

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

Júlio Henrique Ely Zibetti

**GESTÃO POR RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O CASO DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2019

Júlio Henrique Ely Zibetti

**GESTÃO POR RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O CASO DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de
especialização apresentado à Escola de
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito parcial
para a obtenção do título de Especialista em
Administração Pública Contemporânea.**

**Orientador: Prof. Dr. Sandro Trescastro
Bergue**

Porto Alegre

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão intitulado **“GESTÃO POR RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL”**, elaborado por Júlio Henrique Ely Zibetti, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

Profa. Dra. Silvia Generali da Costa

RESUMO

As instituições públicas estão passando por grandes modificações, principalmente devido ao interesse público pela eficiência organizacional e, também, pela limitação de recursos financeiros. Devido ao contexto apresentado, há a necessidade de modernização da gestão. Nesse sentido, as abordagens de gestão por resultados, alinhadas ao Planejamento Estratégico, com acompanhamento por indicadores, são uma ferramenta poderosa para atingir objetivos estratégicos. Este trabalho tem como foco a definição de um objetivo estratégico e a escolha de indicadores para tal acompanhamento. O estudo permitiu verificar que é possível acompanhar objetivos estratégicos com indicadores de desempenho. Mais que isso, permitiu projetar análises e tendências que possam levar os gestores à tomada de decisão antecipada.

Palavras-chave: Gestão por resultados. Planejamento estratégico. Objetivo estratégico. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

Public institutions are undergoing major changes, mainly due to the public interest in organizational efficiency and also the limitation of financial resources. Due to the context presented, there is a need for management modernization. In this sense, results-based management approaches aligned with Strategic Planning, with monitoring by indicators, are a powerful tool for achieving strategic objectives. This paper focuses on the definition of a strategic objective and the choice of indicators for such monitoring. The study showed that it is possible to track strategic objectives with performance indicators. More than that, it allowed to design analyses and trends that could lead managers to early decision making.

Keywords: Management by results. Strategic planning. Strategic objective.

Performance indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Estratégico do TJRS. Fonte: Planejamento Estratégico TJRS.....	26
Figura 2. Objetivo estratégico “Modernizar a gestão”. Fonte: Planejamento Estratégico TJRS.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	12
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO.....	12
2.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
2.1.2 INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.1.2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO.....	20
2.1.2.1.1 INDICADORES DE LITIGIOSIDADE NO PODER JUDICIÁRIO.....	21
2.2 GESTÃO PELA QUALIDADE.....	22
3 MÉTODO.....	24
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	24
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	24
3.3 ESCOPO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES.....	25
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	26
OBJETIVO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MODERNIZAR A GESTÃO....	26
INDICADORES ASSOCIADOS A UM OBJETIVO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
ANÁLISE DOS INDICADORES ESCOLHIDOS.....	28
PREVISÕES E TENDÊNCIA.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33

6 REFERÊNCIAS.....	34
ANEXO I - RESOLUÇÃO 76-2009 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - ANEXO I.....	38
ANEXO II - RESOLUÇÃO 76-2009 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - ANEXO II.....	40

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a gestão por resultados como oportunidade de aperfeiçoamento da Administração Pública e suas instituições. Entre suas características, estão alguns princípios constitucionais, como a legalidade de todos os seus atos, e a eficiência (Art. 37 – Constituição Federal de 1988). Nesse contexto, o Poder Judiciário brasileiro, e seus mais de 90 Tribunais, por força da Lei de Responsabilidade Fiscal, está limitado ao recebimento de recursos por parte do Poder Executivo. Tal limite, atualmente, é de 6% da Receita Corrente Líquida do Poder Executivo respectivo, seja no âmbito federal, estadual ou municipal. Assim, todos esses instrumentos legais reforçam a necessidade de indicadores quantitativos para o atendimento de objetivos em nível estratégico, tático e operacional, com uma limitação de recursos provenientes da sociedade e sua atividade econômica.

A “Nova Gestão Pública”, para Luiz Carlos Bresser Pereira (2002b, p. 30-31) foi uma resposta às duas grandes forças que definiram as últimas décadas do século XX: a globalização (“o fato de o capitalismo haver-se tornado dominante, e os mercados terem sido abertos para a competição capitalista em todo o mundo”) e a Democracia.

A Administração Pública brasileira vem passando por grandes desafios para a manutenção da sua estrutura e do seu financiamento. Algumas dessas mudanças decorrem de restrições orçamentárias, outras são consequência da digitalização dos serviços, automatização de tarefas repetitivas e também por conta da popularização da Internet, entre outros fatores variados. Cabe à gestão de recursos humanos das instituições, portanto, a busca pelo objetivo de qualificação necessária para o atendimento dos anseios dos cidadãos na instituição na qual o serviço público é prestado. Nesse sentido, políticas de incentivo aos recursos humanos que apresentem os melhores indicadores de desempenho, por exemplo, são uma aplicação prática da gestão por resultados moderna. Mais do que isso, no caso do Poder Judiciário, podem ser feitas premiações para as Unidades Judiciárias mais produtivas, favorecendo aquelas que se destacam, em detrimento das mais congestionadas.

O contexto de construção de indicadores de desempenho deve estar relacionado a vários níveis da organização. Os indicadores, segundo as boas práticas de gestão, devem estar associados a metas de resultado, que, por sua vez, devem estar subservientes aos objetivos de um Planejamento Estratégico. Este planejamento, por sua vez, deve ser discutido e aprovado com a cúpula administrativa da instituição. A importância de tal planejamento é de poder transpassar a gestão vigente, garantindo que a instituição tenha uma direção além da gestão atual e da mera mensuração *per se*. Todo esse contexto de gestão favorece uma administração mais técnica, em detrimento de interesses momentâneos, favorecendo, por fim, uma gestão por resultados mais efetiva.

No âmbito do Poder Judiciário brasileiro tem se destacado o Conselho Nacional de Justiça - CNJ - no papel de controle externo administrativo sobre os Tribunais. Conforme aponta tal instituição, tramitam, atualmente, 78,7 milhões de processos (Conselho Nacional de Justiça, 2018, Relatório Justiça em Números, p. 79). O custo deste Poder está em aproximadamente 1,4% do PIB brasileiro (CNJ, 2018).

Assim, o presente estudo apresenta o seguinte questionamento: em que medida, no caso do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, o objetivo estratégico de modernizar a gestão com gestão estratégica e inteligência estatística está sendo atingido?

1.1 OBJETIVOS

Abaixo serão descritos o objetivo geral e o detalhamento dos objetivos específicos deste trabalho.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é verificar se o acompanhamento de indicadores de desempenho contribui para a tomada de decisão para o atingimento dos objetivos do Planejamento Estratégico de modernizar a gestão no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, com base nas evidências de dados disponíveis até 2019.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo 1: demonstrar o uso e acompanhamento de indicadores de desempenho no âmbito do Poder Judiciário.

Objetivo 2: apresentar e analisar o acompanhamento dos indicadores de desempenho do Planejamento Estratégico na Justiça Estadual, com base em dados disponíveis até 2019.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, há um grande número de processos pendentes no Poder Judiciário, em número total de 78.691.031, portanto, aproximadamente 79 milhões (Conselho Nacional de Justiça, ano-base 2018). Desse total, 80% são de competência da Justiça Estadual, também conhecida como Justiça “residual”, por tratar de todos os temas não abarcados nas Justiças Federal, Eleitoral, do Trabalho e Militar. Toda essa competência residual reflete em milhões de processos distribuídos em 27 Tribunais de Justiça em todas as unidades da Federação. Assim, este trabalho de pesquisa pode atender ao anseio do cidadão-contribuinte de várias formas. No caso específico da Justiça Estadual, a demonstração de uso e acompanhamento de indicadores de desempenho pode subsidiar novas políticas públicas na área Judiciária e até mesmo em parceria com demais poderes. Já o acompanhamento dos objetivos do Planejamento Estratégico da instituição também pode ser modelo para demais instituições públicas. Por fim, atingida a conexão entre os objetivos do Planejamento Estratégico e os indicadores de desempenho, este trabalho pode contribuir como boa prática de gestão para a Administração Pública em seu sentido mais amplo.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A revisão teórica baseou-se, fundamentalmente, em autores de várias áreas e instituições públicas, e também o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como instituição pública de Controle Externo dos atos administrativos dos Tribunais brasileiros.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO

O princípio da escassez, apesar de sua teorização econômica, reflete-se fortemente na prática da Administração das organizações pelo mundo. Com a mudança constante de cenários em todos os países, inclusive no Brasil, alguns fatores negativos podem atrair a atenção das Administrações. Entre eles, cabe citar: redução do crescimento econômico, mundo globalizado, regulamentação de governos, inflação, falta de alguns recursos, alto custo de energias e suas fontes, protecionismo de alguns países, entre outros, são fatores que podem ser de grande importância para a Administração.

Apenas um número reduzido de empresas realmente utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico, segundo aponta Ansoff (1990). Ainda segundo ele, a maioria das organizações ainda utiliza técnicas ultrapassadas para seu planejamento estratégico de longo prazo.

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada de longo prazo (ALDAY, 2000).

Kotler (1975), define o seguinte conceito para Planejamento Estratégico como: “O planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Drucker (1998, p.136) a definição de planejamento estratégico seria o “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

Já para Wadsworth e Staiert (1993), o planejamento estratégico também pode ser resumido em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir:

- Definição da missão - desenvolver a nova missão ou revisar a antiga;
- Análise do ambiente – identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos;
- Objetivos e metas – de curto e longo prazo, por ordem de prioridade;
- Formulação de estratégias – em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
- Plano de ação – desenvolver planos para implementar as estratégias escolhidas;
- Execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico.

Em relação às etapas do planejamento estratégico, Carvalho (2004) ressalta a importância de executar bem cada etapa e obedecer à ordem em que cada uma delas deve ocorrer, em especial no estabelecimento da missão, ponto indispensável do planejamento estratégico, que deve ser definido com base nos *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas.

Em relação aos objetivos e metas, Wadsworth e Staiert (1993) afirmam que são alvos a serem atingidos pela organização, sendo que os objetivos indicam as áreas em que a instituição deseja progredir e as metas representam a mensuração dos objetivos.

Já as estratégias, na concepção de Carvalho (2004), devem ser desenvolvidas segundo os limites, tanto físicos quanto financeiros da organização, e devem ser definidas para todos os possíveis cenários a serem encontrados. Kaplan e Norton (2006) citam alguns princípios de gestão que favorecem a implementação das estratégias:

- O comprometimento da alta liderança para executar as mudanças;
- O alinhamento de toda a instituição com a estratégia;
- A motivação dos empregados;

- E o constante gerenciamento da implementação das estratégias.

A escolha da combinação mais adequada de tipos ou fontes de vantagem competitiva, na condição de componentes da estratégia, se faz em coerência com as oportunidades e ameaças identificadas por meio da análise ambiental e com os pontos fortes e fracos identificados mediante análise dos recursos internos à organização. Em relação ao plano de ação, Wadsworth e Staiert (1993) afirmam que é o documento que define os responsáveis por cada ação estratégica, como agirão e as formas de avaliação das estratégias escolhidas. E, finalmente, a avaliação consiste em mecanismos de feedback e controle, devendo ser utilizada para avaliar os sucessos e os fracassos do planejamento estratégico, com base na missão, na análise do ambiente e dos objetivos estabelecidos.

Medidas de desempenho, segundo Hronec (1994), são sinais vitais da organização, comunicando a estratégia de cima para baixo, os resultados dos processos de baixo para cima e o controle e melhoria dentro dos processos, devendo, assim, tais medidas, serem desenvolvidas de cima para baixo, conectando as estratégias, os recursos e os processos.

Já para Carvalho (1995), um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido.

Outros autores, como Miranda *et al.* (1999) *apud* Miranda e Silva (2002) classificam os indicadores em três grupos:

- Financeiros tradicionais;
- Não-financeiros tradicionais;
- Não-tradicionais (financeiros ou não financeiros);

Grateron (1999) identificou os seguintes critérios de classificação de indicadores: de acordo com a natureza, com o objeto e com o âmbito. No primeiro, os indicadores são agrupados segundo o critério ou atributo que se procura avaliar ou medir, ou seja: eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, cenário, perpetuidade e legalidade. De acordo com o objeto, os indicadores são reunidos segundo o alvo de medição ou avaliação:

- indicadores de resultado - resultados obtidos em relação a resultados esperados ou desejados. Normalmente, referem-se a indicadores de eficácia considerando a consecução dos objetivos fixados;

- indicadores de processos - referem-se aos indicadores de eficiência e são utilizados normalmente quando não é possível utilizar indicadores de resultado;

- indicadores de estrutura - procuram avaliar o custo e a utilização de recursos. Pela sua natureza, podem ser considerados como indicadores de economia;

- indicadores estratégicos - procuram avaliar os aspectos não relacionados diretamente com as atividades desenvolvidas, mas que tem efeito sobre os resultados destas atividades. Normalmente, esses fatores são de caráter externo.

De acordo com o âmbito de atuação, os indicadores são:

- internos - consideram variáveis de funcionamento interno da entidade ou organização;

- externos - consideram o efeito ou impacto, fora da entidade, das atividades e serviços prestados.

Batista (1999) tipifica os indicadores da seguinte forma:

- indicadores estratégicos - informam o quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua visão, refletindo o desempenho em relação aos fatores críticos do sucesso;

- indicadores de produtividade (eficiência) - medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos;

- indicadores de qualidade (eficácia) - focam as medidas de satisfação dos clientes e as características dos produtos ou serviços;

- indicadores de efetividade (impacto) - focam as conseqüências dos produtos ou serviços;

- indicadores de capacidade - medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Segundo Parmenter, (2007) e Caldeira (2013), os Key Performance Indicators (KPI) são uma técnica de gestão conhecida como “Indicadores-chave de Desempenho”. Assim, tais indicadores facilitam a transmissão da visão e missão de uma determinada organização para seus funcionários que operam na sua base. Portanto, muitos funcionários dos vários escalões hierárquicos são envolvidos na missão de alcançar os alvos estratégicos estabelecidos pela organização. Um indicador-chave de desempenho funciona como um veículo de comunicação, permitindo que os trabalhadores entendam como os seus trabalhos são importantes para o sucesso ou insucesso da organização.

Outra metodologia notável neste segmento foi a BSC – Balanced Scorecard. O BSC surgiu através da necessidade que as organizações tiveram de implementar, com sucesso, estratégias definidas e dar-lhes um acompanhamento permanente. Segundo seus autores, as organizações devem utilizar um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho organizacional (KAPLAN & NORTON, 1992).

2.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Observa-se, na literatura, uma certa escassez de publicações que relacionem o planejamento estratégico e a Administração Pública. Segundo Gualdi (2006), “a literatura no âmbito estratégico que trata da perspectiva da interface entre os setores público e privado é escassa (PAULA, 2005; GETZ, 2002; MINTZBERG, 1996; FERLIE, 2002; 1992)”.

Giacobbo (1997) sugere que as características que estão presentes nas instituições públicas e que prejudicam a implementação do planejamento estratégico são: fidelidade ao passado, modelo de gestão centralizado, lentidão no processo decisório, imobilismo, privilégios estabelecidos etc.

O planejamento estratégico é importante para qualquer tipo de organização, tendo sua importância evidente, também, na administração pública. De acordo com Santos (2008), diante da complexidade atual, caracterizada pela escassez de

recursos e crescente cobrança da população, é essencial atuar de forma estrategicamente planejada nas instituições públicas.

Andrade et al. (2005) afirmam que o planejar é fundamental ao administrador público responsável. O planejamento é o ponto de partida da eficiência e eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população. Matias-Pereira (2009) corrobora esta opinião e acrescenta que é preocupante a constatação de que um elevado número de gestores desconhece ou deixa em segundo plano a utilização desta ferramenta gerencial essencial para o êxito de qualquer organização.

O planejamento estratégico na esfera pública foi reiteradas vezes alvo de estudos e teorizações, estando presente ao longo da história brasileira recente. Almeida (2006) resgata várias tentativas de planejamento, entre as quais: Plano Quinquenal de Obras e Reparcelamento da Defesa Nacional – 1942, Plano Salte – 1946/1950, Plano de Metas de Juscelino Kubitschek – 1956/1960, Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social – 1962, Plano de Ação Econômica do Governo – 1964, Plano Decenal de Desenvolvimento Econômico e Social – 1966, I e II Planos Nacional de Desenvolvimento – 1972 e 1974.

A partir da Constituição Federal de 1988, o planejamento teve uma ênfase maior no setor público, momento em que o orçamento público foi aliado ao planejamento. Neste mesmo sentido, a Carta Magna evidenciou a integração dos instrumentos de planejamento financeiro no setor público: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA.

Pelo fato de um instrumento estar ligado ao outro, a boa execução orçamentária dependerá de um PPA elaborado adequadamente. O PPA, de acordo com a definição de Andrade et al. (2005), é o instrumento que conduz os gastos públicos de maneira racional a fim de assegurar a manutenção do patrimônio público e a realização de novos investimentos. É importante ressaltar que qualquer ação do governo poderá ser executada somente se o programa estiver inserido no PPA. A Constituição Federal de 1988 apresenta as regras que conduzem à elaboração do PPA:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I – o plano plurianual;

[...]

§1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

A LDO é a ligação entre o PPA e a LOA. Ela deve definir as metas e prioridades da administração pública municipal, orientar a elaboração da LOA, dispor sobre as alterações na legislação tributária no município, dispor sobre a política de pessoal e encargos sociais e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (ANDRADE et al., 2005).

2.1.2 INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Bresser Pereira (1998, p. 28) “a administração pública gerencial emergiu, na segunda metade deste século, como resposta à crise do Estado.” Ainda segundo Bresser Pereira (1998), a Administração Pública Gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados. Pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança.

São características da administração pública gerencial: a busca por resultados valorizados pelos cidadãos; qualidade e valor, produção, ganhar adesão a normas; identificação de missão, serviço, usuários e resultados; transferência de valores, criação de *accountability*, fortalecimento das relações de trabalho; compreensão e aplicação de normas; identificação e solução de problemas; melhoramento continuado dos processos; separação de serviço e controle; criação de apoio para normas; ampliação da escolha de usuários; encorajamento de ações coletivas; criação de incentivos; definição, medição e análise de resultados; redução dos níveis hierárquicos; gestão participativa; multifuncionalidade; flexibilidade nas relações de trabalho; e, a gerência incentiva a obtenção de resultados e anima as equipes.

Para Antico e Januzzi (2005), os indicadores estão presentes não apenas na avaliação da gestão, mas sim ao longo de todo processo de elaboração de políticas públicas. Desde o diagnóstico, passando pela formulação de programas, pela execução e, finalmente, chegando à avaliação. As medidas coletadas possuem características e tipos diferentes, servindo às diferentes fases do processo de formulação e avaliação de políticas públicas.

Um Indicador pode ser definido como um parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele indicará uma diferença. Assim, são instrumentos importantes para controle da gestão, não apenas na administração privada, mas também, e principalmente na administração pública, por aumentarem a transparência na gestão e facilitarem o diálogo entre os mais diversos grupos sociais organizados. Em outras palavras, pode-se dizer que os indicadores são, por um lado, importantes ferramentas gerenciais para a administração pública, e por outro, um instrumento fundamental para a fiscalização da gestão pública por parte dos cidadãos. O uso de indicadores está relacionado à necessidade de tomar decisões sobre fatos, garantindo-se um processo de gestão sobre as variáveis internas e externas da organização. Nesta perspectiva, de acordo com Falconi (1992), os indicadores são essenciais no gerenciamento dos processos.

A análise de desempenho das organizações não é tema novo no estudo das teorias organizacionais, mas ainda envolve complexidade. Na administração pública, especificamente na área municipal, a dificuldade maior refere-se aos critérios para medir a produtividade de serviços.

Para Ribeiro apud Camargo (1994), o principal problema da mensuração da produtividade no setor público municipal, reside no fato que o fornecimento de grande parte dos serviços não pode ser facilmente medido e que a maior parte das receitas não provêm da prestação desses serviços.

Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas pré-estabelecidas (TCU, 2000, p.9).

De modo pontual Rummler e Brache (1994) definem indicadores de desempenho como índices quantificadores de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge a meta especificada.

2.1.2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Tal instituição atua no controle externo administrativo sobre os Tribunais brasileiros. Assim, com base na Resolução 76/2009, do Conselho Nacional de Justiça, foi instituído o “Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário – SIESPJ. O SIESPJ abrange centenas de indicadores estatísticos fundamentais à administração, dispostos nas seguintes categorias:

I - Insumos, dotações e graus de utilização:

a) Receitas e despesas;

b) Estrutura.

II - Litigiosidade:

a) Carga de trabalho;

b) Taxa de congestionamento;

c) Recorribilidade e reforma de decisões.

III - Acesso à Justiça;

IV - Perfil das Demandas.

2.1.2.1.1 INDICADORES DE LITIGIOSIDADE NO PODER JUDICIÁRIO

Como este trabalho tem foco administrativo processual, o foco será em explorar indicadores de Litigiosidade. Portanto, para fins de definição, foi feito um Glossário pelo CNJ, que pode ser observado, em sua íntegra, no Anexo I. As definições de “Grau de Jurisdição” são:

- 2º Grau: O termo refere-se à jurisdição exercida pelos Desembargadores, Turmas, Seções, Câmaras, Órgãos Especiais, Plenário e outros órgãos jurisdicionais que compõem o Tribunal.
- Turmas recursais: O termo refere-se à jurisdição de 1º grau exercida pelas Turmas Recursais do Sistema de Juizados Especiais;
- 1º Grau: O termo refere-se à jurisdição exercida pelos Juízes de Direito, excetuando-se a jurisdição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, dos Juizados Especiais da Fazenda Pública e das Turmas Recursais;
- Juizados Especiais: O termo refere-se à jurisdição de 1º grau exercida pelos Juízes de Direito nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais e nos Juizados Especiais da Fazenda Pública, excetuando-se a jurisdição das Turmas Recursais;

Além disso, entre as variáveis de litigiosidade, cabe destacar as definições de casos novos, casos pendentes e processos baixados, conforme exemplos a seguir:

- Cn – casos novos: processos novos, no grau de jurisdição, em fase de conhecimento ou execução, de matéria criminal ou não-criminal, e que ingressaram no período-base.
- Cp – casos pendentes: processos residuais pendentes, no grau de jurisdição, que não sofreram o movimento de baixa no período de referência, em fase de conhecimento ou execução, de matéria criminal ou não-criminal.
- Tbaix – total de processos baixados: quantitativo de processos que receberam o movimento de baixa, no grau de jurisdição, em fase de conhecimento ou execução, de matéria criminal ou não-criminal, durante o período de referência.

2.2 GESTÃO PELA QUALIDADE

A preocupação da Administração com a qualidade no interior das organizações é tema debatido desde o começo do século XX, entretanto, “as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, econômicas e sociais” (MENDES, 2007, p. 12).

O procedimento de avaliação de desempenho pode ser entendido como o levantamento sistemático de dados e sua comparação com padrões previamente definidos, visando auxiliar o processo de decisão, assim como avaliar a eficácia (fins alcançados) e a eficiência (economicidade dos meios) (HOLANDA, 2003). Seus diversos modelos têm como principal função fornecer a seus usuários informações acerca do desempenho de determinada unidade administrativa, além de promover o alinhamento entre estratégias, metas, ações e incentivos oferecidos aos agentes.

Embora seja um tema mais amplo, a gestão pela qualidade, ou gestão por resultados, além de ser usada nas instituições privadas, também pode ser adaptada ao contexto da administração pública.

Especificamente em relação à gestão pública, a avaliação de desempenho atua como suporte para instrumentos de prestação de contas e processos de aprendizagem para melhor o desempenho (CASTALDELLI; AQUINO; 2011).

Guimarães (2008) ressalta que avaliação de desempenho tem um papel fundamental, estruturado em quatro etapas:

(a) Diagnóstico inicial – atua na definição de diretrizes, a partir do cenário encontrado inicialmente;

(b) Processo decisório – contribui para definir as estratégias de ação e avaliar a relação custo-benefício das estratégias adotadas;

(c) Implementação de ações – trabalha com o monitoramento dos resultados obtidos, considerando os ajustes necessários, em razão das mudanças de cenário; e

(d) Finalização – realiza avaliações por meio de comparações entre os resultados obtidos e os planejados inicialmente.

Os modelos de avaliação de desempenho são associados a instrumentos contratuais ou semicontratuais entre agentes ou órgãos de determinada organização pública, atuando como instrumento para o estabelecimento de metas e objetivos, e, posteriormente, a critérios para medir e acompanhar os resultados gerados (GUIMARÃES, 2008). Segundo Holanda (2003), podem ser considerados como objetos de instrumentos contratuais de avaliação na gestão pública: produtos, pessoas, desempenho, projetos, programas e políticas.

Uma das visões mais importantes relacionadas à utilização da avaliação de desempenho na gestão pública foi introduzida pela literatura envolvendo a nova gestão pública (BRIGNALL & MODELL, 2000). A nova gestão pública ou *new public management* (NPM) é a expressão utilizada por Christopher Hood para descrever os resultados encontrados a partir da reforma gerencial do setor público (KURUNMAKI, LAPSLEY, & MELINA, 2003). Uma das principais características da NPM é a utilização no setor público de elementos predominantemente do setor privado (FRYER, ANTONY, & OGDEN, 2009; HOOD, 1991). A forma de atuação da gestão baseada na NPM se divide em quatro dimensões: descentralização da gestão; estabelecimento de contratos de avaliação de desempenho atrelado a incentivos gerenciais; terceirização de parte dos serviços públicos; e criação de taxas para os serviços públicos (AYEE, 2005). Segundo Jackson e Lapsley (2003), um dos principais elementos utilizados pela NPM para a gestão pública é o estabelecimento de indicadores a serem utilizados para avaliação de desempenho. Nessa linha, integrantes do sistema de controle gerencial, os indicadores utilizados na avaliação de desempenho podem ser baseados em diversas medidas. Para Malina e Selto (2004), pesquisas referentes à escolha de medidas para mensurar o desempenho pelas entidades baseiam-se na dicotomia entre medidas financeiras e medidas não financeiras.

3 MÉTODO

Apresenta-se nesta seção tanto o método de pesquisa que será utilizado como a sequência de etapas de trabalho que será realizada.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (1999), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. Considerando a legislação e as normas técnicas, em relação ao uso de informações públicas, de livre acesso, será realizada a pesquisa quantitativa que mostrará os dados, neste caso, em formato de números, percentuais, taxas e índices, que pretendem diagnosticar a realidade.

Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa segundo a sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (qualitativa e quantitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos.

O método do trabalho será baseado em natureza aplicada, e em uma pesquisa de abordagem quantitativa, na medida em que serão apresentados alguns objetivos do Planejamento Estratégico, e estes objetivos serão cruzados com alguns indicadores quantitativos já presentes, de forma padronizada, na Justiça brasileira. Além disso, haverá uma análise descritiva do caso do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul - TJRS.

Será, portanto, realizado um Estudo de Caso para o embasamento da pesquisa. Yin (2001) afirma que é o método que representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, quando o entrevistador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados terão fontes primárias (TJRS) e fontes secundárias, como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que, hoje, centraliza os dados de 90 Tribunais do Brasil.

A análise documental do trabalho será composta por conteúdos diversos, como indicadores, o mapa do Planejamento Estratégico, e dados publicados no sítio do TJRS e no sítio do CNJ.

Com relação à análise dos dados, será utilizado o *software* Microsoft Excel, principalmente pela facilidade de organizar dados e indicadores, e cálculo de estatísticas descritivas ou análises mais aprofundadas serão realizadas no *software* livre “R”¹.

A sequência de passos para a realização deste trabalho abrange desde a revisão bibliográfica, escopo do Planejamento Estratégico sob análise, escolha dos indicadores associados ao objetivo estratégico e a apresentação e análise dos resultados com as conclusões.

Foi realizado, também, o levantamento de pesquisas anteriores referentes aos temas abordados neste trabalho, onde serão feitas abordagens indo do nível geral até o nível mais específico da administração pública.

3.3.2 ESCOPO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES

Abordagem dos objetivos do Planejamento Estratégico do caso do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul - TJRS, destacando em especial o objetivo de “Modernização da gestão”. Este objetivo foi escolhido como foco do estudo em razão da possibilidade de uso de dados para sua análise, bem como da relevância no contexto administrativo e seu interesse público. Engloba, ainda o levantamento de todos os indicadores possíveis de estarem associados ao objetivo estratégico, com sua respectiva descrição ou glossário de contagem. Para fins de cálculos e organização de dados, foram utilizados os *softwares* Microsoft Excel e R¹.

¹ O software R é utilizado para análises estatísticas e permite o uso de grandes volumes de dados e análises avançadas. Tem seu código-fonte livre, o que permite melhorias constantes pelo usuário, e possui uma comunidade colaborativa mundial bastante ativa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os resultados do estudo, considerando as análises e conclusões obtidas com base nos dados e na pesquisa bibliográfica.

4.1 Objetivo do planejamento estratégico: modernizar a gestão

A figura abaixo é intitulada Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Neste Mapa podem ser observados os 14 objetivos estratégicos da instituição para o período entre 2016 e 2020. Entre esses, é possível observar o objetivo de “modernizar a gestão”, no âmbito dos “processos internos”. Para fins de observar o cumprimento de tal objetivo, foram pesquisados indicadores que possam estar relacionados a esse objetivo. Existem, hoje, um total de 1.455 indicadores, padronizados, na base de dados do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário – SIESPJ, instituída pela Resolução 76-2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2009). A versão resumida da Resolução pode ser conferida nos Anexo I e II deste trabalho.



Figura 1. Mapa Estratégico do TJRS. Fonte: Planejamento Estratégico TJRS.



Figura 2. Objetivo estratégico “Modernizar a gestão”. Fonte: Planejamento Estratégico TJRS.

Este objetivo, assim como os demais, foi levado ao nível estratégico devido à decisão colegiada de gestores do Tribunal quando da formulação do Planejamento Estratégico. Atualmente, tal trabalho é planejado para um período que supera duas gestões, portanto, este Planejamento Estratégico estará vigente entre 2016 e 2020, o que garante a sequência dessas diretrizes ao longo das mudanças de Presidências, que ocorrem a cada dois anos no Tribunal.

4.1 Indicadores associados a um objetivo do Planejamento Estratégico

Os indicadores relacionados ao objetivo estratégico “modernizar a gestão” escolhidos foram, basicamente, aqueles vinculados ao processo eletrônico em implantação no Tribunal. Foi feita uma pesquisa nos 1.455 indicadores padronizados disponíveis no sistema de Estatísticas do Poder Judiciário. Identificou-se cinco deles relacionadas à implantação de processos eletrônicos nos Tribunais. Devido à forte correlação da modernização da gestão com os processos eletrônicos, esses indicadores foram então selecionados. Assim, temos os seguintes indicadores à disposição para análise:

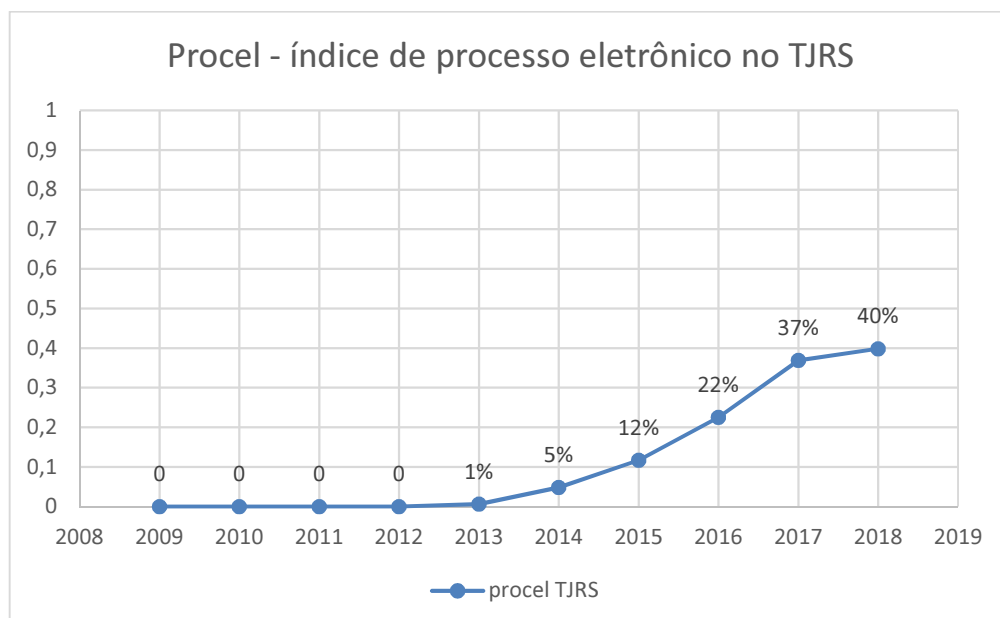
- Procel – índice de processos eletrônicos do TJRS geral;
- Procel2G – índice de processos eletrônicos na instância 2º Grau do TJRS;
- Procel1G – índice de processos eletrônicos na instância 1º Grau do TJRS;
- ProcelTR – índice de processos eletrônicos na instância Turmas Recursais do TJRS;

- ProcelJE – índice de processos eletrônicos na instância Juizados Especiais do TJRS;

O acompanhamento de indicadores *Balanced Scorecard*, conforme Kaplan e Norton (1997), constitui aspecto importante para a aferição mais objetiva da gestão estratégica. Os indicadores escolhidos serão analisados a seguir.

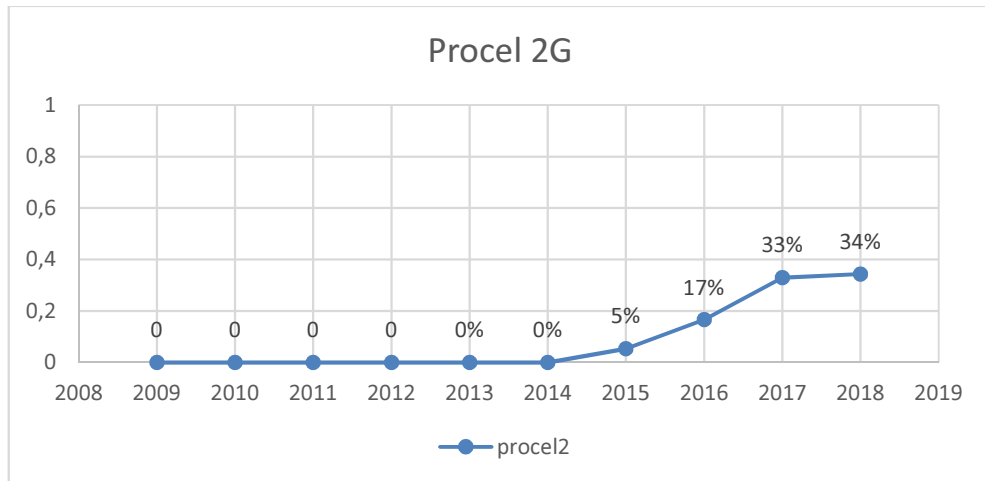
4.2 Análise dos indicadores escolhidos

O indicador “Procel” geral considera todos os processos eletrônicos do Tribunal, em todas as suas quatro instâncias internas. Ele é calculado pelo total de “casos novos” eletrônicos (momento que “nasce” o processo na Corte) em relação ao total de processos existentes. Portanto, temos um índice percentual variando entre 0% e 100%. Podemos observar tal índice historicamente, sendo que até 2012 não havia quantitativo relevante. A partir de 2013, iniciou-se um aumento sucessivo do indicador, chegando-se próximo de 40% no ano de 2018.

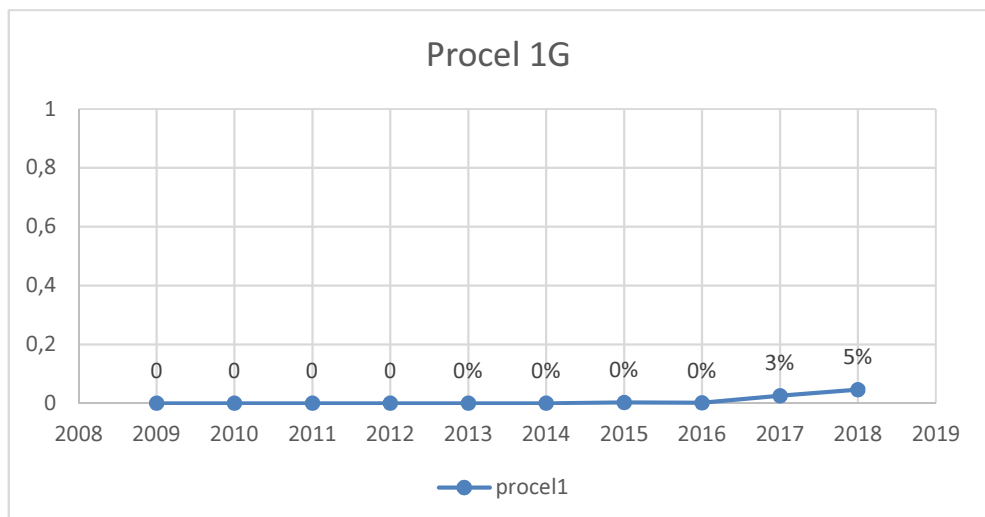


Já o indicador “Procel 2G” trata da segmentação do índice de processos eletrônicos apenas para a instância de 2º Grau. Portanto, podemos observar que o indicador se

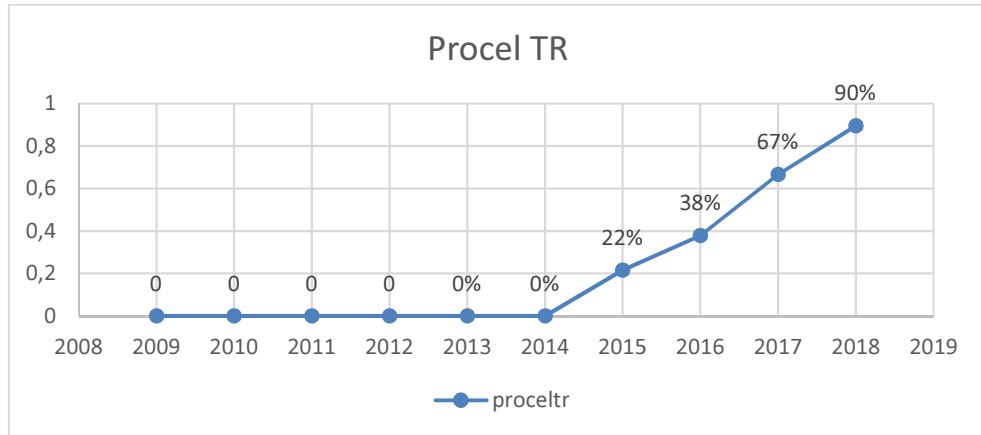
encontrava zerado até 2014, começando a observar casos novos eletrônicos a partir de 2015 e chegando ao valor máximo no período mais recente de 2018, com 34%.



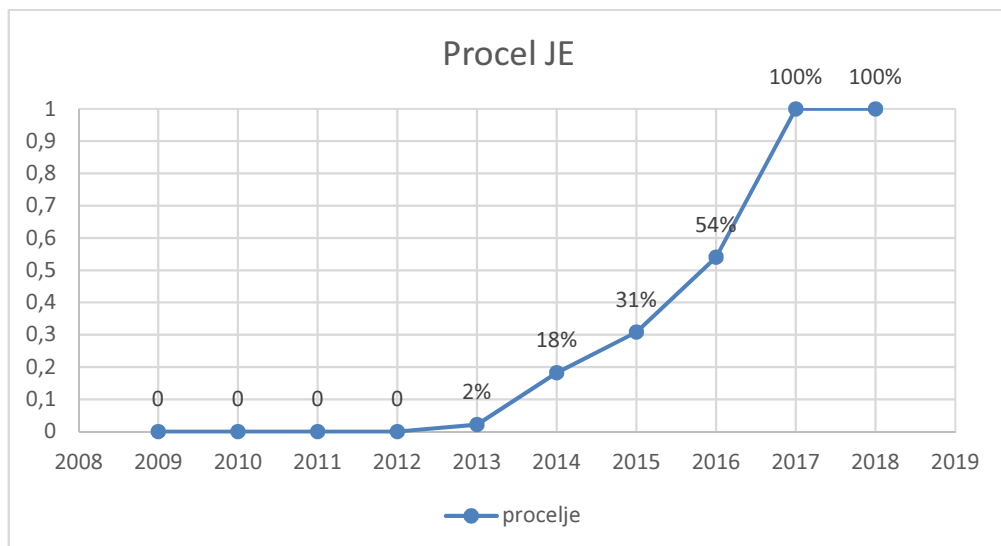
O índice de processos eletrônicos na instância interna de 1º Grau apresentou-se baixo ao longo dos últimos anos. Até 2016, o índice encontrava-se zerado, evidenciando a dificuldade de implantação do processo eletrônico neste segmento. O máximo do índice alcançou o valor de 5% em 2018.



Já o índice de processos eletrônicos na instância de Turmas Recursais apresentou o maior valor de índice. Podemos observar a série histórica zerada até 2014, porém, a partir de 2015, há um aumento significativo até chegar em 90% no ano de 2018.

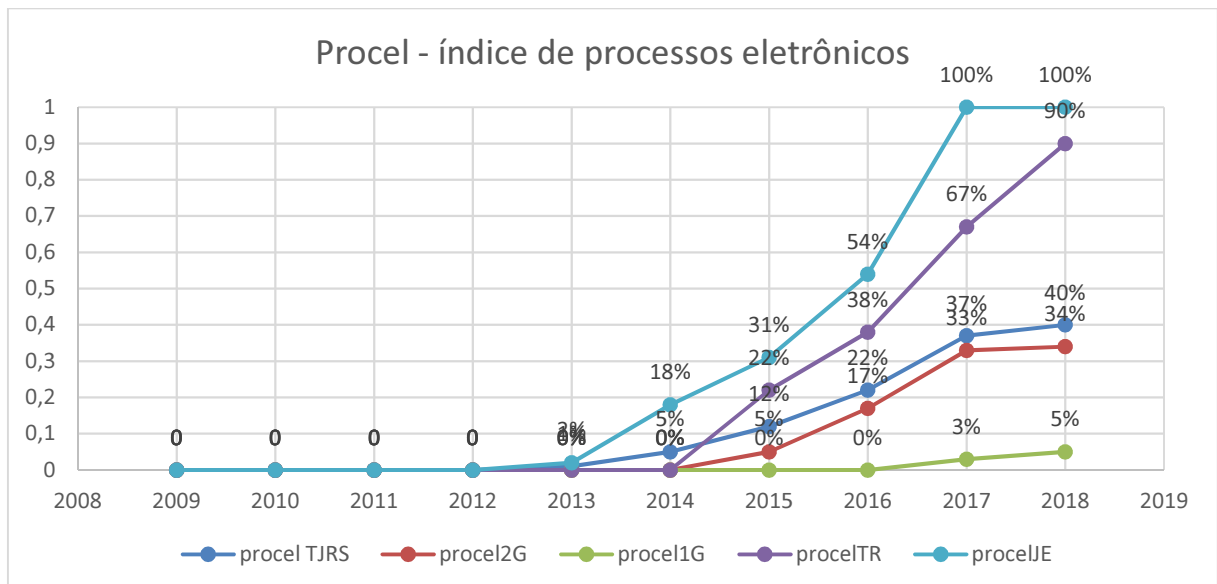


Já a instância “Juizados Especiais” é a que apresentou os melhores resultados do indicador Procel. Podemos observar o indicador zerado até 2012, e a partir de então, um aumento significativo, chegando-se ao máximo de 100% no ano de 2017.



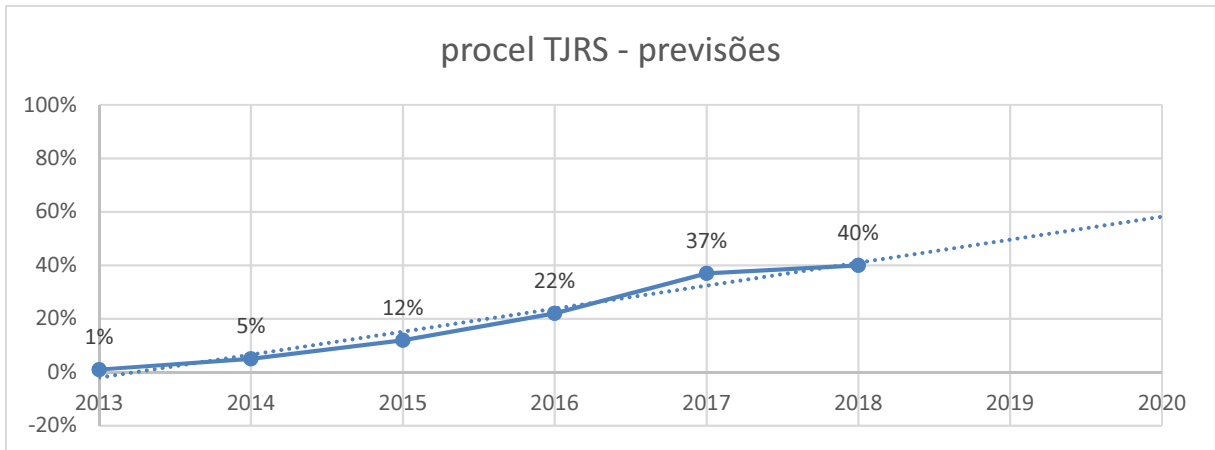
4.3 Comparações entre os indicadores

Finalmente, o gráfico comparativo permite observarmos melhor as instâncias internas do Tribunal. Nesse sentido, vemos que o indicador geral do Tribunal, ou seja, o valor de “procel TJRS” apresenta o valor de 40% em 2018, que é o dado do ano mais recente disponível. No mesmo ano, observamos que a instância de 1G é a com menor valor (5%), seguida da instância de 2G (34%). Os melhores resultados são observados na instância Turmas Recursais (90%) e Juizados Especiais (100%).



4.4 Previsões e tendência

Embora seja possível analisar as quatro instâncias internas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, quanto ao índice de processos eletrônicos (procel), será utilizado apenas o indicador geral, já que ele resume a informação de todas as instâncias internas. Assim, dentro do objetivo estratégico de “modernizar a gestão”, tal indicador se mostra aderente para acompanhamento do Planejamento Estratégico nesse item em específico. Além disso, há uma clara tendência de aumento na série quantitativa para os próximos anos, como pode ser visto no gráfico abaixo.



A análise dos dados e informações acima expostos sob a forma de indicadores, permite inferir que:

1. O indicador escolhido permite, de fato, o acompanhamento do objetivo de “modernizar a gestão”.
2. Há indícios de continuidade do crescimento do indicador para os próximos anos.
3. A correlação (coeficiente de correlação linear de Pearson) entre as duas variáveis é alta ($r = 0,9822$).
4. A análise de regressão linear sugere o modelo $Y = -17.313,8 + 8,6 \cdot X$, onde “Y” é a variável-resposta “Procel TJRS” e “X” é a variável explicativa “ano”. Portanto, a previsão para 2019 é de 50% no índice de processos eletrônicos.

Portanto, as evidências quantitativas sugerem que o acompanhamento dos indicadores e análises correlatas contribuem para o alcance dos objetivos de “Modernizar a gestão”. De forma análoga, todos os demais objetivos estratégicos poderiam ser matéria de análise similar, permitindo que se acompanhe a gestão do Tribunal de forma cada vez mais técnica e objetiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou justificar o uso de indicadores de desempenho para mensurar resultados associados a um objetivo do Planejamento Estratégico. Embora o uso de indicadores possa ser feito de forma bastante ampla, tanto no setor privado quanto na administração pública, a depender do seu Planejamento Estratégico, este trabalho se limitou a analisar apenas os indicadores padronizados do Poder Judiciário. Pode-se vislumbrar sua ampla utilização de método pelas variadas gestões dos 90 Tribunais brasileiros como uma possível aplicação prática.

As análises estatísticas mais específicas devem ser tratadas caso a caso e com cautela, sempre que possível, com crítica aos dados disponíveis, e com a presença de profissional habilitado, evitando-se potenciais críticas ou grandes erros de metodologia. Pode não haver consenso, inclusive, entre aplicações de métodos de previsão mesmo no ambiente acadêmico, onde algumas premissas teóricas se prendem muito ao ambiente meramente teórico e não na aplicação prática de gestão.

Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se aplicar metodologia similar para identificar e analisar indicadores de todos os objetivos estratégicos deste e dos demais Tribunais, permitindo ampla possibilidade de pesquisa judiciária. Portanto, uma vez convalidada esta metodologia de análise por esta egrégia Universidade, sugere-se replicação do método para fins de pesquisa e trocas mútuas, permitindo que o interesse público de uma gestão cada vez mais eficiente seja atingido.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. Implantando a Administração estratégica. 2ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.
- ALMEIDA, Paulo Roberto de. A Experiência Brasileira em Planejamento Econômico: Uma Síntese Histórica. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). Planejamento e Orçamento governamental – Coletânea. Vol. 1. Brasília: Enap, 2006. cap. III, p. 193-228.
- ANDRADE, N. A. et al. Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas, 2005
- ALDAY, Hernan E. Contreras, Revista da FAE, 2000.
- ANTICO, Claudia; JANUZZI, Paulo de Martino. Indicadores e a Gestão de Políticas Públicas. Revista da Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Governo do Estado de São Paulo, nov/2006.
- AYEE, J. R. A. (2005). Public sector management in Africa [Working Paper nº 82]. Economic Research Working Paper, African Development Bank, Tunisia.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais ns. 1/1992 a 86/2015, pelo Decreto Legislativo ns 186/2008 e pelas Emendas constitucionais de revisão ns. 1 a 6/1994. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015. 112 p.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ 76, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=110>
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. In: Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Organizadores). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia das Letras, 2001, p. 222-259.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... In: Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, nº 01, Janeiro / Março, 2002a, p.05-27.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: Seminário de 06 a 08 de agosto de 2002, 2002b, p.29-35. Mimeo.

BRIGNAL, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. Management Accounting Research, 11(3), 281-306. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.2000.0136>

Caldeira, Jorge (2013). "100 Indicadores de Gestão, Key Performance Indicators". Coimbra: Conjuntura actual.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996. 334 p.: il.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade total: padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 124 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC Controle de qualidade total (no estilo Japonês). 1a Ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

GUERALDI, R. G. A Interface entre os setores público e privado: uma perspectiva estratégica. Salvador: ENAMPAD, 2006.

GUERALDI, R. G. A Interface entre os setores público e privado: uma perspectiva estratégica. Salvador: ENAMPAD, 2006.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel et al. Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 21, p. 1-21, 2017.

CASTALDELLI, E., Jr., & de Aquino, A. C. B. de (2011). Indicadores de desempenho em entidades fiscalizadoras superiores: o caso brasileiro. Contabilidade Vista & Revista, 22(3), 15-40.

DA SILVA, Wânia Cândida et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. Revista de Ciências Humanas, v. 9, n. 1, 2013.

GUIMARÃES, S. C. (2008). Avaliação de desempenho da gestão pública municipal (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de

- Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3303>
- HOLANDA, A. N. C. (2003, outubro). Avaliação de políticas públicas: conceitos básicos, o caso do ProInfo e a experiência brasileira. Anais do Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 8.
- JACKSON, A., & Lapsley, I. (2003). The diffusion of accounting practices in the new “managerial” public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 16(5), 359-372. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550310489304>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. (1997). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. Balanced Scorecard Report KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégica em Ação: Balanced Scorecard*. 1a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na Prática*. 8a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos*. 1a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento*. 1a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
- KURUNMAKI, L., Lapsley, I., & Melia, K. (2003). Accountingization v. legitimization: a comparative study of the use of accounting information in intensive care. *Management Accounting Research*, 14(2), 112-139. [http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00019-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00019-2).
- FRYER, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550910982850>
- MALINA, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15(4), 441-469. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.002>
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública contemporânea*. São Paulo, 2009. Editora Atlas.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p. cap. 7, p. 131-153.
- Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, New Jersey.
- RIBEIRO, C. A. C.; CAMARGO, M. L. G. Programas de produtividade no setor público: uma discussão acerca de alguns elementos básicos. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, n.1 p. 66-80: 1994.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das empresas. 2 a Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 118 p.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Decisão TCU n.º 358/2000, de 03 de Maio de 2000. Brasília: 2000.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, Artmed, 2001.

ANEXO I

RESOLUÇÃO CNJ Nº 76/2009 – ANEXO I – VARIÁVEIS E INDICADORES DO SISTEMA DE ESTATÍSTICA DO PODER JUDICIÁRIO - SEGMENTO JUSTIÇA ESTADUAL (DEVIDO AO NÚMERO DE 113 PÁGINAS, AQUI TRATADA RESUMIDAMENTE)

1. INDICADORES – Insumos, Dotações e Graus de Utilização	4
1.1 Recursos Financeiros	4
1.2 Recursos Humanos	11
1.3 Recursos Físicos	19
2. GLOSSÁRIO – Insumos, Dotações e Graus de Utilização	21
2.1 Recursos Financeiros	21
2.2 Recursos Humanos	27
2.3 Recursos Físicos	37
3. INDICADORES – Litigiosidade	39
3.1 Litigiosidade de 2º grau.....	39
3.2 Litigiosidade de 1º grau.....	43
3.3 Litigiosidade de Turma Recursal.....	51
3.4 Litigiosidade de Juizado Especial	55
4. GLOSSÁRIO – Litigiosidade	63
4.1 Litigiosidade de 2º grau.....	64
4.2 Litigiosidade de 1º grau.....	68
4.3 Litigiosidade de Turma Recursal.....	77
4.4 Litigiosidade de Juizado Especial	81
5. INDICADORES – Acesso à Justiça.....	89
6. GLOSSÁRIO – Acesso à Justiça	90
7. INDICADORES – Tempo do Processo.....	91
7.1 Tempo Total do Processo	91
7.2 Tempo do Processo no 2º grau.....	91
7.3 Tempo do Processo no 1º grau.....	92
7.4 Tempo do Processo nas Turmas Recursais.....	93
7.5 Tempo do Processo nos Juizados Especiais	94
8. GLOSSÁRIO – Tempo do Processo	97
8.1 Tempo total do Processo	97

8.2 Tempo do Processo no 2º grau.....	98
8.3 Tempo do Processo no 1º grau.....	99
8.4 Tempo do Processo nas Turmas Recursais.....	102
8.5 Tempo do Processo nos Juizados Especiais	104
9. INDICADORES – Tabelas Processuais Unificadas.....	107
9.1 Casos Novos por Classe e Assunto no 2º grau.....	107
9.2 Casos Novos por Classe e Assunto no 1º grau.....	107
9.3 Casos Novos por Classe e Assunto nas Turmas Recursais.....	107
9.4 Casos Novos por Classe e Assunto nos Juizados Especiais	108
10. GLOSSÁRIO – Tabelas Processuais Unificadas.....	109
10.1 Casos Novos por Classe e Assunto no 2º grau.....	109
10.2 Casos Novos por Classe e Assunto no 1º grau.....	109
10.3 Casos Novos por Classe e Assunto nas Turmas Recursais.....	110
10.4 Casos Novos por Classe e Assunto nos Juizados Especiais	111
11. INDICADORES – Estrutura do Judiciário.....	112
12. GLOSSÁRIO – Estrutura do Judiciário.....	113

ANEXO II**RESOLUÇÃO CNJ Nº 76/2009 – ANEXO II – MÓDULO DE PRODUTIVIDADE MENSAL**

Sumário

1. Produtividade do 2º Grau.....	3
1.1 Produtividade das Serventias: 2º grau	4
1.2 Produtividade dos Magistrados: 2º grau.....	8
2. Produtividade do 1º Grau.....	10
2.1 Produtividade das Serventias: 1º Grau.....	10
2.2 Produtividade dos Magistrados: 1º Grau.....	17
3. Produtividade de Turma Recursal.....	20
3.1 Produtividade das Serventias: Turmas Recursais	20
3.2 Produtividade dos Magistrados: Turmas Recursais	24
4. Produtividade de Juizado Especial.....	26
4.1 Produtividade das Serventias: Juizados Especiais.....	26
4.2 Produtividade dos Magistrados: Juizados Especiais	31
5. Força de Trabalho.....	34