

CAMILA PUHL

**O DESEMPENHO DA JUSTIÇA FEDERAL EM FLORIANÓPOLIS A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DE SEUS ATORES UTILIZANDO O MÉTODO *DELPHI***

Dissertação de mestrado apresentado ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas na Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Secchi

FLORIANÓPOLIS, SC

2016

P978d Puhl, Camila

O desempenho da Justiça Federal em Florianópolis a partir da percepção de seus atores utilizando o método Delphi / Camila Puhl. - 2016.

144 p. il.; 29 cm

Orientador: Leonardo Secchi

Bibliografia: p. 122-130

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2016.

1. Organização judiciária - pessoal judiciário. 2. Administração - metodologia. I. Secchi, Leonardo. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 341.41 - 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

CAMILA PUHL

**O DESEMPENHO DA JUSTIÇA FEDERAL EM FLORIANÓPOLIS A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DE SEUS ATORES UTILIZANDO O MÉTODO *DELPHI***

Trabalho de dissertação apresentado ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora

Orientador:

(Dr. Leonardo Secchi)

UDESC

Membros:

(Dr.^a Clerilei Aparecida)

UDESC

(Dr. Orides Mezzaroba)

UFSC

Florianópolis, 30/11/2016

À minha mãe, e aos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe, Susana Puhl, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida. Sem dúvida, se não fosse o empenho dela na minha educação e na construção do meu senso crítico, hoje não estaria concluindo um mestrado e não teria o espírito questionador que tenho. Obrigada mãe, por todos os ombros, conversas, incentivos e por ser esta mulher forte que eu admiro tanto. Obrigada por sempre estar lá por mim. Obrigada por acreditar em mim. Ah! E obrigada pelas correções (risos). Te amo demais.

Agradeço aos meus avós, em especial à minha avó Diva Puhl (*in memoriam*), que torceu junto comigo aguardando enquanto saía o resultado da seleção de mestrado em 2014. Que vibrou com a minha aprovação e nos abraçamos, felizes com o resultado. Que bom que com o mestrado, pude retornar ao sul e desfrutar mais momentos bons juntos contigo. Obrigada, vô e vó por todo o incentivo nestes anos, por todo o carinho. Amo vocês. Igualmente.

Agradeço às minhas irmãs de alma, de espírito, Raíra Bohrer do Santos e Giordanna Zani. À Raíra, por encarar minhas crises e rir junto comigo, desde 2000. Com certeza nossa amizade ajudou e muito na formação do meu caráter e da minha personalidade. Feitas do mesmo barro: as duas estão na vida acadêmica – sincronicidade, né. Te amo. À Gih, por estar sempre lá quando precisei. Por ter que me dizer coisas duras que precisavam ser ditas. Por me acolher em tantos momentos. Sempre meu Frodo! Te amo.

Agradeço ao meu namorado Fernando, pela paciência extra nestes últimos meses. Pela compreensão, carinho e apoio em dobro. Eu te amo muito! Obrigada!

Agradeço ao professor Marcos Luís Procópio, meu orientador da monografia, por ter colocado no meu radar a possibilidade do mestrado e por ter dito “Vai lá Puhl, tu têm perfil acadêmico. Teu lugar é na pesquisa!” Obrigada, professor!

Agradeço ao meu atual orientador, Leonardo Secchi, por todos os conselhos e toques dados durante a elaboração da dissertação. Por aprimorar mais meu senso crítico fazendo alguns questionamentos em que eu ainda não havia pensado. E também, por muitas vezes ter sido um ombro amigo nesta difícil reta final. Meu muito obrigada, professor!

Aos meus amigos do Mato Grosso (Tatiane, Junior, Flavia, Jessica, Diane, Siana e Daniely) e ao meu irmão, João Pedro que, mesmo longe, sempre estiveram presentes. Vocês são demais! Amo vocês! Obrigada!

Agradeço à Lucir Maria Locatelli, minha “mãe emprestada” em Florianópolis que me ajudou tanto durante o mestrado, sempre me dando dicas e tentando me manter tranquila. Obrigada, Lu!

Aos meus queridíssimos colegas de mestrado – um dos maiores presentes deste período. Vida longa e próspera ao “Resenhas do Mestrado”, que possamos nos encontrar em muitos eventos e palestras por aí – e, talvez, no doutorado?

Agradeço ao meu amigo jovem cientista Mateus Vinícius Bavaresco, que mesmo sendo de uma área completamente diferente da minha (talvez não tanto, exatas também é humanas), conseguiu me ajudar durante vários momentos no mestrado.

Ao grupo de pesquisa Callipolis, que através do professor Zappellini, proporcionou-me muito conhecimento e possibilidades de pesquisar algo diferente. Gabriel, “kiridu”, agora vai. Obrigada pelo compartilhamento de reclamações e desabafos (risos).

Aos queridos professores que tive a oportunidade de conhecer: professoras Aline, Simone e Carol e professores Tezza, Nério, Maurício e Marinho. Obrigada por todo o ensinamento e debate.

Aos servidores da ESAG, em especial à Carol e à Tati da coordenação que sempre me auxiliaram, na maior presteza, quando precisei. Obrigadão mesmo!

Agradeço – e muito – ao pessoal da Justiça Federal em Florianópolis, em especial ao juiz Jairo, à Lyane e à Ana que tornaram possível minha pesquisa e proporcionaram-me todo o suporte para que ela fosse executada. Muito obrigada!

Agradeço aos servidores da Justiça Federal, aos advogados e aos membros do Ministério Público Federal que participaram da minha pesquisa. Sem a contribuição de vocês ela não aconteceria. Obrigada pela disponibilidade. Obrigada pelos *feedbacks* que proporcionaram excelentes contrapontos e novas possibilidades de estudos para a área de administração do judiciário.

Meus sinceros agradecimentos a todos vocês!

“*Poder* significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. *Dominação* é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis; *disciplina* é a probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, entre uma pluralidade indicável de pessoas, em virtude de atividades treinadas” (Max Weber)

RESUMO

A pesquisa teve por objetivo analisar os fatores relativos a recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos) e fatores externos determinantes no desempenho da Justiça Federal em Florianópolis. Para isto, foi utilizado o método *Delphi*. Este método busca o consenso de especialistas através de consecutivas rodadas de questionários, possibilitando um *feedback* a cada rodada, respeitando o anonimato. Nesta pesquisa foram realizadas duas rodadas. Na primeira, foi aplicado o questionário *online*. Na segunda, a aplicação foi presencial. Participaram da pesquisa os membros internos (administração e vara) e externos (membros do Ministério Público Federal e advogados) atuantes na Justiça Federal em Florianópolis. No total, 38 pessoas participaram da primeira rodada e 18 da segunda rodada. Dentre os 38 fatores levantados, apenas cinco afetariam o desempenho da Justiça Federal em Florianópolis, na percepção dos grupos de especialistas. Ainda foi possível verificar a divergência na percepção entre os membros internos, mostrando diferentes realidades dentro da instituição.

Palavras-chave: Desempenho no judiciário. Administração do judiciário. Desempenho da Justiça Federal.

ABSTRACT

The research aimed to analyze the factors related to resources (human, material, financial, technological) and external factors determining the performance of the Federal Court in Florianópolis. For this, we used the Delphi method. This method seeks the consensus of experts through successive rounds of questionnaires, allowing for feedback each round, respecting anonymity. In this research were two rounds. In the first round it was applied to the online questionnaire. In the second round was the application in person. The participants were internal (management and staff) and external (members of Prosecution Office and lawyers) of the Federal Court in Florianópolis. In total, 38 people participated in the first round and 18 in the second round. Among the 38 factors surveyed, only five would affect the performance of the Federal Court in Florianópolis, in the perception of groups of experts. Still, it was possible to see the difference in perception between the internal members, showing different realities within the institution.

Keywords: Performance in the judiciary. Judicial administration. Performance of the Federal Court.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Levantamento de publicações sobre o Poder Judiciário na área de Administração Pública	30
Figura 2 – Ciclo de <i>Performance Management</i>	41
Figura 3 – Avaliação de desempenho visual	43
Figura 4 – Avaliação <i>360-degree</i>	43
Figura 5 – <i>Balanced Scorecard</i>	44
Figura 6 – Classificação das dimensões de desempenho no judiciário	53
Figura 7 – Classificação das dimensões de desempenho no judiciário	53
Figura 8 – Diagrama de caixa (<i>box plot</i>)	72
Figura 9 – Sequência de uma pesquisa <i>Delphi</i> eletrônica	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados: Baixo investimento em informática.....	76
Gráfico 2 – Resultados: Falhas no <i>software</i> da JFSC (E-PROC).....	77
Gráfico 3 – Resultados: Falta de pessoal efetivo.....	78
Gráfico 4 – Resultados: Falta de pessoal auxiliar (estagiários e terceirizados).....	79
Gráfico 5 – Resultados: Insatisfatórias instalações físicas	80
Gráfico 6 – Resultados: Insuficiência de recursos financeiros.....	82
Gráfico 7 – Resultados: Má distribuição de recursos financeiros	82
Gráfico 8 – Resultados: Insuficiência de recursos materiais.....	83
Gráfico 9 – Resultados: Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas	84
Gráfico 10 – Resultados: Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas	85
Gráfico 11 – Resultados: Baixa autonomia dos juízes para resolver problemas.....	87
Gráfico 12 – Resultados: Pouca experiência do juiz	87
Gráfico 13 – Resultados: Ambiguidade das decisões judiciais, o que gera possibilidade de recursos.....	88
Gráfico 14 – Resultados: Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.....	89
Gráfico 15 – Resultados: Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal.....	90
Gráfico 16 – Resultados: Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.).....	91
Gráfico 17 – Resultados: Acúmulo de atividades dos servidores técnicos	92
Gráfico 18 – Resultados: Excesso de formalismo	93
Gráfico 19 – Resultados: Grande quantidade de processos em estoque.....	94
Gráfico 20 – Resultados: Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre servidores técnicos	95
Gráfico 21 – Resultados: Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais.....	96

Gráfico 22 – Resultados: Longo tempo de trâmite de procedimentos administrativos.....	97
Gráfico 23 – Resultados: Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelos servidores e juízes	97
Gráfico 24 – Resultados: Alto número de decisões reformadas.....	98
Gráfico 25 – Resultados: Falha na legislação brasileira: ambiguidade das leis	102
Gráfico 26 – Resultados: Grande possibilidade de recursos	103
Gráfico 27 – Resultados: Falta de cumprimento dos prazos e ritos processuais pelas partes interessadas.....	104
Gráfico 28 – Resultados: Excesso de leis.....	105
Gráfico 29 – Resultados: Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira	105
Gráfico 30 – Resultados: Desatualização da legislação brasileira	106
Gráfico 31 – Resultados: Inadequada forma de atuação dos advogados.....	107
Gráfico 32 – Resultados: Inadequada forma de atuação de órgãos públicos	108
Gráfico 33 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de utilização dos altos recursos em informática visando à eficiência operacional	110
Gráfico 34 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de ações voltadas à valorização dos servidores.....	111
Gráfico 35 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de servidores capacitados em áreas específicas de gestão	112
Gráfico 36 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de cursos de capacitação de servidores.....	113
Gráfico 37 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais	113
Gráfico 38 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de padronização de sistemas de informação e <i>softwares</i>	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do desempenho nos modelos de gestão no setor público (Continua)	37
Quadro 1 – Síntese do desempenho nos modelos de gestão no setor público (Conclusão)	38
Quadro 2 – Síntese do desempenho em <i>performance management</i>	45
Quadro 3 – Síntese dos estudos sobre o desempenho no Poder Judiciário	54
Quadro 4 – Síntese dos mecanismos de avaliação de desempenho na Justiça Federal (Continua).....	66
Quadro 4 – Síntese dos mecanismos de avaliação de desempenho na Justiça Federal (Conclusão).....	67
Quadro 5 – Quadro para análise dos resultados	73
Quadro 6 – Síntese dos resultados: Fatores internos (Continua).....	100
Quadro 6 – Síntese dos resultados: Fatores internos (Conclusão)	101
Quadro 7 – Síntese dos resultados: Fatores externos (Continua)	109
Quadro 7 – Síntese dos resultados: Fatores externos (Conclusão).....	110
Quadro 8 – Síntese dos resultados: Fatores levantados pelos especialistas	115

LISTA DE ABREVIATURAS

AMB	Associação dos Magistrados Brasileiros
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação de Pesquisa em Administração
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEBEPEJ	Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FGV	Fundação Getúlio Vargas
ICJBrasil	Índice de Confiança na Justiça Brasileira
IPC-Jus	Índice de Produtividade Comparada
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JF	Justiça Federal
JFSC	Justiça Federal em Florianópolis
JEF	Juizado Especial Federal
SIADES	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional
SUADES	Sistema Unificado de Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PROGED	Processo de Gestão de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.2 OBJETIVOS	28
1.2.1 Objetivo Geral	28
1.2.2 Objetivos Específicos.....	28
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	29
2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA	32
2.1 O MODELO PATRIMONIALISTA DE GESTÃO PÚBLICA.....	32
2.2 O MODELO BUROCRÁTICO DE GESTÃO PÚBLICA	33
2.3 O MODELO GERENCIALISTA DE GESTÃO PÚBLICA	35
2.4 O MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA NA GESTÃO PÚBLICA.....	36
2 PERFORMANCE MANAGEMENT	39
3 DESEMPENHO DO PODER JUDICIÁRIO	46
4 MECANISMOS UTILIZADOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA JUSTIÇA FEDERAL.....	55
4.1 SIADES	55
4.2 JUSTIÇA EM NÚMEROS.....	57
4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS JUÍZES FEDERAIS	59
4.4 O PRÊMIO INNOVARE	61
4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA FEDERAL	62
5 METODOLOGIA.....	68
5.1 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	68
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
6.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: FATORES INTERNOS.....	75
6.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: FATORES EXTERNOS.....	101
6.3 QUESTÕES LEVANTADAS PELOS ESPECIALISTAS	110
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS	122

1 INTRODUÇÃO

Dentre os três Poderes do Estado no Brasil, o Poder Judiciário é considerado o mais conservador, burocrático (SILVA; FLORÊNCIO, 2011; UCHÔA, 2006; NOHARA, 2012), hermético (UCHÔA, 2006), lento, moroso e ineficiente (SCHWENGBER, 2006). O Judiciário teve sua eficiência questionada especialmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988, que ampliou o direito de acesso à justiça, ocasionando um aumento na demanda por seus serviços. Entretanto, este não dispunha de estrutura adequada para atender às demandas que surgiram (NOGUEIRA, 2011).

Ao contrário do que ocorreu com o Poder Executivo, que iniciou um processo de reforma administrativa ainda na década de 1990, o Poder Judiciário foi refratário às iniciativas voltadas à reforma, iniciando seu próprio processo independente de reforma nos anos 2000 (NOGUEIRA, 2011; UCHÔA, 2006).

Neste contexto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi criado em 2004 com o intuito de supervisionar a atuação financeira e administrativa do Poder Judiciário em todo Brasil. A missão do CNJ é tornar o judiciário mais célere e efetivo, respondendo às críticas da sociedade.

Dentre os mecanismos adotados para torná-lo mais célere, destacam-se as Metas Nacionais do Judiciário, a adoção de planejamentos estratégicos e o Prêmio Innovare.

As Metas são os objetivos a serem atingidos anualmente pelo judiciário e consistem em seu principal parâmetro de avaliação de desempenho (SARDETO; ROVER, 2014).

Os planejamentos estratégicos adotados foram, muitas vezes, inspirados em modelos da administração privada, como o uso do *Balanced Scorecard* (BSC), pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região, no quadriênio 2010-2014 (PUHL; PROCÓPIO, 2014).

O Prêmio Innovare é uma iniciativa criada em 2004, pelo Instituto Innovare. Têm como objetivo premiar as práticas inovadoras dos membros do Judiciário que gerem um aumento na qualidade da prestação jurisdicional.

Através destes mecanismos, pode-se verificar que há o viés gerencialista na forma de sua gestão, devido ao surgimento de metas anuais e o seu desempenho ser visto mais sob a óptica de resultados. Esta busca por resultados, e principalmente por resultados quantitativos, ocorreu como uma das formas de resposta à crise na qual estava inserido o Judiciário, intensificada a partir da década de 1980. Esta crise ficou conhecida como “crise numérica do judiciário” (CARVALHO FILHO, 2009; CAMPOS; MEYER-PFLUG, 2013).

Mas o que os próprios juízes pensam a respeito desta crise? Segundo pesquisa realizada por Sadek (2010) com 570 juízes, 85,6% dos entrevistados declararam a insuficiência de recursos materiais como empecilhos à prestação jurisdicional eficiente. Entre outros fatores que são obstáculos ao funcionamento do judiciário, destacaram-se ainda na pesquisa: o excesso de formalidades nos procedimentos judiciais (82,3%); número insuficiente de juízes (81,1%). E, em relação aos fatores que causam a morosidade, destacam-se o alto número de recursos (73,2%) e os interesses dos advogados (58,4%).

Já em pesquisa realizada por Pinheiro (2003), a causa da morosidade, na visão dos juízes entrevistados, envolveu a carência de recursos, o grande número de casos levados aos tribunais por indivíduos ou organizações, que tem por interesse explorar a lentidão do judiciário, para adiar o cumprimento de uma obrigação legal – aspecto também verificado na pesquisa de Sadek (2010) e abordado pelo CNJ (2014).

A pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), em 2009, intitulada 1ª Pesquisa sobre Condições de Trabalho dos Juízes, reforça que o número insuficiente de juízes para a quantidade de processos é uma das causas da morosidade, além da carência de pessoal técnico. E ainda, para 39% dos juízes respondentes, a estrutura física das unidades garante um ótimo ou um bom desempenho das funções. Outro aspecto abordado nesta pesquisa foi a falta de sistema integrados de informação, percebidos como essenciais para a celeridade processual.

Em estudo desenvolvido por Gomes (2014) sobre a percepção dos juízes estaduais da primeira instância a respeito de seu trabalho, verificou-se que a carga de trabalho excessiva, a força de trabalho insuficiente (tanto de juízes quanto de servidores) são fatores que dificultam a prestação jurisdicional. Em relação à legislação processual vigente, as opiniões dos magistrados entrevistados ficaram divididas, metade a considerava satisfatória e a outra metade, não.

De acordo com o primeiro Censo do Poder Judiciário, realizado em 2013 (CNJ, 2013), apenas 15,7% dos magistrados acreditam que o volume de trabalho atribuído permite que suas tarefas sejam executadas na jornada regular de trabalho. Ainda, segundo o Censo, 25,6% dos magistrados responderam que estão satisfeitos com o número de servidores existentes.

Entretanto, contrariando as percepções dos magistrados, existem pesquisas que afirmam que uma maior carga de trabalho aumentaria a produtividade (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004), e um maior número de recursos humanos não geraria, necessariamente, um aumento na produtividade. Em termos gerais, o problema da morosidade no judiciário pode não estar ligado somente ao aspecto quantitativo de recursos. Seguindo essa linha, para

Stumpf (2009) e Beneti (2003), a omissão dos juízes em administrar o cartório seria um dos motivos da morosidade.

Dessa forma, além da falta de recursos tanto físicos quanto humanos, mencionadas como “causas da morosidade”, o próprio juiz teria papel fundamental. Suas atividades são consideradas, atualmente, a essência do desempenho judicial, afinal são eles que determinam o ritmo, a quantidade e a qualidade da produção judiciária (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Corroborando tal análise, uma pesquisa realizada pelo Ministério da Justiça em parceria com o Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais (CEBEPEJ) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2007) apurou que os servidores e funcionários do judiciário depositam muitas expectativas em seu relacionamento com o juiz: 75,1% dos entrevistados declararam ser importante o juiz estar presente no cotidiano do cartório. Ou seja, para os integrantes do judiciário, os magistrados desempenhariam papel importante na rotina do serviço judicial.

Outro aspecto abordado nesta pesquisa foi em relação à presença física do juiz: “[...] sentem em concreto que o juiz nem sempre é presente no cotidiano do cartório: a média da avaliação acerca da presença física dos juízes foi 2,89 [de uma escala de 0 a 5]” (BRASIL; Ministério da Justiça, 2007, p. 38). Apesar de executarem, sobre esta óptica, papéis importantes dentro da prestação jurisdicional, sua presença é pouco percebida no cotidiano da instituição.

Entre os membros da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a crise do judiciário está ligada a má aplicação de recursos (COÊLHO, 2013). Para eles, o judiciário além de aplicar mal seus recursos, não faz uma distribuição adequada às pequenas comarcas. Além disto, Coêlho (2013) expõe que existem comarcas nas quais os juízes a frequentam somente de terça-feira a quinta-feira – corroborando a pesquisa levantada pelo Ministério de Justiça em 2007 –, e ressalta que uma das maneiras do CNJ combater estas práticas seria através da realização de audiências nas segundas e sextas-feiras.

Em um estudo realizado por Gomes e Guimarães (2013, p. 379), no qual foram levantados dados sobre a produção científica do judiciário na administração pública, foi verificado que o conceito de desempenho do judiciário “é multidimensional, multinível e tem como elemento central os juízes”. Para Abramo (2010), no caso dos ministros do Supremo Tribunal Federal, o desempenho individual de cada ministro interfere diretamente no desempenho global da corte.

Entretanto, apesar dos dados expostos, a quantidade de publicações na área da Administração que tenham por objeto de estudo o Poder Judiciário é reduzido (NOGUEIRA, 2011). A maior parte das pesquisas voltadas tanto à gestão quanto ao desempenho do poder

Judiciário são realizadas pela área do direito, por instituições de pesquisa do Governo, como o IPEA, ou pelo próprio Judiciário. Os estudos que visam à análise de desempenho da Justiça Federal (JF) em específico, na área da administração, não foram encontrados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O judiciário é tema recente na área da administração pública brasileira. Apesar do crescimento de publicações voltadas ao Judiciário nos últimos anos, o número ainda é reduzido e não há consenso sobre quais seriam os fatores que afetariam seu desempenho. Devido à grande heterogeneidade das ações processuais e dos âmbitos de Justiça, determinar o desempenho é ainda mais complexo.

De maneira geral, a JF é responsável pelo julgamento de ações que sejam de interesse da União. Neste sentido, compete à JF ações processuais nas quais a União, suas autarquias e empresas públicas sejam réus ou autoras.

Neste sentido, questiona-se: quais são os fatores relativos a recursos e fatores externos determinantes do desempenho da Justiça Federal em Florianópolis (JFSC), de acordo com a percepção dos membros internos e externos da Justiça?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores relativos a recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos) e fatores externos determinantes no desempenho da JFSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o estado da arte em modelos de gestão no setor público, *performance management* e desempenho no poder Judiciário.
- Analisar os mecanismos de verificação e avaliação de desempenho na JF;
- Identificar fatores referentes a recursos (humanos, financeiros, materiais, tecnológicos) que interferem no desempenho da JFSC;
- Identificar os fatores externos que interferem no desempenho da JFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Apesar das mudanças ocorridas após a criação do CNJ, o Poder Judiciário ainda é percebido como lento para atingir decisões (ABRAMO, 2010), conforme dados do Índice de Confiança na Justiça Brasileira (ICJBrasil), desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Durante o 2º e 3º trimestre de 2014, 89% dos entrevistados consideraram o judiciário como moroso, “resolvendo os conflitos de forma lenta ou muito lentamente” (CUNHA, 2014, p. 13). Cabe ressaltar ainda que a maior parte das reclamações recebidas na ouvidoria do CNJ está relacionada à morosidade judicial (CNJ, 2014).

Além do ICJBrasil, outro indicador foi recentemente criado, o Índice de Produtividade Comparada (IPC-Jus) – índice que tem por base a Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* – DEA). Este índice foi criado como uma forma de comparação entre as unidades de um mesmo âmbito de Justiça para, dessa forma, medir a produtividade e eficiência dos tribunais.

Dessa maneira, percebe-se que existem esforços para a mensuração de desempenho do Poder Judiciário. Afinal, este é responsável por desempenhar todas as atividades-meio, não estando restrito à sua atividade-fim (GRANGEIA, 2009; UCHÔA, 2006), tendo como elemento central o juiz (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Apesar de ser visto como lento pela sociedade, existe, no campo da Administração, pouca literatura que se propõe a discutir a questão da gestão no Poder Judiciário. Em pesquisa realizada por Nogueira (2011), dos 2.485 artigos publicados nos principais periódicos e eventos da administração pública brasileira, no período de 1995 a 2008, apenas 20 artigos eram destinados à gestão do Judiciário. Em estudo realizado por Gomes (2014), as maiores pesquisas empíricas referentes ao desempenho do judiciário são desenvolvidas ou pelo Judiciário ou por instituições de pesquisa, como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Cabe ressaltar ainda que, no meio acadêmico, poucas pesquisas buscam explorar o desempenho do judiciário (GOMES, 2014).

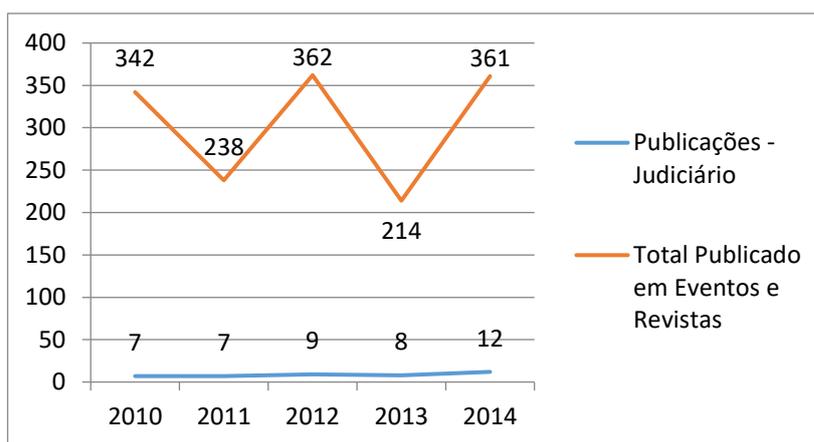
Além destas questões, pesquisa realizada pela FGV e CEBEPEJ divulgada em 2008, apurou que “a crise da Justiça brasileira pode não ser uma questão de aprimoramento legislativo, como se tem acreditado, mas de gestão e funcionamento de um serviço público” (SILVA apud COSTA; PICHONELLI, 2008, p. 29).

Em levantamento bibliográfico¹ realizado nas principais revistas e eventos da Administração Pública, a saber: Revista da Administração Pública e Revista do Serviço Público; e no banco de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no qual constam os principais eventos de Administração do país, foram localizados 43 artigos² que têm por objeto de estudo os Judiciários, publicados nos últimos quatro anos.

Através deste levantamento verificou-se que apenas quatro artigos eram dedicados à JF, sendo um deles elaborado pelo próprio CNJ. Dentre eles, nenhum está relacionado ao desempenho ou medições de desempenho dentro deste órgão do Poder Judiciário. Os artigos que se referiam ao desempenho e à eficiência no Judiciário totalizaram seis artigos, sendo três artigos relacionados à Justiça Estadual, dois teóricos e um que não especificou a qual órgão do Poder Judiciário pertencia. Cabe ressaltar que este levantamento diz respeito somente à área da administração – outras publicações podem ser observadas na área do direito.

Diante do exposto, percebe-se que o Judiciário Federal é pouco explorado na área da Administração Pública brasileira. Em relação ao desempenho da JF, não foram localizados artigos que tratassem do assunto, demonstrando a carência de pesquisas empíricas que abordem esta perspectiva na JF.

Figura 1 – Levantamento de publicações sobre o Poder Judiciário na área de Administração Pública



Fonte: dados primários.

¹Foram consideradas publicações referentes ao Judiciário brasileiro. As palavras-chave compreenderam os termos “judiciário”; “justiça”, “tribunal” e “tribunais”.

² Levantamento abrangeu o período de janeiro de 2010 a dezembro de 2014.

Nesse sentido, faz-se necessário identificar quais os fatores que influenciam no desempenho da JF. O presente estudo identificará quais são os fatores que influenciam no desempenho da JFSC através da percepção de seus atores. Entende-se que estes olhares múltiplos possibilitam uma abordagem mais ampla a respeito do desempenho da JF, podendo revelar outros critérios referentes ao desempenho não verificados em outras pesquisas.

A JFSC pertence ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), considerado o tribunal mais informatizado do país, utilizando desde 2004³ o *e-proc* para o ajuizamento de ações. Compete a ela julgar os processos em que a União, suas autarquias, empresas públicas federais e fundações sejam réis ou autoras.

A escolha pela JFSC deu-se, principalmente, devido a uma pesquisa realizada em 2015. Esta pesquisa apurou que dentre todos os Tribunais Regionais Federais do país, o que possui uma associação linear negativa mais expressiva entre a variação percentual anual de magistrados versus a variação percentual anual de processos julgados foi o TRF4 (PUHL; TEZZA, 2015). Ou seja, quanto maior for o aumento percentual de magistrados, menor será o aumento percentual de processos julgados neste Tribunal.

Outros aspectos relevantes para a escolha deste tribunal, além da pesquisa citada, referem-se ao grau de informatização, à capacidade produtiva dos magistrados e servidores. Atualmente, é o tribunal mais informatizado do país, com um índice de 96%. Segundo o Relatório do Justiça em Números de 2014, o TRF4 possui a menor taxa de congestionamento dentre os tribunais e é a que mais recebe novas ações no país. Obteve o índice de 100% de eficiência, segundo resultados do IPC-Jus do Relatório do Justiça em Números, em 2015 (ano-base 2014).

Entretanto, quando se refere à produtividade, os juízes do 1ª Grau do TRF4 são os menos produtivos dos Tribunais enquanto os juízes do 2ª Grau do TRF4 são os mais produtivos. A produtividade dos servidores do 1ª Grau do TRF4 aparece em penúltimo lugar no Relatório do Justiça em Números 2015.

³ Resolução nº 13, de 11 de março de 2004.

2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

Os modelos de gestão são utilizados como base para a gestão de instituições, sejam elas públicas ou privadas. Cada um destes modelos possui um arcabouço de princípios e características que são aplicados nas organizações. Historicamente, na administração pública, os modelos de gestão são classificados em patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública.

2.1 O MODELO PATRIMONIALISTA DE GESTÃO PÚBLICA

Originalmente, a administração patrimonial consistia na responsabilidade pelos bens privados e pessoais do senhor (WEBER, 2004). O modelo de gestão patrimonialista consiste nos modelos tradicionais da época da monarquia, em que o bem público era confundido com o privado.

No modelo patrimonialista, os cidadãos/governados trabalham para o governante. Da mesma forma que em sistemas absolutistas, as decisões são tomadas de maneira arbitrária e o poder é passado de acordo com valores tradicionais (WEBER, 2004). O Estado é a extensão do próprio poder do governante e os funcionários são considerados como membros da nobreza.

Para Weber (2004), a obediência às regras ocorre através da submissão pessoal dos membros ao representante. Faoro (2001) destaca que são os membros mais próximos ao governante que compõem a nobreza. As regras não possuem nenhuma finalidade objetiva e racional, ficando a critério do governante.

No Brasil, a gestão patrimonialista data de 1500 a 1930⁴ (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014). Faoro (2001) destaca que o patrimonialismo português influenciou o patrimonialismo brasileiro, através de Dom Pedro I, no período da colonização. Helal e Diegues (2009) destacam que a preocupação dos governantes portugueses era demonstrar os próprios interesses.

⁴Existe na administração pública o debate referente a sobreposição de um modelo ao outro. Paes de Paula (2005) e Secchi (2009) relatam que é possível verificar as características de todos os modelos na administração pública brasileira.

Bresser-Pereira (2001, p. 7) expõe que em um Estado patrimonial os critérios administrativos têm por base as relações pessoais dos representantes “[...] e a preocupação com a eficiência da máquina estatal, nula”.

Neste sentido, uma administração patrimonialista se caracterizaria, basicamente, na pessoalidade dos tratamentos das questões Estatais entre os membros e nenhuma preocupação com a eficiência do Estado.

2.2 O MODELO BUROCRÁTICO DE GESTÃO PÚBLICA

Weber (2004) define burocracia como uma estrutura social de dominação baseada na racionalidade. A burocracia é, principalmente, conferida a ele, pois o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas características (SECCHI, 2009). Seus estudos tornaram-se inspiração para os estudos de organizações (FADUL; SOUZA, 2006; SILVEIRA, 2008), sendo incorporado na Teoria Geral de Administração na década de 1940. A gestão burocrática tem como base o tipo ideal de Weber.

Para Weber (2004),

a administração puramente burocrática, portanto, a administração burocrática-monocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal, é, segundo toda a experiência, a forma *mais racional* de exercício de dominação, porque nela se alcança *tecnicamente* o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade — isto é, calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados —, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas.

Apesar de o termo burocracia ser comumente associado às disfunções burocráticas definidas por Merton (1973), a preocupação com a eficiência é central no modelo de gestão burocrática. Weber (2004, p. 234) traz que “o fundamento objetivo do poder burocrático é sua indispensabilidade, nascida de seu conhecimento especializado da área”.

Na administração pública, a burocracia é adotada como uma maneira de combater as práticas patrimonialistas, dando maior precisão e previsibilidade no contexto organizacional (BRESSER-PEREIRA, 1996; ARAGÃO; 1997). A burocracia Weberiana consiste na retirada de arbitrariedades e da irracionalidade, predominando o argumento racional e técnico.

Dentre as principais características levantadas por Weber e adotadas na administração, Secchi (2009) destaca três características principais da gestão burocrática: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A formalidade consiste na imposição de deveres aos indivíduos da organização, através da documentação escrita dos procedimentos da organização (SECCHI, 2009). Neste sentido, o cumprimento das normas formais possibilita a previsão de acontecimentos (FADUL; SOUZA, 2006).

As tarefas dos membros dentro de um modelo burocrático são definidas através de normas formalizadas visando a que os indivíduos as executem de acordo com padrões esperados (SECCHI, 2009). Neste sentido, há uma organização e normatização da execução das tarefas, oriundas de um planejamento visando à eficiência.

Da mesma maneira, as relações de autoridade também se dão por meio de formalização da hierarquia organizacional, sendo definida por critérios de competência, evidenciando de maneira clara o cargo e o indivíduo que o exerce (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003). A seleção de indivíduos que ocupam os cargos é realizada através do mérito (FADUL; SOUZA, 2006; ABRUCIO, 2003; SECCHI, 2009).

O critério de impessoalidade refere-se à maneira com que os membros da organização devem se relacionar tanto com outros membros quanto com seus *stakeholders*. Secchi (2009) expõe que as posições hierárquicas, os cargos, pertencem à organização, não à pessoa que exerce aquele cargo. Weber (2004) destaca que a norma cria a legitimação do poder. A impessoalidade é um critério objetivo que visa à retirada de influências dentro das organizações.

O profissionalismo no modelo burocrático está relacionado ao “valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação” (SECCHI, 2009, p. 351). Neste sentido, os cargos são dispostos de acordo com o conhecimento e capacidade de cada indivíduo.

Enquanto o modelo burocrático já era bastante difundido na administração pública desde o século XVI (SECCHI, 2009), no Brasil, a gestão burocrática é introduzida no governo de Getúlio Vargas, através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

A criação do DASP refletia uma iniciativa pela modernização da estrutura administrativa do Estado brasileiro. Competiria ao DASP a da criação de procedimentos normativos e criação de órgãos responsáveis pela fiscalização dentro do serviço público. Neste sentido, o DASP visava também profissionalização do serviço público através do

mérito (MARTINS, 1997). Entretanto, para Matias-Pereira (2008), o Brasil nunca chegou a ter um modelo burocrático consolidado, existindo um modelo híbrido de burocracia patrimonial.

No modelo burocrático o desempenho está relacionado à execução de maneira precisa das tarefas normatizadas, à obediência dos níveis hierárquicos e à capacidade técnica dos indivíduos na atribuição de seus cargos.

2.3 O MODELO GERENCIALISTA DE GESTÃO PÚBLICA

Apesar do modelo de gestão gerencialista já ser discutido no século XIX (ABRUCIO, 2003), apenas na década de 1970 que ele passa a ganhar mais força. O modelo surge nos Estados Unidos em meio à crise do petróleo. Esta teve impacto internacional, gerando uma crise financeira em diversos países.

Com o agravamento da crise e a demora dos Estados em solucioná-la, o modelo de gestão burocrática passa a ser considerado demasiadamente lento, ineficiente e pouco orientado a resultados (ABRUCIO, 2003). O modelo de gestão gerencialista surge, então, como uma resposta ao modelo de gestão burocrática.

Inspirado na crença de que o setor privado é mais eficiente que o setor público, a gestão gerencialista visa à eficiência através da busca por resultados. Para Secchi (2009), além do critério de eficiência, o gerencialismo tem por base valores de eficácia e competitividade. Fadul e Souza (2006) refletem que o modelo era considerado de melhor qualidade e voltado mais à satisfação do cidadão.

Denhardt (2012) expõe que a Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial (*New Public Management*) tem por base a orientação para o desempenho e o atendimento das necessidades dos cidadãos. Para tal, são adotados instrumentos das organizações privadas, como mecanismos de mensuração de desempenho e planejamento estratégico. O trabalho de Osborne e Gaebler sintetiza critérios da Administração Pública Gerencial.

Osborne e Gaebler (1995), em *Reinventando o Governo*, enfatizam a falência do modelo de gestão burocrática e a incapacidade do tipo de governo. Neste sentido, trazem que não compete mais ao governo prestar todos os serviços ao cidadão, mas compete a ele serviços específicos, como a orientação para a manutenção das instituições. O governo deverá se pautar em missões e resultados, empreendendo suas ações e atuando de maneira preventiva (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

Para tanto, Osborne e Gaebler (1995) expõem dez princípios que conduziriam uma “reinvenção do governo”. O governo deve: ser catalisador, pertencer à comunidade; ser competitivo; orientado por missões, resultados e clientes; ser empreendedor, preventivo, descentralizado e orientado para o mercado.

Nesta perspectiva, enquanto na administração pública burocrática a busca por eficiência e controle administrativo pautavam-se nas regras formais, na gerencial isto ocorre através das metas e objetivos impostos aos indivíduos.

2.4 O MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA NA GESTÃO PÚBLICA

O termo *governance* é utilizado em várias áreas do conhecimento, como ciências políticas, administração pública e privada, relações internacionais (SECCHI, 2009). Para Rhodes (1996, p. 653), governança pode ser utilizada em seis contextos diferentes: “[...] como estado mínimo, como governança corporativa, como nova gestão pública, como boa governança, como um sistema cibernético e como redes de auto-organização”.

Segundo Matias-Pereira (2010), governança, no contexto da administração pública, refere-se à repartição de poder entre os governantes e os governados, à legitimidade do espaço público em constituição e à descentralização das funções relacionadas ao ato de governar.

Secchi (2009) destaca que a governança pública representa um resgate da política dentro da gestão pública, reforçando os mecanismos de participação na esfera pública.

Para Matias-Pereira (2010), governança pública atualmente já incorpora outros mecanismos além dos tradicionais – partidos políticos, etc. – como, por exemplo, os grupos informais da sociedade (famílias, fornecedores).

Segundo a publicação do Banco Mundial (1992), *Governance and Development*, uma boa governança é fundamental para a criação e manutenção de ambientes favoráveis para o desenvolvimento.

Na concepção do Banco Mundial (1992), uma boa governança pública envolveria quatro dimensões principais: melhorias na administração pública, *accountability*, arcabouço legal e informação e transparência.

Melhorias na administração pública, na visão do Banco Mundial (1992), referem-se a uma administração pública mais eficiente e eficaz, voltada para a redução dos custos e melhorias na prestação do serviço público.

Accountability é exposto como a manutenção de responsabilidade entre os servidores públicos e os governantes por suas ações. Para que respondam as suas ações, é necessário que

eles exponham-nas. Neste sentido, o *accountability* refere-se à prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos e políticos.

O arcabouço legal refere-se às características de legalidade das ações voltadas à governança pública. É necessário que o Estado crie leis que favoreçam o desenvolvimento de atividades eficientes e eficazes de atores empresariais e públicos.

Entretanto, é necessário existirem mecanismos que garantam o cumprimento da legislação e também formas para extingui-la quando já não servirem mais aos propósitos de desenvolvimento.

A dimensão informação e transparência dizem respeito ao acesso às informações disponibilizadas pelo Estado. Para o Banco Mundial (1992), em todos os países o governo é a fonte primária de informação e elas deverão estar disponíveis à população – salvo as referentes à segurança. Informações referentes ao mercado, economia e políticas do governo devem estar acessíveis à população. São destacadas três áreas nas quais uma maior transparência e acesso à informação são benéficas: para o combate à corrupção, para uma maior eficiência econômica e para análises, articulações e aceitações de políticas (BANCO MUNDIAL, 1992).

Segundo pesquisa da *International Federation of Accountants* (2013), uma boa governança pública é aquela que atende ao interesse público. O governo deve conduzir suas ações baseando-se em valores éticos e legais, aberto a interagir com a sociedade.

Para alcançar o interesse público, segundo a *International Federation of Accountants* (2013), faz-se necessária a definição de benefícios econômicos, sociais e ambientais e que estes sejam sustentáveis.

A governança pública, no contexto da administração pública, caracteriza-se na busca por um Estado mais eficiente e eficaz, capaz de promover o bem público e a democracia através da integração entre os diversos atores da sociedade.

Quadro 1 – Síntese do desempenho nos modelos de gestão no setor público (Continua)

Modelo	Características do desempenho
Patrimonialismo	Desempenho é definido a critério do governante, de maneira pessoal e não-racional. Pessoalidade nas relações entre governante com os demais membros.
Burocracia	Desempenho consiste na execução precisa das tarefas, possuindo uma base racional. As tarefas são divididas entre os membros de acordo com critérios de mérito e conhecimento.

Quadro 1 – Síntese do desempenho nos modelos de gestão no setor público (Conclusão)

Modelo	Características do desempenho
Gerencialismo	Desempenho consiste no alcance dos objetivos e das metas definidas na organização. Sistemas de avaliação são desenvolvidos para a monitoração e acompanhamento dos resultados dos indivíduos.
Governança Pública	Desempenho é entendido através da eficiência, eficácia, transparência, responsabilidade e integração dos órgãos públicos com os <i>stakeholders</i> , voltados para a sociedade.

Fonte: dados primários.

2 PERFORMANCE MANAGEMENT

O termo *performance management* – em português, gestão de desempenho – surgiu na década de 1970, mas só foi ser reconhecido como um processo a partir da metade da década de 1980 (MARTINEZ, 2000). Entretanto, os constructos do que é *performance management* foram modificados e aperfeiçoados no decorrer do tempo.

Martinez (2000) reflete que, na década de 1970, o termo era equiparado como uma forma de classificação de mérito (uma pontuação) nas organizações. Na década de 1980, a literatura dividia-se em *quality* – para referir-se ao resultado dos serviços prestados – e *performance* – que compreendia os resultados do trabalho dos indivíduos de uma organização. A partir da década de 1990, *performance management* começou a ser associado com a administração por objetivos e a avaliação de desempenho (MARTINEZ, 2001) – fruto da evolução das teorias nos estudos organizacionais e do movimento de Administração Pública Gerencial. Neste sentido, *performance* começa a ser definido como um comportamento para atingir um resultado (ARMSTRONG, 2014).

Entretanto, resultados podem ser positivos ou negativos. Campbell (1990 apud ARMSTRONG, 2014) sugere que o desempenho é resultado de três determinantes: o conhecimento declarativo; o conhecimento processual e de competências; e a motivação. O conhecimento declarativo compreende o conhecimento sobre os fatos e as coisas. O conhecimento processual e de competências, compreende o conhecimento sobre como as coisas são feitas e quais são as habilidades necessárias para sua execução. E a motivação é exposta como a motivação para agir e persistir.

Performance management, na concepção de Armstrong (2006) é um processo de desenvolvimento de indivíduos e equipes visando à melhoria do desempenho organizacional. Para Mohrman e Mohrman (1995), consiste em um conjunto de processos e práticas de trabalho necessário para guiar o desempenho da organização. Segundo Martinez (2001), *performance management* refere-se, essencialmente, sobre mensuração e monitoração das atividades para atingir objetivo global da organização.

Neste sentido, entende-se por *performance management* o planejamento para identificar as formas nas quais a organização pode alcançar seus objetivos organizacionais, por meio de uma avaliação constante e *feedback* que levem à melhoria do desempenho tanto do empregado quanto da organização.

Para Armstrong (2014), existem três teorias contidas em *performance management*: *Goal theory*, *Control theory* e *Social cognitive theory*.

Goal Theory consiste no estabelecimento de mecanismos que conectem as metas aos objetivos organizacionais. Neste sentido, direcionam a atenção dos membros àquilo que é prioridade na organização. Portanto, possui sua ênfase na definição e adoção de objetivos nos quais o desempenho possa ser medido e administrado (ARMSTRONG, 2014).

A *Control theory* tem sua ênfase no *feedback*, ou seja, nos resultados obtidos pelos membros da organização. Neste sentido, o foco é no controle das ações dos membros para que atinjam o resultado esperado, realizando ajustes quando necessário (ARMSTRONG, 2014). Pekkanen e Niemi (2013) destacam para garantir esse controle, que um sistema de controle faz com que os trabalhadores saibam o que é esperado deles e o que eles devem fazer. Neste sentido, uma organização pode estabelecer vários sistemas para o controle do desempenho.

A *Social cognitive theory* tem a ênfase no comportamento humano (ARMSTRONG, 2014). Os membros da organização são influenciados e sentem-se motivados ou não a executar uma determinada tarefa. Dessa maneira, o foco da *Social cognitive theory* é a criação de uma organização que forneça a autoconfiança da equipe da organização.

Armstrong (2014) define os dez princípios para o *performance management*: (1) não é um sistema, trata-se de como é feito o gerenciamento de pessoas; (2) é algo natural e faz parte do processo de gestão; (3) é uma ferramenta para ajudar os gestores na organização; (4) é impulsionado pelos propósitos e motivações da organização; (5) é realizado para obter soluções que funcionam; (6) interessado apenas no que o indivíduo pode realizar e com isso obter uma melhoria; (7) têm seu foco na mudança do comportamento, não em sua documentação; (8) suas bases são definidas de acordo com os princípios aceitos pela organização, mas é flexível; (9) têm seu foco no desenvolvimento, e não no pagamento; (10) e, por fim, o sucesso depende do que a organização é e é necessário para uma cultura de desempenho.

Performance management é um processo natural de gestão. Armstrong (2014) destaca que o ciclo de *performance* pode ser equivalente ao modelo de Deming, *Plan-Do-Check-Act*, conforme pode ser ilustrado na Figura 2.

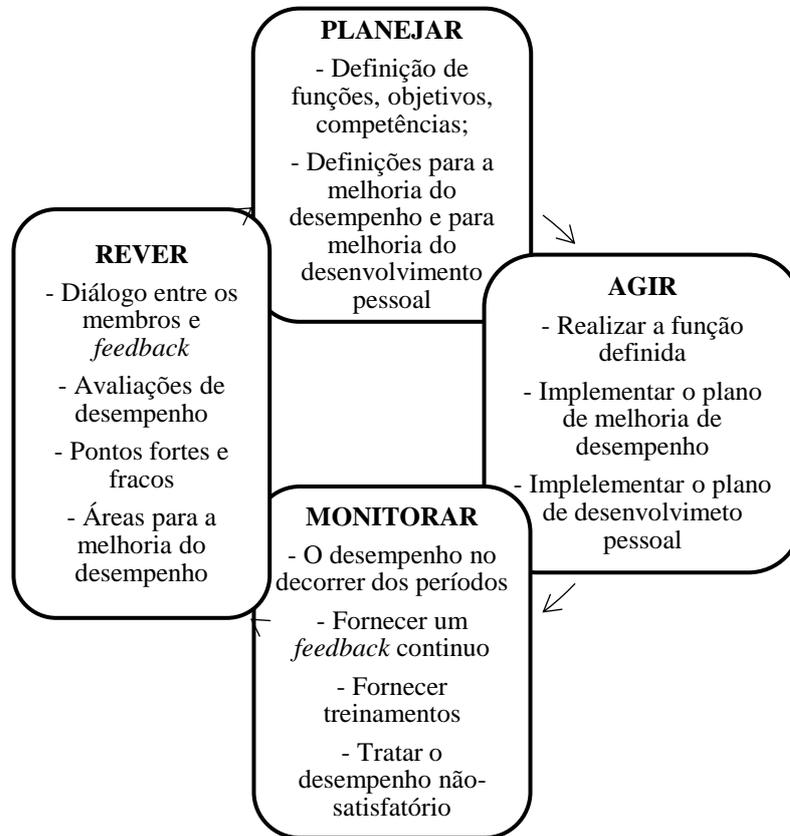
A etapa planejar compreende as definições dos objetivos organizacionais bem como das funções a serem distribuídas entre os membros. Esta etapa envolve o planejamento das ações para que sejam atingidos os objetivos da organização.

A etapa agir é o planejamento posto em prática, através da execução das atividades estabelecidas na etapa anterior.

A etapa monitorar envolve o controle das atividades que estão sendo realizadas para que aconteçam da maneira prevista. E por fim, a etapa rever abrange a avaliação daquilo que

foi realizado, verificando os sucessos e os insucessos do processo, e também a realização de ajustes, caso necessário.

Figura 2 – Ciclo de *Performance Management*



Fonte: Adaptado de Armstrong (2014).

No contexto da administração pública, assim como na privada, são adotadas técnicas para a mensuração do desempenho visando à redução de custos, sendo atribuídas as responsabilidades sobre a performance da instituição pública aos seus servidores (MOYNIHAN; PANDEY; WRIGHT, 2012). Armstrong (2006) destaca que as organizações possuem maior facilidade com desempenho que pode ser quantificado – como os dados financeiros. Para Kaplan e Norton (1997), aquilo que não é medido, não é gerenciado.

Pekkanen e Niemi (2013) trazem da literatura norte-americana os sete atributos para um bom sistema de medição de desempenho:

- o sistema deve ser diverso e complementar: a organização deve possuir um conjunto complementar e diversificado de medidas estratégicas e operacionais interligadas, sendo compostas por dados financeiros e não-financeiros;
- o sistema deve corresponder de maneira precisa aos objetivos da organização;

- o sistema deve fornecer informações que possibilitem a otimização da tomada de decisão;
- o sistema deve ser mais prático do que caro. Deve ser adequado às necessidades da organização
- o sistema deve retratar as relações de causa-consequência da organização de maneira quantificada, para auxiliar na previsão de resultados;
- o sistema deve ser utilizado como um dispositivo de comunicação estratégica. O estabelecimento de medidas-chave, valores-alvos e cenários é uma forma eficaz de comunicar uma estratégia;
- o sistema deve promover incentivos a melhoria de áreas organizacionais. Dessa forma, deve apontar quais as áreas que requerem melhorias.

A maioria das empresas possui algum tipo de sistema de avaliação de desempenho (ARMSTRONG, 2014). Para Armstrong (2006), a chave para as técnicas de avaliação de desempenho reside em incluir três elementos do desempenho: financeiro, operacional e de recursos humanos.

Segundo Armstrong (2014), as avaliações de desempenho podem ser realizadas através de uma avaliação global, em escalas ou visual.

Uma avaliação global baseia-se na análise geral do desempenho do indivíduo de acordo com aquilo que foi previamente planejado pelo diretor.

A avaliação em escalas compreende as opiniões dos avaliadores sobre o nível do desempenho alcançado pelo indivíduo. As escalas podem ser compreendidas como uma pontuação (0-10), uma ordem alfabética (a-b-c) como uma forma de diferenciar os níveis de desempenho.

A avaliação de desempenho visual consiste em o diretor posicionar o indivíduo em uma grade ou matriz, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Avaliação de desempenho visual

Estilo de comportamento	Alto	<p>Funcionários colocados aqui possuem um comportamento eficaz, mas não estão contribuindo muito a organização.</p> <p>Ações possíveis: Recompensas; Fornecer <i>feedback</i>; Treinar para obter melhores resultados</p>	<p>Funcionários colocados aqui são os que possuem o melhor desempenho</p> <p>Ações possíveis: Reconhecimento e recompensas elevadas Desafios Gerenciamento de talentos</p>
	Baixo	<p>Funcionários colocados aqui possuem problemas de comportamento e desempenho</p> <p>Ações possíveis: Fornecer <i>feedback</i> Treinamento Definir testes Empregado continua ou deixa a empresa?</p>	<p>Funcionários colocados aqui possuem um bom desempenho mas deixam a desejar no comportamento</p> <p>Ações possíveis: Recompensas médias Reconhecer a contribuição Fornecer <i>feedback</i> Treinar para melhorar o comportamento</p>
		Baixo	Alto

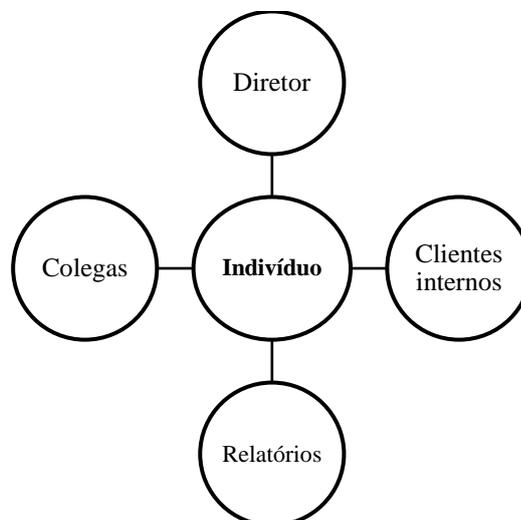
Desempenho no trabalho

Fonte: Adaptado de Armstrong (2014).

Dentre outros mecanismos para se avaliar o desempenho, Armstrong (2014) destaca o *360-degree* – ou Avaliação 360 graus – que consiste na avaliação de desempenho de um membro sobre a óptica de membros internos e externos a organização, conforme ilustrado na Figura 4.

Este sistema de avaliação é mais abrangente, pois além de métodos quantitativos de desempenho considera diferentes percepções sobre o desempenho do indivíduo. O acréscimo de vários *stakeholders* no processo, além dos mencionados, caracteriza-se em um *540-degree*.

Figura 4 – Avaliação 360-degree



Fonte: Adaptado de Armstrong (2006).

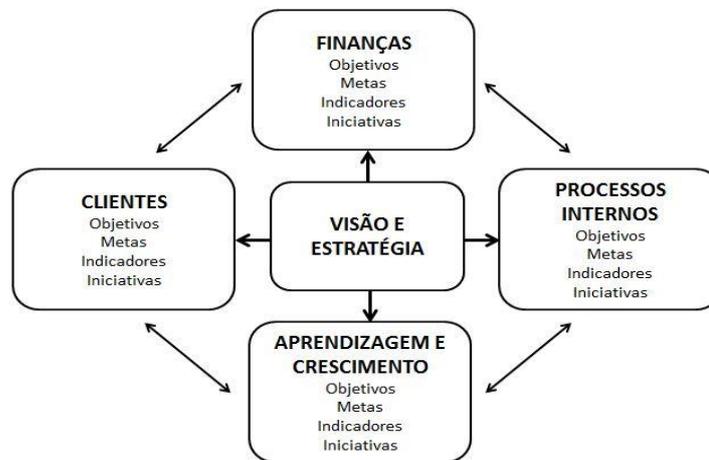
Além do *360-degree*, outras técnicas e métodos são utilizados para a avaliação de desempenho nas organizações.

O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1997) e consiste na medição do desempenho da organização sobre quatro perspectivas: orçamento, processos internos, cliente ou público-alvo e aprendizado. A partir das combinações destes indicadores, financeiros e não-financeiros, o BSC permite à organização se concentrar em um número pequeno de indicadores valorativos (ARMSTRONG, 2006). No BSC a maneira de se medir o desempenho consiste nos desdobramentos dos objetivos da organização em indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997).

Neste sentido, é um mecanismo que deve ser utilizado como um sistema de aprendizado, informação e comunicação e não como um sistema de controle (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os indicadores e as medidas devem ser utilizados para articular e comunicar a estratégia da empresa para todos os indivíduos, tendo por objetivo o alcance de uma meta comum.

Figura 5 – *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

O *Total Quality Management*, ou Gestão da Qualidade Total, foi iniciado por Deming na década de 1950 e tornou-se mais abrangente com o passar do tempo. Nesta técnica, a ênfase é na qualidade. Esta é entendida como a redução de custos e deficiências, evitando o retrabalho, sendo voltada ao atendimento das necessidades do cliente (DEMING, 1990). Neste sentido, ela estaria relacionada à percepção do cliente sobre o serviço e/ou produto da organização.

Deming (1990) define os 14 princípios para a qualidade: (1) melhorar constantemente o produto e o serviço; (2) assumir responsabilidades e liderar processos de transformação; (3) instituir a qualidade no produto desde a primeira etapa; (4) minimizar o custo total; (5) melhorar o sistema de produção e de prestação de serviços; (6) instituir treinamento no local de trabalho; (7) instituir a liderança; (8) eliminar o medo dentro da organização, como uma forma de potencializar o desempenho dos indivíduos; (9) eliminar barreiras entre os departamentos; (10) eliminar lemas e metas para a mão de obra que exija nível zero de falhas, estabelecer novos níveis de produtividade; (11) eliminar padrões de trabalho (quotas) na linha de produção e a administração por objetivos; (12) trocar responsabilidade por números absolutos para a qualidade; (13) instituir um programa de educação e auto-aprimoramento; (14) engajar todos da organização no processo para realizar a transformação.

Para Deming (1990), a qualidade seria o principal critério de desempenho que as organizações deveriam alcançar, pois é através da qualidade que se torna possível uma maior satisfação para os clientes e uma maior produtividade.

As formas de avaliar o desempenho organizacional são múltiplas, cabendo a cada organização definir a melhor maneira de avaliar o desempenho de seus membros.

Quadro 2 – Síntese do desempenho em *performance management*

Técnica de avaliação de desempenho	Características do desempenho
Avaliação de desempenho global	Desempenho é construído a partir do acordo entre avaliador e funcionário, sem qualquer tipo de escalas.
Avaliação de desempenho por escalas	Desempenho é objetivo, realizado através de escalas com pontuações e níveis.
Avaliação de desempenho 360- <i>degree</i>	Desempenho é avaliado por vários fatores: membros internos e externos da organização, gerência e resultados.
BSC	Desempenho é construído sob quatro perspectivas: processos internos, aprendizagem, cliente e orçamento.
TQM	Desempenho possui a óptica na qualidade para o cliente.

Fonte: dados primários.

3 DESEMPENHO DO PODER JUDICIÁRIO

O desempenho do poder Judiciário pode ser visto tanto pela óptica de quantidade quanto pela óptica de qualidade. Dentro destas, vários fatores para o desempenho são construídos na literatura. Serão expostos os diversos constructos encontrados nela, abrangendo as perspectivas quantitativas e qualitativas, internacionais e nacionais.

Na literatura internacional, dependendo da estrutura jurídica do país pesquisado, a ênfase em determinada perspectiva é alterada. Países que possuem um sistema de indicações e eleições para cargos no judiciário, pode-se observar uma preocupação maior com o critério de independência nas decisões judiciais do que aqueles que não possuem, ou possuem de maneira reduzida.

Com a visão de desempenho na qualidade, Baird e Javeline (2010) investigaram o efeito do financiamento do governo no desempenho do judiciário da Rússia, através da percepção dos advogados. Para os autores, um bom desempenho judicial é marcado pela aplicação coerente das leis, de maneira justa, pelos juízes. Para tanto, a aplicação da lei deve ocorrer sem influência indevida por parte de atores externos, sejam eles quais forem. Ou seja, Baird e Javeline (2010) possuem uma visão de que um bom desempenho consiste em um juiz independente⁵, isolado das influências de atores externos ao Judiciário.

Os autores destacam que além do desempenho real dos magistrados, o percebido também deve ser considerado. Essa importância do desempenho percebido se evidencia através da ampliação e do ideal do Estado democrático, pois a forma na qual os cidadãos recorrem para solução de reclamações sobre práticas ilegais dá-se através do judiciário (BAIRD; JAVELINE, 2010). E é através dos advogados que os cidadãos buscam soluções destas práticas. Dessa forma, esses profissionais são os atores que estão em maior contato com os juízes, fazendo a intermediação entre o Judiciário e o cidadão. Além disso, Baird e Javeline (2010) destacam que o fato de juízes julgarem contra as autoridades locais, não expressam, necessariamente, uma decisão independente de influências externas.

Neste sentido, âmbitos de Justiça que possuem uma boa percepção em relação ao seu desempenho, são aqueles que possuem juízes que agem de maneira mais legalista, imparcial e independente de atores extrajudiciais. Outro fator que pode ser evidenciado através da percepção dos advogados é qual ou quais grupos possuem influência no desempenho dos juízes (BAIRD; JAVELINE, 2010).

⁵ Essa independência não é considerada por Baird e Javeline (2010) como poder judicial irrestrito.

Para avaliar o desempenho, Baird e Javeline (2010) elaboraram cinco perguntas aos advogados. Todas essas questões eram ligadas à capacidade dos juízes de decidirem, independentemente das preferências das autoridades locais.

A partir dessas questões, verificou-se que diferenças partidárias entre autoridades locais e nacionais têm efeitos positivos sobre a independência judicial, o que sugere a heterogeneidade de poder político como outro caminho possível para a melhora da percepção do desempenho do judiciário.

Em relação aos aspectos de financiamento por parte do governo, constatou-se que os tribunais percebidos como mais dependentes de autoridades locais eram menos livres para tomar decisões contrárias às preferências das entidades. Da mesma maneira, esses tribunais foram percebidos com um menor desempenho por parte dos advogados.

No mesmo sentido de independência como um fator de qualidade judiciária, mas agora nos Estados Unidos⁶, Choi, Gulati e Posner (2008) realizaram um comparativo de desempenho entre juízes nomeados versus os juízes eleitos. Para os autores, o desempenho do judiciário é construído através do esforço, habilidade e independência do juiz.

Dessa forma, os autores determinam três fatores de mensuração da qualidade judicial: produtividade, *opinion quality* e independência. A produtividade corresponde ao total de *opinions* que o magistrado compõe no período, entretanto, podem não corresponder ao critério de qualidade (CHOI; GULATI; POSNER, 2008). *Opinion quality*⁷, pode ser entendido como a quantidade de citações de *opinions* dos magistrados, fora do seu Estado de origem.

Neste sentido, *opinions* consideradas melhores serão citadas mais vezes por outros magistrados em diferentes instâncias do Judiciário. O fator de independência está relacionado à capacidade do juiz poder decidir sem influências de atores externos, sendo mensurado através de decisões contrárias aos seus *co-partisan*.

Diante desses fatores utilizados, Choi, Gulati e Posner (2008) concluíram que os juízes nomeados escrevem *opinions* de maior qualidade que os juízes eleitos. Entretanto, juízes eleitos escrevem mais *opinions*. Os resultados da pesquisa sugerem, ainda, que os juízes eleitos possuem o foco na prestação de serviço para seus eleitores, enquanto os juízes nomeados estariam mais preocupados com o seu legado a longo prazo.

⁶ Existem quatro métodos primários para seleção de magistrados nos Estados Unidos: eleição partidária, eleição não-partidária, plano de mérito e nomeação (CHOI; GULATI; POSNER, 2008).

⁷ Apesar das diferenças entre as estruturas jurídicas entre os Estados Unidos e o Brasil, pode-se aproximar o conceito de *quality opinions* construído por Choi, Gulati e Posner (2008) à jurisprudência.

Goelzhauser e Cann (2014) pesquisaram a clareza das decisões dos magistrados como um aspecto de qualidade judicial utilizando dois sistemas de análises de texto, o *Flesch Reading Ease* e *Flesch–Kincaid Grade-Level*. Verificaram decisões dos juízes dos cinquenta Estados dos Estados Unidos. A clareza evidenciaria de maneira mais objetiva a compreensão do contexto e do âmbito de uma decisão judicial.

Neste sentido, facilitaria o entendimento para os atores envolvidos no processo. Goelzhauser e Cann (2014) refletem que os magistrados podem ser influenciados a gerar decisões ambíguas ou pouco claras a respeito de uma determinada ação judicial – o que resultaria em possíveis reformas e má interpretação da decisão. Entretanto, expõem que a clareza não necessariamente garantiria qualidade na decisão. Decisões claras não são garantias de serem correspondentes à legislação vigente.

Em relação a diferenças de gêneros no desempenho judicial, Choi et al (2011), também voltados à qualidade jurisdicional, verificaram se há diferenças entre o desempenho entre os gêneros feminino e masculino, a partir de três perspectivas: *opinion public rates*, *citations* e *disagreement*.

Opinion public rates corresponderia à capacidade do magistrado em emitir pareceres inéditos, abrindo precedentes para uma nova interpretação de uma lei. *Citations* também foi considerado como citação de suas decisões por membros externos. *Disagreement* refere-se à independência dos juízes, sendo mensurada através das decisões contrárias aos seus *co-partisan*.

A partir dessas três perspectivas, Choi et al (2011) concluíram que as juízas são mais independentes que os juízes, ou seja, seriam menos influenciadas por atores externos. Verificou-se que elas são as que possuem um menor credenciamento – relacionado à qualidade da instituição de ensino em que se formaram – e menos experiência.

Em pesquisa realizada por Gill, Lazos e Waters (2011), foram levantados questionamentos sobre os sistemas de avaliação de desempenho do Judiciário no Condado de Klark, no Estado de Nevada. Para os autores, preconceitos de raça e de gênero interferem na forma de avaliar o desempenho dos juízes, o que implicaria em avaliações parciais e influenciariam as próximas eleições para magistrados. Ressaltam ainda, que medidas objetivas não explicam as diferenças na pontuação entre gêneros e etnias.

Choi, Gulati e Posner (2012) pesquisaram a relação entre as capacidades judiciais e saídas (processos julgados) em magistrados ligados a processos de Valores Imobiliários. Para os autores, há pouca avaliação sobre quais medidas de habilidade seriam melhores ou piores para prever a qualidade do desempenho judicial. Neste sentido, refletem que um juiz com

grandes habilidades produziria decisões de maior qualidade. Constroem a partir disso, o desempenho sob a óptica de qualidade: verificam a capacidade do juiz no passado (citações positivas, jurisprudência e número de pareceres publicados), a experiência (se já atuou no ramo, formação profissional, atuação em outras cortes) e *depreciatingability* (se o desempenho melhora ou piora com a idade).

Conhecer as características dos juízes que são importantes para o desempenho seria uma forma de minimizar seus possíveis impactos e na literatura norte-americana os conceitos são esparsos (CHOI; GULATI; POSNER, 2012).

Entretanto, o que pode ser considerado um bom juiz dentro de um determinado contexto, pode não ser considerado em outro. Portanto, ser reducionista a respeito de melhores características para o desempenho pode não corresponder devidamente à realidade (CHOI; GULATI, POSNER, 2012; PEKKANEN; NIEMI, 2013).

Pekkanen e Niemi (2013) pesquisaram o processo de medição de desempenho dos tribunais finlandeses a partir do constructo na literatura sobre bons sistemas de medição de desempenho. Para os autores, mensurar o desempenho é algo difícil de ser feito no judiciário, devido à heterogeneidade dos processos, procedimentos e de seus atores. Não há como definir ou distinguir os resultados uma ação processual a priori e poucas são as pesquisas que investigam os fatores que afetam o desempenho (PEKKANEN; NIEMI, 2013).

Neste sentido é exposto que o critério de eficiência deveria ser mais pesquisado como uma forma de melhoria na qualidade dos serviços – além dos mecanismos de citações de decisões – e para tanto, uma melhor adequação dos sistemas de avaliação de desempenho são necessários.

Em seus achados, Pekkanen e Niemi (2013) ressaltaram os programas de medição de desempenho têm o foco apenas em medidas para aumentar a produtividade, como uma medição de eficiência, sem compreender e analisar os efeitos e as causas sobre outros aspectos de desempenho. A ênfase demasiada na qualidade de maneira simplista, sem abranger o tempo de espera como um aspecto importante para a qualidade e satisfação do cidadão, prejudicaria os sistemas de gestão de desempenho.

Em vista disso, propõem um sistema para uma medição de desempenho eficaz, a partir da medição de controle de processos para maximizar os resultados, compreendendo as relações causais e ampliando o conceito de qualidade. O controle abrangeria um sistema de valor de apoio à qualidade e um sistema de gestão voltado para os resultados. A compreensão das relações causais se daria através da análise por meio dos diferentes aspectos de desempenho. A ampliação do conceito de qualidade consiste na inclusão de definição dos

objetivos claros a respeito dos tempos de espera e criação de ferramentas e práticas para o seu monitoramento.

Neste sentido, os sistemas de avaliação de desempenho refletiriam as metas de gestão, sendo as únicas ferramentas gerenciais para controlar e dirigir as ações dos trabalhadores e um fluxo de processos eficaz (PEKKANEN; NIEMI, 2013).

Botero et al (2003), em revisão da literatura sobre a reforma judicial nos Estados Unidos, apurou que o aumento de recursos disponíveis e a acessibilidade pouco impacta no desempenho do judiciário. Destaca a importância da divulgação da produtividade dos juízes, expondo que estes se preocupam com os seus resultados divulgados, o que ocasionaria um aumento na produtividade. Para Botero et al (2003), as reformas ocorridas no judiciário, para ocasionarem um aumento do desempenho de maneira expressiva, deveriam ser voltadas ao aumento da responsabilidade e da competição.

Staats, Bowler e Hiskey (2005) realizaram uma pesquisa sobre a avaliação de desempenho na América Latina. Consultaram estudiosos e profissionais de dezessete países procurando validar um método de avaliação de desempenho. Para os autores, o conceito de desempenho judicial é multidimensional, e neste sentido, oferece um número amplo de elementos que devem ser considerados, podendo se tornar desinteressante aos pesquisadores.

Entretanto, alguns pontos são levantados como comuns no que se refere à qualidade do desempenho judicial: a medição deve levar em consideração o grau de independência, eficiência e acessibilidade, garantindo assim o regime democrático (STAATS; BOWLER; HISKEY, 2005).

A independência também é caracterizada por Staats, Bowler e Hiskey (2005) como a capacidade da atuação do judiciário sem influências externas. A eficiência é construída como a capacidade de um sistema judicial para processar casos sem atrasos e demoras injustificadas. A acessibilidade corresponde ao quão disponível é o sistema judicial aos cidadãos.

Staats, Bowler e Hiskey (2005) diferem das outras pesquisas abordadas até agora, por não restringirem o desempenho ao magistrado e sugerem mais elementos para a mensuração do desempenho judicial: a responsabilização judicial e eficácia.

A responsabilização judicial, para estes autores, deverá ser um aliado ao indicador de independência, uma vez que esta não abrange o conceito de responsabilidade. A eficácia refere-se à aplicabilidade da lei para garantir justiça aos cidadãos (STAATS; BOWLER; HISKEY, 2005).

Beer (2006) reflete que a pobreza, a participação política e uma economia orientada para exportação seriam fatores que influenciariam a eficácia e o acesso à Justiça no México. Para a autora, o Judiciário é particularmente importante para a responsabilização democrática e garantia dos direitos dos cidadãos. Neste sentido, o desempenho do judiciário deveria ser medido através da aplicabilidade da lei e de sua independência de atores externos.

No contexto nacional, o desempenho judiciário entrou na agenda de pesquisadores há pouco tempo. Grande parte das pesquisas relacionadas ao judiciário é realizada a partir de iniciativas por parte do próprio judiciário, através do CNJ.

Schwengber (2006) traz o desempenho do judiciário através de aspectos quantitativos. Em sua pesquisa, realiza um comparativo entre as unidades dos Tribunais Estaduais utilizando métodos estatísticos paramétricos e não-paramétricos, visando explicar e medir a eficiência destes tribunais. Como resultado, traz que o aumento quantitativo do estoque aumenta a ineficiência dos Tribunais.

Oliveira R. (2006) apresenta o desempenho do judiciário tendo por base a produtividade do magistrado. Neste sentido, expõe nove causas limitadoras ao aumento de produtividade do juiz: (1) carência de cursos de formação de magistrados; (2) inobservância do rito processual; (3) falta de controle de cumprimentos dos prazos processuais; (4) centralização excessiva; (5) falta de recursos materiais; (6) falta de recursos pessoais; (7) ausência de um bom ambiente de trabalho; (8) falta de ordenação no trabalho (9) acúmulo de atividades.

Para Oliveira R. (2006), os magistrados deveriam receber suas promoções e seus afastamentos através da média de sua produtividade. Na sua concepção, a produtividade deveria ser um critério de mérito dentro da Justiça.

Pinheiro (2003) realizou um levantamento com 741 juízes da Justiça Estadual, Federal e do Trabalho sobre as principais causas da morosidade no judiciário. De acordo com os magistrados entrevistados, as dez causas principais da morosidade compreendem: (1) escassez de recursos; (2) falhas na lei; (3) excesso de formalismo; (4) ineficiência administrativa; (5) desempenho ruim do Ministério Público; (6) desempenho ruim dos serviços dos cartórios; (7) forma de atuação dos advogados.

Em sua pesquisa, o desempenho foi construído com base na agilidade, custos, despesas, previsibilidade e imparcialidade. Outro aspecto exposto em pesquisa realizada por Pinheiro (2003) refere-se ao tempo gasto com atividades administrativas pelos juízes: cerca de 30%.

Macedo (2014) pesquisou os tribunais regionais do trabalho do país para averiguar quais variáveis quantitativas e qualitativas estariam correlacionadas com o desempenho do judiciário. Para medir as variáveis quantitativas, utilizou a quantidade de sentenças proferidas e de processos baixados. Para medir as qualitativas, teve por base a proporção de decisões recorridas e a reforma pela segunda instância do tribunal.

Como resultados, Macedo (2014) verificou que o desempenho judicial se correlaciona de maneira positiva com a quantidade de acervos, com a quantidade de funcionários e com o investimento em tecnologia. Isso significa que o investimento em recursos humanos e em tecnologias pode ocasionar um aumento de desempenho naquele tribunal. No que tange aos aspectos qualitativos, verificou que a proporção de decisões recorridas e reformas se associam de maneira negativa com o investimento em tecnologia e a quantidade de juízes. Neste sentido, percebe-se que o investimento em tecnologia pode ser positivo para a produtividade do tribunal, mas não para a qualidade.

Castro (2011) destaca que geralmente o desempenho do judiciário é medido através de um comparativo entre as unidades judiciais. Em sua pesquisa, utiliza o método da fronteira estocástica para medir a eficiência dos tribunais estaduais do país. Para o autor, para se compreender a morosidade da Justiça é necessário ir além da contabilização das despesas das unidades judiciais. Conclui sua pesquisa destacando que a variabilidade do desempenho judicial entre as unidades pode ser explicada pela variação da eficiência técnica das unidades.

Gomes (2014) realizou um estudo sobre o desempenho do judiciário no contexto nacional e internacional, no período de 1992 a 2011, totalizando 58 pesquisas. Dentre as conclusões, destacou a falta de estudos do desempenho do judiciário na área da administração pública, sendo mais explorado nas áreas da Economia e no Direito.

Gomes (2014) também apurou que o desempenho judicial foi abordado de maneira quantitativa em 84% das pesquisas encontradas e o tema gestão do judiciário é o assunto mais abordado, correspondendo à metade dos estudos.

A partir de sua pesquisa, foram expostas duas figuras para ilustrar o desempenho do judiciário. Na Figura 6, são expostas as dimensões, categorias e variáveis deste desempenho. No entendimento de Gomes (2014), a partir dos estudos revisados, o conceito de desempenho no judiciário é multinível e tem como figura central o magistrado.

Figura 6 – Classificação das dimensões de desempenho no judiciário

Dimensões	Principais categorias	Principais variáveis utilizadas
Eficiência	Produtividade	Quantidade de processos concluídos Quantidade de sentenças proferidas
Celeridade	Duração de processos	Tempo de trâmite de procedimentos judiciais Tempo de trâmite de procedimentos administrativos
Efetividade	Confiança	Quantidade de violações aos direitos humanos Quantidade de processos de corrupção
Qualidade	Mérito de decisões	Quantidade de decisões publicadas Quantidade de decisões reformadas
Independência	Autonomia	Quantidade de decisões contrárias ao governo Quantidade de recursos financeiros alocados
Acesso	Abrangência	Quantidade de juízes <i>per capita</i> Quantidade de pessoas atendidas

Fonte: Gomes (2014).

Na figura 7, Gomes (2014) expõe a classificação das dimensões do desempenho no judiciário a partir dos seus estudos.

Figura 7 – Classificação das dimensões de desempenho no judiciário



Fonte: Gomes (2014).

Diante do exposto, percebe-se que o constructo do desempenho do judiciário tanto no exterior, quanto no Brasil, está em evolução e vários são os indicadores e os critérios utilizados nas pesquisas para defini-lo. Entretanto, enquanto o foco no exterior é a independência judicial, no Brasil é verificada uma ênfase maior na eficiência econômica, o “fazer mais com menos”.

Quadro 3 – Síntese dos estudos sobre o desempenho no Poder Judiciário

Autores	Características de desempenho
Baird e Javeline (2010)	Independência. Aplicação coerente das leis.
Choi, Gulati e Posner (2008)	Independência, produtividade e citação. Desempenho é percebido por um <i>mix</i> entre esses três elementos.
Goelzhauser e Cann (2014)	Desempenho é construído através da aplicação coerente das leis de maneira clara, sem ambiguidades.
Choi <i>et al</i> (2011)	Independência, citações e ineditismo das decisões.
Gill, Lazos e Waters (2011)	Desempenho sofre influências das crenças dos magistrados ao atribuir notas uns para os outros.
Choi, Gulati e Posner (2012)	Produtividade-citação, experiência e idade.
Pekkanen e Niemi (2013)	Desempenho medido em um conjunto de processos.
Botero <i>et al</i> (2003)	Produtividade. O desempenho é visto pela quantidade de decisões que o juiz julga.
Staats, Bowler e Hiskey (2005)	Independência, eficiência, acessibilidade, eficácia e responsabilidade.
Beer (2006)	Independência e aplicabilidade coerente da lei.
Schwengber (2006)	Produtividade e eficiência econômica.
Oliveira R. (2006)	Produtividade e eficiência econômica.
Pinheiro (2003)	Produtividade.
Macedo (2014)	Produtividade e citações.
Castro (2011)	Produtividade e eficiência técnica.
Gomes (2014)	Desempenho é multidimensional, abrangendo vários fatores subjetivos e objetivos.

Fonte: dados primários

4 MECANISMOS UTILIZADOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA JUSTIÇA FEDERAL

Neste capítulo, serão abordados os mecanismos principais adotados pelo poder Judiciário para a mensuração de desempenho. Este constructo possibilitará uma aproximação da construção do desempenho na literatura e como ele é estabelecido pelo poder Judiciário.

Entende-se que o desempenho na perspectiva do Judiciário possibilitará uma maior compreensão e melhor contextualização para a confecção dos questionários da pesquisa. Dentre os mecanismos desenvolvidos após a criação do CNJ, destacam-se o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional (SIADES), o Justiça em Números, a avaliação de desempenho dos juízes federais e o Prêmio Innovare.

4.1 SIADES

O SIADES foi introduzido como um mecanismo para a avaliação dos servidores da JF a partir de 2008⁸ – unificando o Processo de Gestão de Desempenho (PROGED) e o Sistema Unificado de Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório (SUADES). Nele constam as descrições dos fatores de desempenho que se espera dos servidores.

Este mecanismo possibilita a averiguação do desempenho dos servidores que estão em estágio probatório e os aptos à progressão funcional. Os fatores a serem analisados são a competência técnica, administração do trabalho, comunicação, relacionamento interpessoal, capacidade empreendedora, foco no cliente e assiduidade. A avaliação é realizada através de nota, variando de 0 a 10.

A competência técnica refere-se àquilo que o servidor deve ser capaz de executar nas atribuições do seu cargo. De acordo com o que se espera, são estipulados critérios e condições para a mensuração do desempenho. Um exemplo exposto no SIADES é se a atribuição do servidor for “editar textos”, o critério a ser analisado seria “sem erros de digitação” e a condição “utilizando o aplicativo *Word*”. Dessa forma, neste fator o desempenho é constituído como um conhecimento que o servidor deve ser capaz de aplicar no cotidiano da instituição.

A administração do trabalho é descrita como a capacidade de o servidor realizar seu trabalho com responsabilidade, mantendo o foco nos objetivos e nas metas estabelecidas pela instituição. Constam seis critérios serem avaliados: 1) a manutenção dos dados e informações

⁸ Criado através da Resolução do Conselho da Justiça Federal nº 43, de 30 de dezembro de 2008.

referentes ao trabalho que executam, devendo estar sempre disponíveis e acessíveis à instituição; 2) a organização de suas atividades para otimizar o seu tempo de trabalho; 3) a análise crítica do trabalho que desempenha, visando à otimização; 4) a realização de atividades sob sua responsabilidade – cumprindo as metas e respeitando o espaço dos colegas; 5) o zelo pelos equipamentos e materiais disponíveis, demonstrando preocupação com a coisa pública e consciência ambiental; 6) o sigilo sobre as informações e acontecimentos referentes ao ambiente profissional, quando necessário.

No que se refere à comunicação, os servidores são avaliados de acordo com sua capacidade de receber e transmitir informações no ambiente profissional. No SIADES são definidos quatro critérios a serem avaliados: 1) a transmissão de informações de maneira clara, objetiva e cordial, utilizando o meio mais adequado para os resultados pretendidos; 2) expõe seu ponto de vista em relação ao outro ou ao assunto abordado, de maneira respeitosa; 3) em suas interações, questiona construtivamente o interlocutor sobre aspectos não compreendidos; 4) demonstra receptividade aos *feedbacks* que recebe sobre seu desempenho.

No fator relacionamento interpessoal, os servidores são avaliados de acordo com sua capacidade de conviver com uma ou mais pessoas, mesmo perante situações de conflito, buscando contribuir para o alcance de objetivos. São definidos três critérios para avaliação: 1) convive de maneira harmoniosa com seus superiores e colegas, respeitando as diferenças individuais; 2) desenvolve trabalho em grupo, superando interesses individuais na busca de objetivos comuns; 3) modifica seu comportamento ou julgamento, diante de argumentos convincentes, respeitando valores e interesses de grupo.

A capacidade empreendedora refere-se à capacidade que o servidor possui de identificar oportunidades, propor e implementar soluções inovadoras, adequadas e viáveis. São dispostos quatro critérios para a avaliação: 1) a participação do servidor de ações de desenvolvimento profissional, tendo por objetivo eliminar lacunas de desempenho; 2) a seleção de metodologias mais adequadas para o êxito das estratégias da instituição; 3) o compartilhamento do conhecimento e boas práticas aos demais colegas e unidades para uma melhor efetividade dos serviços/produtos; 4) a apresentação de ideias e projetos, visando acrescentar valor para a instituição.

O foco no cliente compreende a capacidade de interagir com os clientes⁹ e realizar estratégias que visem a sua satisfação. São estipulados cinco critérios a serem avaliados: 1) atendimento dos clientes com presteza e flexibilidade, demonstrando empatia para satisfazer suas demandas; 2) interação com o cliente visando compreender suas necessidades e sugestões para alternativas de solução para as suas demandas; 3) interação com o cliente visando à averiguação da qualidade do serviço prestado; 4) implementação de ações visando ao aumento da satisfação de cliente, considerando a realidade institucional e a viabilidade técnica e tecnológica; 5) antecipação das necessidades do cliente, fornecendo soluções com qualidade e viáveis.

E, por fim, o último fator diz respeito à assiduidade do servidor. A assiduidade refere-se à frequência com que o servidor comparece ao trabalho. Neste fator são considerados quatro pontos na escala: 1, 2,5, 7,5, e 10, sendo 10 “nunca faltou” e 7,5 “faltou uma vez”. Só serão considerados aprovados no estágio probatório os servidores que obtiverem uma pontuação superior a 7,5, ou seja, que possuírem só uma falta durante o período de avaliação.

Para ser considerado aprovado no estágio probatório, assim como para obter a progressão de cargo, é necessário que o servidor obtenha um resultado mínimo de 70%. Ainda, no SIADES, expõe-se ser fundamental o acompanhamento do servidor por parte do seu avaliador, fornecendo-lhe *feedback* e condições necessárias para o seu desempenho.

4.2 JUSTIÇA EM NÚMEROS

Produzido pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ)¹⁰ em conjunto com o CNJ, o Justiça em Números¹¹ é essencial para a otimização da gestão processual, orçamentária e de recursos humanos. Nele consta uma compilação de dados referentes à produtividade, orçamento, recursos humanos e estrutura do Judiciário brasileiro (CNJ, 2015b).

No Justiça em Números, o desempenho do Judiciário é retratado através das análises anuais das variáveis e dos indicadores. As categorias a serem analisadas dizem respeito aos

⁹ Apesar de o SIADES indicar que o cidadão deva ser compreendido como um “cliente”, na administração pública esta aproximação é bastante controversa, mesmo se tratando de um modelo de gestão gerencial (ABRUCIO, 2003).

¹⁰ Criado pela Lei nº 11.364, de 26 de outubro de 2006.

¹¹ Regido pela Resolução CNJ nº 76, de 12 de maio de 2009.

insumos, dotações e graus de utilização; litigiosidade; e acesso à Justiça e perfil das demandas.

Os dados referentes a insumos, dotações e graus de utilização compreendem as despesas (com tecnologia da informação, pessoal ativo e inativo, encargos, bens e serviços), recolhimentos/receitas. Entre eles, destaca-se o relacionado à eficiência operacional. Esta compreende a razão da soma da despesa total, investimento e depreciação subtraída os inativos e os precatórios, com os processos baixados. Neste sentido, é concebida pelo Judiciário como a economicidade dos recursos através da racionalização em sua aquisição e utilização.

Em relação à litigiosidade, são analisados os dados referentes à carga de trabalho, taxa de congestionamento, recorribilidade e reforma de decisões. A carga de trabalho compreende a razão entre a soma dos processos novos e o acervo com a quantidade de magistrados e servidores ativos. Esse indicador mostra a quantidade de processos que cada servidor e magistrado possuem.

A taxa de congestionamento expõe a efetividade do Judiciário, abrangendo o valor percentual dos processos não baixados do Judiciário no ano corrente. Ele é calculado a partir da relação entre o número total de processos judiciais baixados e o somatório dos casos novos e pendentes.

A taxa de recorribilidade e reforma de decisões evidenciam a não concordância das partes envolvidas no processo depois de proferida a decisão. Em suma, refletem os pedidos de mudança de uma decisão sobre um mesmo processo. Abramo (2010) ressalta que a taxa de recorribilidade pode retratar uma intenção por parte dos membros externos ao Judiciário de retardar as decisões. Já a taxa de reforma das decisões pode refletir um aspecto qualitativo no desempenho do Judiciário: Tribunais que possuem alta taxa de reforma refletem a mudança na decisão em instâncias superiores.

Outros indicadores referentes ao processo que podem ser observados nos relatórios do Justiça em Números são a variação percentual anual de processos julgados e baixados, e a variação percentual da produtividade dos magistrados e servidores e o IPC-Jus.

A variação percentual anual de processos julgados reflete o aumento ou redução anual dos processos julgados, ou seja, dos processos nos quais já foram proferidas uma decisão judicial – cabendo recurso ou não. E no que diz respeito à variação percentual anual dos processos baixados corresponde à variação anual de processos que foram arquivados.

A variação percentual anual de produtividade dos magistrados e servidores reflete a produtividade individual. Neste fator são considerados o quantitativo de processos julgados e

a quantidade de magistrados e servidores. A produtividade dos magistrados é apontada pelo CNJ (2015c) como um índice para medir a celeridade do Judiciário.

O IPC-Jus é um indicador criado pelo CNJ, em 2012, que visa refletir a eficiência ou produtividade relativa dos tribunais (CNJ, 2015b). Têm por base a técnica de Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*), que permite as comparações entre as unidades de um mesmo âmbito de Justiça, independentemente de seu porte. Nesta técnica, são realizadas comparações entre as unidades a partir do que foi produzido (*outputs*) por meio dos recursos disponíveis (*inputs*) de cada uma.

No IPC-Jus, os *inputs* foram divididos em recursos exógenos e endógenos. Nos recursos exógenos, constam os fatores não controláveis pelo Judiciário, compreendendo o quantitativo de casos pendentes e casos novos, chamados de processos em tramitação¹². Já os recursos endógenos compreendem os fatores considerados controláveis pelo Judiciário, sendo compostos pelos recursos financeiros (despesa total subtraída a despesa com pessoal inativo) e recursos humanos (quantitativo de magistrados e servidores).

Em relação ao *output*, no IPC-Jus a variável a ser considerada é o total de processos baixados. Os processos baixados são concebidos como a que melhor evidencia o fluxo de saída dos processos do Judiciário (CNJ, 2015b).

Dessa forma, esse indicador mostra o interesse do Judiciário em “identificar quanto o tribunal pode aumentar em termos de produto (maximizando o resultado), mantendo seus recursos fixos, já que a redução de orçamento e da força de trabalho muitas vezes não é viável” (CNJ, 2015b, p. 20). Neste sentido, no que se refere a esse indicador, o desempenho é construído sob a óptica de resultados, visando à eficiência econômica.

4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS JUÍZES FEDERAIS

Os juízes federais tornam-se vitalícios no Tribunal após o período de dois anos. Dentre os mecanismos utilizados para averiguar o desempenho deles, é importante destacar a Lei da Magistratura, os boletins estatísticos e a Corregedoria-Geral da JF.

A lei em voga da magistratura no Brasil é a Lei Complementar número 35, de 14 de março de 1979, também conhecida como Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Loman). Nesta lei, consta a forma de ingresso, os deveres e restrições aos magistrados, bem como quesitos relacionados à sua atribuição vitalícia dentro do Poder Judiciário.

¹²No IPC-Jus, os processos em tramitação é uma variável explicativa para os resultados de eficiência.

A forma de ingresso na magistratura ocorre através de concurso público de provas e títulos, organizado e realizado com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (Loman, art. 78). Os candidatos à magistratura são submetidos a uma investigação referente ao aspecto moral e social, exames de sanidade física e mental.

Os critérios para a promoção do magistrado são por meio de sua antiguidade dentro da instituição e por merecimento. O mérito, no caso dos juízes estatuais, considera-se a conduta do juiz, sua operosidade no cargo, aproveitamento em cursos de aperfeiçoamento (Loman, art. 80º, §1º).

No que tange aos juízes federais, são nomeados pelo Presidente da República. Para investidura no cargo é necessário que o magistrado possua idade superior a vinte e cinco anos, aprovado em concurso público de provas e títulos (Loman, art. 5º).

Na Loman (Art. 22), os magistrados são considerados vitalícios a partir do momento de sua posse: os Ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), do Tribunal Federal de Recursos (TFR)¹³, do Superior Tribunal Militar (STM), os Ministros e Juízes do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e dos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), os Desembargadores, os Juízes dos Tribunais de Alçada¹⁴ e dos Tribunais de segunda instância da Justiça Militar dos Estados. Os Juízes Federais, os Juízes Auditores e Auditores substitutos da Justiça Militar da União após dois anos de exercício.

Entretanto, a Loman foi considerada defasada em 2013, pelo então Presidente do STF, Joaquim Barbosa. Desde aquele período foi instituída uma comissão para estudar e redigir um projeto de lei complementar acerca desta Lei. A proposta atual está com previsão de ser encaminhada ainda no ano de 2015, pelo Ministro do Supremo Tribunal de Justiça, Ricardo Lewandowski ao Congresso Nacional.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo número 106, confere aos juízes federais como órgão o Poder Judiciário. Dessa maneira, os juízes federais têm poder de Estado, dentro dos termos previstos em lei.

Os juízes federais são responsáveis por julgar as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal tenham interesse, sejam elas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, com exceção as de falência, as de acidente de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à do Trabalho (CF 1988, nº 109, inciso I).

¹³ Com a promulgação da Constituição de 1988, houve a extinção dos TFRs e a criação dos TRFs.

¹⁴ Extintos com a criação da Emenda Constitucional nº 45/2004.

Com a criação do CNJ, outras características começaram a fazer parte dos quesitos no cargo de magistratura. Entre eles, podemos citar o artigo número 93 da EC 45/2004, que deu previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção dos magistrados, constituindo etapa obrigatória para a vitaliciedade do seu cargo.

Este curso oficial foi instituído a partir da Resolução nº 3, de 30 de novembro de 2006, do STF, criando a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). A ENFAM tem como atribuições regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para ingresso e promoção da carreira da magistratura.

Após ingressar na magistratura, o juiz ficará responsável durante três anos a encaminhar os boletins estatísticos mensais seus e de sua unidade ao Tribunal de origem. Além disto, outros mecanismos foram criados para a avaliação do desempenho dos juízes, como por exemplo, a correição ordinária e as inspeções.

As correições e as inspeções são realizadas pela Corregedoria-Geral da JF. Com esses mecanismos, busca-se uma verificação da legalidade das ações judiciais, uma fiscalização dos procedimentos realizados pelo cartório. Nos relatórios de correições e inspeções são detalhadas tanto falhas processuais e de prazos quanto boas práticas percebidas pelos Corregedores.

4.4 O PRÊMIO INNOVARE

O Prêmio Innovare, criado pelo Instituto Innovare, vem desde 2004 premiando as práticas inovadoras dos servidores do Judiciário. Este prêmio visa o reconhecimento e a divulgação das iniciativas que possibilitem uma melhoria no poder Judiciário.

A partir de 2013, o Prêmio Innovare passou a premiar as boas práticas com menções honrosas e troféu. Anteriormente, a premiação era em dinheiro¹⁵.

Para concorrer ao prêmio é necessário que as instituições se inscrevam. São aceitas as inscrições dos tribunais, membros do Ministério Público Federal e Estadual, magistrados, defensores públicos e advogados públicos e privados.

A avaliação das práticas compreende dez critérios: eficiência, celeridade, qualidade, criatividade, praticidade, ineditismo, exportabilidade, satisfação do usuário, alcance social e abrangência territorial.

¹⁵ Resolução nº 170 de 26 de fevereiro de 2013.

No que se refere à eficiência, são analisados aspectos ligados à otimização de recursos internos, produtividade e redução de custos. Para celeridade, são considerados aspectos de redução do tempo entre o ajuizamento e a solução de um processo judicial. Na qualidade, são avaliadas a inclusão de instrumentos para qualidade, as metas de desempenho na gestão e o atendimento qualificado aos usuários externos.

O critério criatividade compreende a adoção de novos processos e o uso de outros recursos de maneira inovadora. A praticidade envolve o grau de simplicidade na implementação e no desenvolvimento da prática utilizada. O ineditismo refere-se à capacidade de inovação. A exportabilidade compreende a capacidade de exportar as práticas a outras unidades judiciais. A satisfação do usuário refere-se à qualidade da prestação jurisdicional aos “clientes”. O alcance social compreende se a prática promoveu o bem comum e a pacificação da sociedade. E por fim, a abrangência nacional diz respeito à densidade populacional que a prática em questão proporcionou.

4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA FEDERAL 2015-2020

Divulgado em Outubro de 2014, o Planejamento Estratégico da Justiça Federal para o período de 2015-2020 foi construído por meio de uma rede colaborativa de governança, tendo a coordenação do CNJ e a supervisão dos Conselheiros da Comissão de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014).

Além dos objetivos e metas, uma das inovações presentes neste Planejamento Estratégico é que ele introduz e delimita as principais iniciativas (programas, projetos e ações) buscando realizar em âmbito nacional o alcance dos onze macrodesafios da Justiça Federal (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014). Para cada um destes macrodesafios foram criados indicadores, metas e quais as iniciativas necessárias para a obtenção do resultado (Quadro 4).

O primeiro macrodesafio consiste na “Garantia dos direitos de cidadania”. Através deste macrodesafio a Justiça Federal visa prestar serviços de qualidade na busca da satisfação de seus usuários, para assegurar os direitos de cidadania. Para atingir este macrodesafio, é utilizado como indiciador a “Taxa de satisfação dos usuários da Justiça Federal” e a meta consiste em “Atingir 70% de satisfação dos usuários da Justiça Federal em 2020” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014).

O segundo macrodesafio é a “celeridade e produtividade na prestação jurisdicional” que visa garantir uma duração razoável do processo, elevando a produtividade dos

magistrados e servidores. Para isto, são utilizados cinco indicadores com suas respectivas metas: o “índice de produtividade judicante”, com meta de julgar maior quantidade de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano; o “índice de julgamento de processos antigos”, com meta de

identificar e julgar, no ano corrente, pelo menos 100% dos processos distribuídos até 31/12 do quinto ano anterior ao ano corrente, no 1º e 2º graus; 100% dos distribuídos até 31/12 do quarto ano anterior ao ano em curso e 70% dos distribuídos até 31/12 do antepenúltimo ano nos juizados especiais federais e turmas recursais (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 13);

O “índice de produtividade dos magistrados”, com meta de aumentar o índice de produtividade dos magistrados em relação à média dos três anos anteriores; o “índice de produtividade dos servidores”, com meta de aumentar o índice de produtividade dos servidores em relação à média dos três anos anteriores; e, por fim a “taxa de congestionamento”, que não possui meta estabelecida no Planejamento Estratégico 2015-2020 (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014).

O terceiro macrodesafio consiste na “adoção de soluções alternativas de conflito”, que consiste na estimulação da utilização de conciliação, mediação e arbitragem para a resolução de conflitos, com a participação ativa do cidadão e parcerias com a Defensoria Pública da União, Conselhos Tutelares, Ministério Público e Secretarias de Assistência Social. O indicador utilizado é a “Taxa de casos encerrados por conciliação” e a meta é de “aumentar o percentual de casos encerrados por conciliação em relação ao ano anterior” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 14).

O quarto macrodesafio é o “aprimoramento da gestão da justiça criminal” através de ações para o aprimoramento do sistema criminal e adoção de medidas preventivas à criminalidade (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014). Pretende-se, a redução do número de processos, as taxas reincidência e encarceramento, diminuindo a sensação de impunidade. São expostos três indicadores a serem utilizados: o “índice de atendimento à demanda de processos criminais” com a meta de “baixar quantidade maior de processos criminais do que os casos novos criminais no ano corrente” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 15); o “índice de julgamento de processos antigos” com meta de “Identificar e julgar até 31/12 do ano corrente, 70% das ações penais vinculadas aos crimes relacionadas à improbidade administrativa, ao tráfico de pessoas e ao trabalho escravo,

distribuídas até 31/12 do penúltimo ano” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 15); e a “taxa de atendimento de apenados com penas alternativas”, com meta de tornar viável “o início do cumprimento de penas alternativas, em até 60 dias, em 100% dos casos, até 2020” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 15).

O quinto macrodesafio é o “impulso às execuções fiscais e cíveis”, que visa a implantação de medidas, objetivando à efetividade das ações judiciais (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014). Tem como indicador o “índice de atendimento à demanda na execução não fiscal do 1º grau”, com uma meta de “baixar quantidade maior de processos de execução não fiscal do que a de casos novos de execução não fiscal no ano corrente” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 16).

O sexto macrodesafio consiste no “combate à corrupção e à improbidade administrativa” através da priorização de processos judiciais que se referem do desvio de verba pública, de crimes eleitorais e de improbidade administrativa (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014). Tem dois indicadores a serem utilizados: o “índice de produtividade de julgamento de ações de improbidade administrativa” com meta de “identificar e julgar até 31/12 do ano corrente, 70% das ações de improbidade administrativa distribuídas até 31/12 do penúltimo ano” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 17); e a “taxa de avaliação do sistema de controles internos” com meta de aumentar o percentual “de avaliação positiva dos sistemas de controles internos de cada Região para 100%, até 2020” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 17).

O sétimo macrodesafio é a “gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes”, com objetivo de “reverter a a cultura da excessiva judicialização, com a proposição de inovações legislativas, a criação e a aplicação de mecanismos para penalizar a litigância protelatória e o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 18). Possui dois indicadores a “taxa de congestionamento líquido no 2º grau” e a “taxa de congestionamento líquido nas turmas recursais”, não possuindo meta definida.

O oitavo macrodesafio é a “melhoria da gestão de pessoas”, que diz respeito às políticas, práticas e métodos adotados na gestão de comportamentos internos. Têm por objetivo melhorar o capital humano na Justiça Federal (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014). São adotados três indicadores: a “taxa de satisfação de servidores e magistrados com o clima organizacional”, com meta de alcançar 70% de satisfação até 2019; a “taxa de absenteísmo dos magistrados e servidores”, com meta de manter abaixo ou igual a 3% o nível de abstenção em todos os anos; e a “taxa de adesão de magistrados e servidores ao

exame periódico”, com meta de atingir 100% de adesão de servidores e magistrados ao exame periódico de saúde até 2020 (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014).

O nono macrodesafio é o “aperfeiçoamento da gestão de custos”, através do estabelecimento de uma “cultura de redução do desperdício de recursos públicos” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 20). Este macrodesafio não possui indicadores, nem metas definidas, mas tem como objetivo otimizar os custos operacionais.

O décimo macrodesafio é a “instituição da governança judiciária”, que se refere a “formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos e pela sociedade” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 21). Têm como objetivo à transparência institucional, à eficiência operacional, à adoção de melhores práticas de comunicação estratégica, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira, a gestão da informação, de projetos e de processos de trabalho (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014). O indicador utilizado é a “taxa de adesão às práticas de gestão estratégica do Poder Judiciário” e a meta é “atingir 90% de aderência às práticas de gestão estratégica do Poder Judiciário em 2020” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 21).

O décimo primeiro macrodesafio é a “melhoria da infraestrutura e governança de TIC¹⁶”. Visa o aprimoramento da infraestrutura e governança da Tecnologia de Informação e Comunicação, através da modernização e incremento dos mecanismos tecnológicos, dos controles efetivos dos processos de riscos e segurança (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014). Três indicadores são utilizados: “índice de alcance do nivelamento nos portes de tecnologia, capacitação e automação”, com meta de até 2020, 100% dos órgãos estejam no nível A dos portes de tecnologia, automação e capacitação (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014); a “taxa de satisfação dos clientes internos da Justiça Federal com os servidores de TI”, com meta de até 2019, ter 70% de avaliações positivas; e a “taxa de satisfação dos clientes internos da Justiça Federal com os serviços de TI”, com meta de até 2020, ter 70% das avaliações positivas (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014).

A Justiça Federal continuará com a política do aumento de produtividade de servidores e magistrados¹⁷ até conseguir atingir, no mínimo, “um nível que permita a equalização entre

¹⁶ Tecnologia da Informação e Comunicação.

¹⁷ A busca por aumento de produtividade na Justiça Federal começa, principalmente, com a criação do CNJ em 2004 e a implantação de Metas Nacionais a partir de 2009.

demanda (casos novos) e julgados, visando o descongestionamento do Judiciário e a garantia da razoável duração do processo” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 6).

Outra política abrangida neste Planejamento Estratégico, consta em tratar as demandas repetitivas de maneira mais racional e sistêmica. Segundo o Conselho da Justiça Federal (2014, p. 8):

a Justiça Federal recebe milhares de processos em que a causa de pedir e o pedido são, muitas vezes, idênticos, variando apenas as partes. Soluções individuais para demandas de massa não têm sido a melhor estratégia para a resolução rápida e segura desses litígios.

As medidas que serão adotadas para mudar este cenário, segundo o Conselho da Justiça Federal (2014), constam no aprimoramento do fluxo de informações entre as turmas recursais, os tribunais regionais e os tribunais superiores, utilizando ferramentas informatizadas. Ainda, serão realizadas pesquisas científicas para averiguar as principais causas das demandas repetitivas, “(...) buscando medidas eficazes que permitam soluções em massa” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2014, p. 8).

Através do Planejamento Estratégico da Justiça Federal 2015-2020, podemos observar que a busca por aumento de produtividade no judiciário é constante e diversas medidas visam a celeridade processual. Entretanto, outras medidas são destacadas no Planejamento, como uma forma de “desafogar” a Justiça Federal, como o incentivo a medidas de conciliação, para que as partes não precisem recorrer ao litígio e o atendimento diferenciado às demandas repetitivas.

Diante do exposto, é apresentado o Quadro 4, com uma síntese dos mecanismos utilizados para a avaliação de desempenho da JF, discutidos neste Capítulo 4.

Quadro 4 – Síntese dos mecanismos de avaliação de desempenho na Justiça Federal (Continua)

Mecanismo	Características do desempenho
SIADES	Desempenho é construído a partir do acordo entre avaliador e servidor, sendo atribuídas notas aos critérios avaliados. Estes critérios compreendem tanto aspectos objetivos quanto subjetivos.
Justiça em Números	Desempenho é quantificável e pode ser verificado através da produtividade das unidades judiciais e da análise de suas variáveis e indicadores. O aspecto qualidade também é observado através das taxas de reforma.

Quadro 4 – Síntese dos mecanismos de avaliação de desempenho na Justiça Federal (Conclusão)

Mecanismo	Características do desempenho
Lei Orgânica da Magistratura	Desempenho é construído através do cumprimento de normas burocráticas e obedece ao critério de antiguidade para promoção.
Boletins estatísticos	Desempenho é construído como quantificável e baseado na produtividade.
Corregedoria-Geral JF	Desempenho é entendido através do cumprimento de normas e dos ritos processuais.
Prêmio Innovare	Desempenho é compreendido como multidimensional, sendo observados aspectos internos e externos a unidade.
Planejamento Estratégico da Justiça Federal	Desempenho é construído através de variáveis quantificáveis.

Fonte: dados primários.

5 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória-descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa compreende que existe uma ligação dinâmica entre o mundo e o sujeito, dessa maneira, “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade [...]” (DEMO, 2000, p. 152). Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é quem realiza a interpretação dos dados (CRESWELL, 2007), tendo por base a teoria (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). Cabe ressaltar que a teoria é utilizada como um ponto de partida para a realização da pesquisa – e não como um ponto a se chegar (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). A pesquisa qualitativa trabalha os dados que podem ser quantificados e é centrada na objetividade, utilizando à linguagem matemática para descrever os fenômenos e suas causas (FONSECA, 2002).

Trata-se, ainda, de uma pesquisa exploratória por visar investigar assuntos que ainda possuem pouco conhecimento sistematizado e acumulado, o que permite “o aprimoramento de ideias que levem o pesquisador a explicar de forma mais precisa o problema” (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009, p. 115).

Caracteriza-se como descritiva por possibilitar a identificação das diferentes formas dos fenômenos, de maneira que seja possível sua classificação e ordenação. Conduz, dessa forma, à obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de elementos e fatores que intervêm em um determinado fenômeno (OLIVEIRA S., 1997).

5.1 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para atingir os objetivos da proposta de pesquisa o método escolhido foi o método *Delphi*. O método *Delphi* caracteriza-se por buscar o consenso de opiniões de especialistas através da aplicação de um questionário, durante sucessivas rodadas (VERGARA, 2008; WRIGHT, GIOVINAZZO, 2000).

O princípio de operação do método *Delphi* consiste na apresentação sistemática de perguntas sobre um determinado problema a um grupo de especialistas (SANTOS; VIDOTTO; GIUBLIN, 2005). Diferencia-se de outros métodos de pesquisa – entre eles, o grupo focal – por preservar o anonimato e a resposta independente, reduzindo, a influência de um especialista sobre os demais (MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013). Segundo Kahneman (2012, p. 110)

permitir que os observadores influenciem uns aos outros reduz efetivamente o tamanho da amostra, e com isso a precisão da estimativa do grupo.

O modo adequado de se extrair informação de um grupo é colhendo confidencialmente o parecer de cada um (KAHNEMAN, 2012).

De maneira geral, no método *Delphi* é pressuposto que o julgamento coletivo, sendo bem organizado, é melhor do que a opinião de um só indivíduo (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). Neste sentido, tem sua premissa de que a realidade não é apenas apreendida individualmente. A realidade constitui-se a partir da interação social (MAGALHÃES JÚNIOR, 2007). Cada interação no *Delphi* produz uma realidade compartilhada e a cada rodada essas realidades vão se transformando (LINSTONE; TUROFF, 2002).

Caracteriza-se, ainda, por possibilitar a reconsideração individual de opiniões, por fornecer um *feedback* sobre os resultados de rodadas anteriores aos especialistas (VERGARA, 2008).

Os *feedbacks* são fornecidos através da divulgação das respostas dos especialistas, devendo ser tabuladas, definindo-se a mediana e os quartis (VERGARA, 2008). Após a tabulação das respostas, uma nova rodada é realizada. Nessa nova rodada, poderão ser suprimidas ou adicionadas novas questões e são fornecidos os resultados quantitativos (VERGARA, 2008).

Disponibilizam-se as justificativas dos demais especialistas para uma nova rodada, preservando-lhes o anonimato. Assim, possibilita uma reconsideração dos especialistas sobre suas próprias respostas na rodada anterior. Dessa forma, são realizadas as rodadas seguintes até atingir um consenso. Linstone e Turoff (2002) ressaltam que a não exposição das respostas anteriores prejudica e compromete o andamento da pesquisa *Delphi*.

Em relação à quantidade de rodadas, Vergara (2008) expõe que variam entre no mínimo duas e no máximo cinco, e o consenso pode ser medido através da distância entre o 1º e o 3º quartil das respostas e o valor da mediana. Para a presente pesquisa foram realizadas duas rodadas.

Vergara (2008) define dois tipos de método *Delphi*. O primeiro, chamado *Delphi* convencional, os questionários são entregues impressos aos especialistas. O segundo tipo, chamado de *Delphi* eletrônico, tem seus questionários disponibilizados via internet, seguindo as mesmas diretrizes do método convencional. Para uma melhor visualização das etapas que compreendem o método *Delphi* eletrônico é exposta a Figura 8.

Para o presente estudo, realizou-se os dois tipos de métodos: o *Delphi* eletrônico para a primeira rodada e o método convencional para a segunda. Optou-se por este formato visando maior participação dos especialistas e uma captação maior de aspectos qualitativos.

Os especialistas escolhidos foram aqueles que fazem parte da área de estudo e seu número varia em função do escopo da investigação (VERGARA, 2008). No presente estudo, o painel é composto por especialistas internos e externos atuantes à JFSC.

A execução do método *Delphi* envolve, em um primeiro momento, a elaboração do questionário com base no que se busca investigar, sendo que cada questão deve ser direta, simples e sem ambiguidades (VERGARA, 2008). Para Linstone e Turoff (2002), o tamanho e a forma dentro da realidade na qual os especialistas estão inseridos é mais importante do que as descrições substantivas.

Geralmente nos questionários são atribuídos valores ou níveis de importância aos fatores em análise, podendo ou não ser configurado em uma escala Likert¹⁸. Magalhães Júnior (2007) destaca que existem quatro escalas ou dimensões que sintetizam as informações no processo: efetividade ou benefícios dos elementos (muito desejável/desejável /indesejável/muito indesejável); viabilidade (viável /possivelmente viável/ possivelmente inviável/inviável); importância (muito importante/importante/pouco importante /irrelevante); e validade do argumento (certo/confiável/riscos elevados/incerto).

Ainda, segundo Magalhães Júnior (2007), três métodos de ponderação seriam os mais comuns utilizados no método *Delphi*: o ranqueamento, o método escalar de classificação e o método par a par. O ranqueamento consiste em classificar os fatores em posição de ranking – não podendo dois fatores ocupar a mesma posição. No método escalar de classificação os participantes analisam um item por vez classificando a sua relevância/importância. E por fim, no método par a par, os fatores são combinados em pares. Para a presente pesquisa optou-se por utilizar uma escala de 0 a 10. Após sua elaboração, o questionário foi submetido a um pré-teste para verificar a necessidade de ajustes.

O questionário base (APÊNDICE A) contém 33 questões, sendo uma questão aberta e as demais objetivas. As questões tiveram por base as tabelas contidas na fundamentação teórica (Capítulo 2 e 3) e nos Mecanismos para avaliação do desempenho da Justiça Federal (Capítulo 4).

As tabelas da fundamentação teórica expressam uma síntese do desempenho nos modelos de gestão da administração pública, de *performance management* e do desempenho

¹⁸ Configura-se em escala Likert quando houver cinco opções de respostas (VIEIRA; DALMORO, 2008).

do judiciário. As tabelas dos mecanismos para avaliação do desempenho na JF refletem uma síntese do SIADES, Justiça em Números, o desempenho dos juízes federais e o Prêmio Inovare.

As questões objetivas tiveram como seu enunciado “De acordo com a sua percepção, o desempenho da Justiça Federal em Florianópolis é afetado diretamente por:”, sendo solicitado que os respondentes atribuíssem uma nota de 0 a 10 para cada fator, sendo 0 discordo totalmente e 10 concordo totalmente.

Foram encaminhados para a primeira rodada¹⁹, questionários a serem respondidos eletronicamente na *Survey Monkey* para membros internos da JFSC, da Defensoria Pública da União, do Ministério Público Federal e advogados, totalizando 465 questionários enviados.

Do total, 38 questionários foram respondidos, sendo 33 da JFSC, dois do Ministério Público Federal e três advogados. Os resultados foram tabulados e divulgados através *e-mail* dos participantes (APÊNDICE B), convidando-os a participar da segunda rodada presencial.

Em relação ao questionário, foram acrescentadas seis novas questões, tendo por base os pontos levantados na questão aberta do questionário base (Questão 33, APÊNDICE A), para a segunda rodada (APÊNDICE C).

Na segunda rodada, para os integrantes da JFSC, foi disponibilizada uma sala²⁰ em sua sede para que as conversas ocorressem de forma individual, garantindo o anonimato. Ainda, foi disponibilizado o agendamento online através do *Reservio*²¹. Dos 33 participantes da JFSC, 14 compareceram à segunda rodada.

Com os integrantes do MPF e advogados foi solicitado uma visita em seus locais de trabalho²². Dos cinco membros externos participantes da primeira rodada, quatro participaram da segunda rodada. Para análise de dados, os integrantes do MPF e advogados que participaram da pesquisa, serão referidos como “membros externos”.

Todos os participantes da segunda rodada foram convidados a observar novamente os resultados e reconsiderarem suas colocações. Foi pedido para que eles observassem os resultados e apontassem caso alguma questão lhes tivessem chamado a atenção. Ainda, quando a pontuação do participante era muito divergente da do grupo, foi solicitado que ele justificasse a sua nota.

¹⁹ Primeira rodada ocorreu no período de 02/05/2016 a 16/05/2016.

²⁰ Segunda rodada para os membros da JFSC ocorreu entre os dias 13/06/2016 a 17/06/2016.

²¹ Programa gratuito para agendamento *online*.

²² Visitas ocorreram entre os dias 20/06/2016 a 08/07/2016.

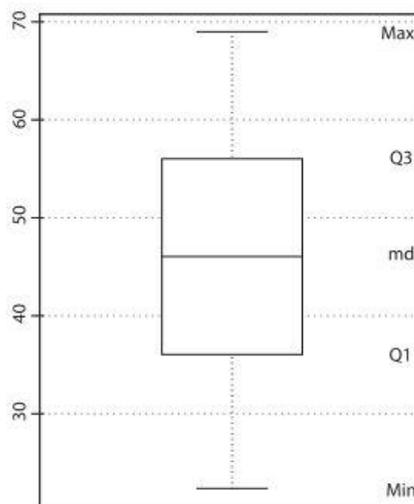
Para a análise dos dados, optou-se por utilizar os diagramas de caixa – o *box plot* –, no qual é possível observar a dispersão das respostas. Nele são apresentados os quartis, limite inferior e superior e a mediana de cada rodada. Foram analisados os dados com os participantes da segunda rodada, aqui nomeados de Grupo 18.

Outro aspecto abordado é a divergência entre especialistas de áreas diferentes (membro da administração, vara e externo) em relação a alguns fatores levantados na pesquisa.

Dessa forma, o diagrama de caixas ilustra a posição, dispersão e assimetria na distribuição de dados (MEDRI, 2011). Para uma melhor compreensão, vide Figura 8.

Como podemos observar, o “Min” equivale ao menor valor, “Q1” equivale ao primeiro quartil, “md” a mediana, “Q3” ao terceiro quartil e “Max” ao maior valor (GUIMARÃES, 2008).

Figura 8 – Diagrama de caixa (*box plot*)



Fonte: Guimarães, 2008.

Os elementos contidos dentro da caixa, entre o primeiro (Q1) e terceiro quartil (Q3) representam 50% dos dados. Os dados entre o “Min” e “Q1”, 25% e os dados entre o “Q3” e “Max”, os outros 25% dos dados. Assim, quanto menor for o tamanho da caixa, menor será a distribuição dos dados.

É importante ressaltar que o método *Delphi* possibilita várias formas de análise dos resultados, sendo de competência do pesquisador verificar a adequada para sua pesquisa.

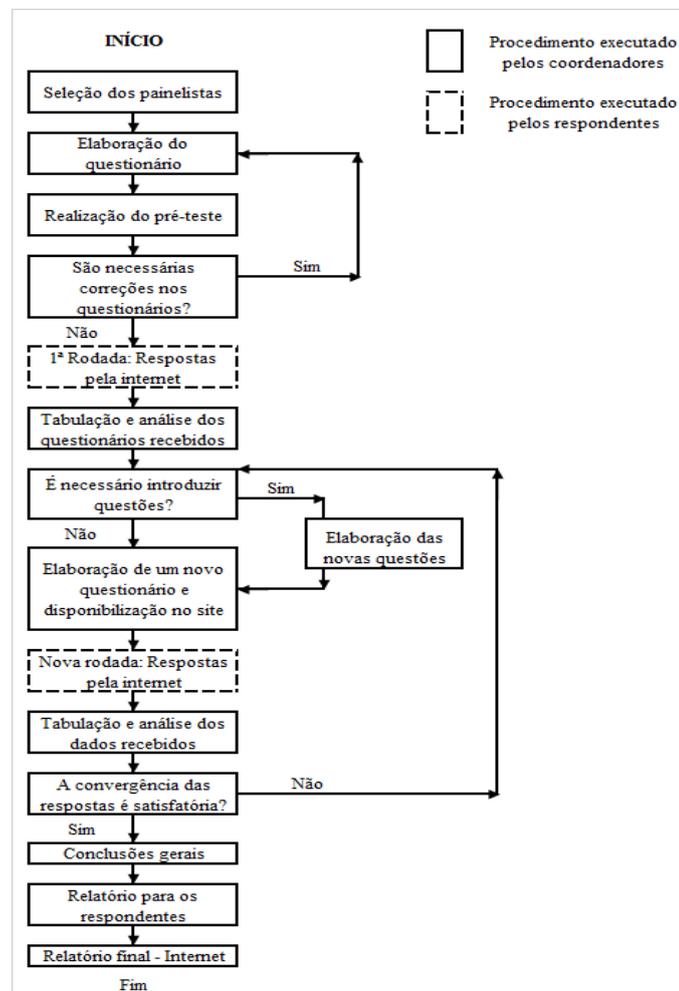
Como os membros, ao responder o questionário, atribuíram notas de 0 a 10, optou-se por esquematizar um quadro (Quadro 5) para auxiliar na análise das médias e medianas de cada resposta, observando também a distribuição dos dados.

Quadro 5 – Quadro para análise dos resultados

Notas	Descrição
0-1-2-3	Não afeta o desempenho
4-5-6	Pouco afeta o desempenho
7-8-9-10	Afeta o desempenho

Fonte: elaboração própria.

Figura 9 – Sequência de uma pesquisa *Delphi* eletrônica



Fonte: Adaptado de WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de partirmos para a análise de resultados é importante contextualizarmos o Judiciário no período em que foi realizada a pesquisa.

Em meio à crise econômica, intensificada a partir do final de 2015, foram realizados cortes no judiciário. Na Justiça Federal, segundo a Associação dos Juizes Federais os cortes chegam a R\$ 445 milhões para o orçamento de 2016²³.

Na JFSC, especificamente, foram relatados cortes no serviço de copa, na contratação de estagiários, no investimento em sistemas de informação e na realização de concursos públicos para preencher vagas de servidores aposentados.

Segundo respondentes, a administração já alertava da possibilidade de cortes e redução em alguns setores desde janeiro de 2016.

Cabe ressaltar que na semana em que foram enviados os questionários para a primeira rodada, foram anunciados cortes no número de estagiários – isto pode ter refletido nas notas dos respondentes.

Os servidores não recebiam²⁴ reajuste há nove anos e suas reivindicações salariais tramitam desde 2009²⁵ no legislativo. Isto pode ter impactado na atribuição das notas para os fatores levantados.

No aspecto jurídico, observa-se o Novo Processo Civil²⁶, sancionado em 16 de março de 2015, visando maior celeridade judicial aos processos.

De acordo com divulgado no portal da Agência do Senado²⁷, ele obriga os Tribunais a criarem centros para audiências de conciliação e mediação, cabendo aos juizes, advogados,

²³Depois da PF, servidores da Justiça Federal serão os próximos a reclamar de cortes. Jan/2016. Revista Época: <http://epoca.globo.com/tempo/expresso/noticia/2016/01/depois-da-pf-servidores-da-justica-federal-serao-os-proximos-reclamar-de-cortes.html>.

²⁴ Reajuste foi sancionado pelo Senado em 26/06/2016.

²⁵ Sobre o reajuste dos servidores do Poder Judiciário da União. Jusbrasil: <http://williamdouglas.jusbrasil.com.br/artigos/247155940/sobre-o-reajuste-dos-servidores-do-poder-judiciario-da-uniao>.

²⁶ Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.

²⁷ Destaques do Novo CPC. Fev/2015. Agência do Senado. https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/02/13/destaques-do-novo-cpc?utm_source=midias-sociais&utm_medium=midias-sociais&utm_campaign=midias-sociais.

defensores públicos e membros do Ministério Público estimular as partes a buscarem soluções consensuais para seus conflitos.

Prevê tramitações especiais para casos especiais – como ações de divórcio, pensão, casos de paternidade, guarda dos filhos, etc. Nestes casos, além das partes será designada um mediador objetivando uma solução consensual.

A ordem cronológica deverá ser respeitada evitando que quaisquer outros interesses interfiram no andamento do processo – exceto os processos com tramitação preferencial como para portadores de doenças graves e idosos.

Segundo a Agência do Senado, o Novo Processo Civil possibilitará o julgamento de demandas repetitivas através da aplicação de uma mesma decisão para todas as ações semelhantes – geralmente ações contra planos de saúde, bancos e serviços de telefonia.

Podemos observar que a criação do Novo Processo Civil visa uma maior celeridade judicial e um descongestionamento da Justiça através do incentivo de conciliação entre as partes para não recorrer ao litígio.

Entende-se que esta contextualização é parte fundamental da pesquisa para uma maior compreensão da realidade na qual os participantes estão inseridos.

Agora, partiremos para a análise e discussão dos resultados de cada questão exposta no questionário final (APÊNDICE C). Para a análise foi utilizado o diagrama de caixa (*box plot*) em que pode ser observada a dispersão dos dados.

O enunciado das questões solicitava que os respondentes atribuíssem uma nota de 0 a 10 (sendo 0 discordo totalmente e 10 concordo totalmente) para os fatores que afetariam diretamente o desempenho da Justiça Federal em Florianópolis, de acordo com a sua percepção.

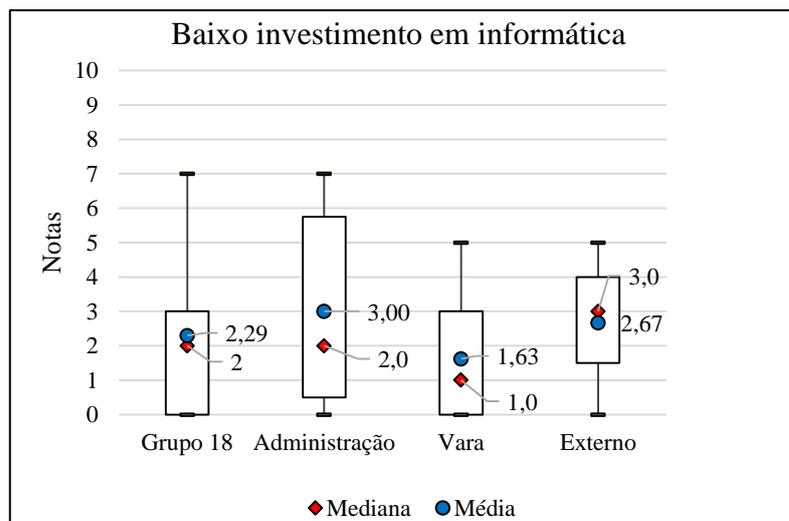
Para facilitar a análise, os resultados serão separados entre os “Fatores internos”, “Fatores externos” e “Fatores levantados pelos especialistas”.

6.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: FATORES INTERNOS

Neste subtítulo foram discutidos e analisados os resultados referentes às questões sobre os fatores internos que poderiam afetar o desempenho da JFSC. No total, 24 fatores internos foram levantados.

Em relação ao fator “Baixo investimento em informática” (Gráfico 1), a média do Grupo 18 foi de 2,29 com uma dispersão de dados mais homogênea, com 75% dos dados entre as notas 0 e 3.

Gráfico 1 – Resultados: Baixo investimento em informática



Fonte: elaboração própria.

Quando separados os respondentes do Grupo 18 pela sua área de atuação à JFSC, a média dos membros da administração foi de 3,0 e apresentou uma maior dispersão de dados em comparação com os membros da vara e membros externos. Apesar disto, 75% dos dados dos membros da administração ficaram abaixo de 6.

Para os membros da vara a média foi de 1,63 e 75% dos dados ficaram abaixo da nota 3. A nota mais alta deste grupo foi de 5. Para os membros externos a média foi de 2,67 e 75% dos dados ficaram abaixo da nota 4.

Entre os aspectos levantados pelos Grupo 18, na 2ª rodada, como justificativa de uma nota mais alta (5-6-7) atribui-se, principalmente, por uma redução significativa de repasse do TRF4 para investimentos em informática. Ainda, dado os altos custos, os investimentos seriam mal aplicados.

Porém, respondentes de notas mais baixas (0-1-2-3) reconhecem também a redução, entretanto, argumentam que o investimento ainda seria alto e supriria as demandas. E, portanto, não consideram que há um baixo investimento em informática e este não seria um fator que afetaria o desempenho da JFSC.

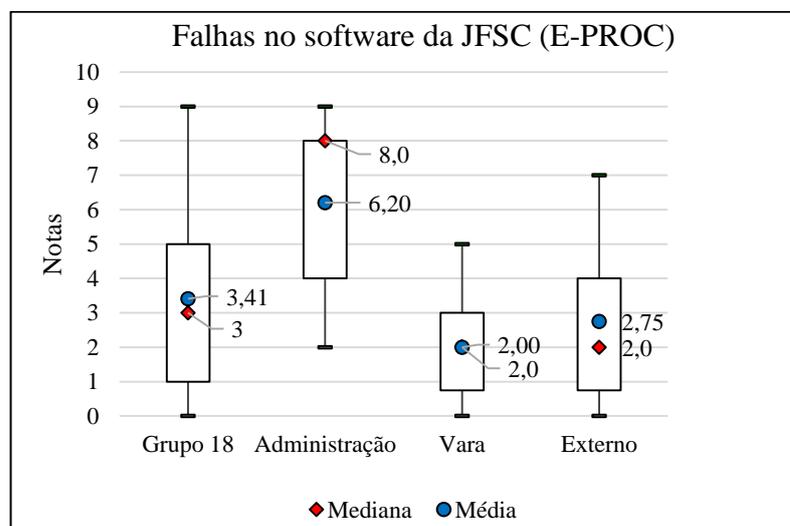
Cabe ressaltar que o TRF4 é o mais informatizado do país. Desde 2004²⁸, utiliza-se o e-proc para tramitação de processos em meio virtual e, desde 2007, utiliza-se exclusivamente o ajuizamento eletrônico de ações.

²⁸ Resolução nº 13, de 11 de março de 2004.

No relatório do Justiça em Números de 2015, consta o TRF4 como o que possui maior número de computadores por usuários (1,4 computador por usuário) e o segundo que mais possui despesas com tecnologia da informação (4,3% de seu orçamento), dentre os Tribunais Regionais Federais.

No fator “Falhas no *software* da JFSC (E-PROC)” (Gráfico 2), a média foi de 3,41 com uma mediana de 3,0. Pode-se observar que as notas são homogêneas, concentrando 75% das notas abaixo de 5.

Gráfico 2 – Resultados: Falhas no *software* da JFSC (E-PROC)



Fonte: elaboração própria.

Quando os membros do Grupo 18 são divididos por sua área de atuação, podemos observar que a média da administração sobe para 6,20 e 50% dos dados estão dispersos entre a nota 4 e 8. Entretanto, pela mediana estar em 8,0, 50% dos dados estão entre 8 e 10. Mostrando que este fator afeta o desempenho da JFSC de acordo com os membros da administração.

Entre os membros da vara a média é de 2,0 e 75% dos dados estão concentrados abaixo da nota 3, ou seja, podemos observar que os dados estão mais homogêneos. Para os membros externos a média fica em 2,75 e 75% dos dados estão concentrados abaixo da nota 4.

Quando questionados, os membros que atribuíram notas maiores (em sua maioria, membros da administração), relataram que o E-PROC não é um sistema otimizado e não possui integração com outros sistemas de informação utilizados.

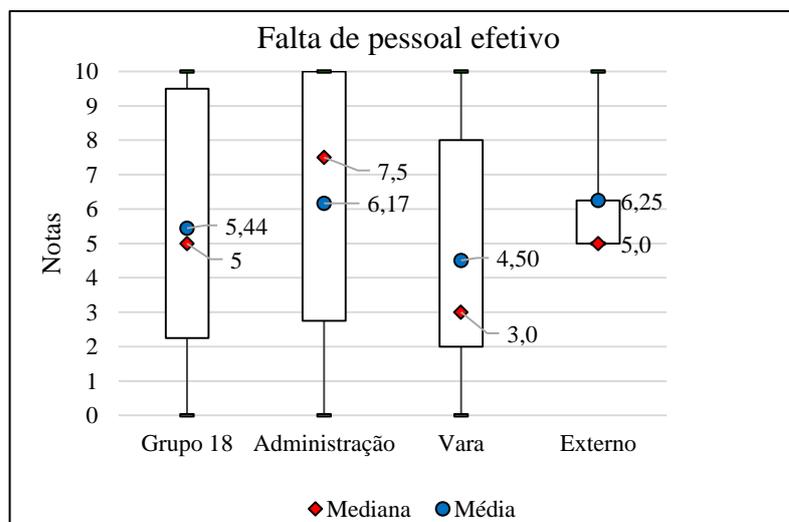
Segundo alguns membros, o E-PROC seria apenas um sistema digital, traduzido do papel para o computador, sem ser um sistema eficiente. Membros externos relataram a dificuldade em cadastrar alguns procedimentos jurídicos pelo sistema, e consideram o sistema pouco amigável com o usuário final.

Dentre os membros discordantes (em sua maioria, membros externos e da vara), pontuaram que atende às necessidades de quem utiliza. Ainda, outro aspecto relatado é que dentre os sistemas de Justiça existentes (Justiça Estadual, do Trabalho, etc.) ele seria o mais adequado.

Observa-se a “Falha no *software* da JFSC (E-PROC)” como um fator que afetaria no desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da administração. Para os membros da vara e membros externos, este fator não afetaria o desempenho da JFSC.

No aspecto “Falta de pessoal efetivo” (Gráfico 3), a média do Grupo 18 foi de 5,44, com uma mediana em 5, e uma dispersão de 75% dos dados localizados entre as notas 2 e 10.

Gráfico 3 – Resultados: Falta de pessoal efetivo



Fonte: elaboração própria.

Quando separado o Grupo 18, a média da administração é de 6,17, da vara 4,50 e dos membros externos 6,25. Pode-se observar que a grande dispersão de dados entre os membros da administração, em que 75% dos dados estão distribuídos entre as notas 3 e 10. Para a vara a dispersão também é alta e 50% dos dados estão concentrados entre as notas 3 e 8. Para os membros externos percebe-se uma baixa dispersão de dados e 75% da amostra deste grupo está concentrada entre as notas 5 e 6. Neste grupo ainda é possível verificar que a nota mínima foi 5.

As notas superiores foram justificadas pelo anúncio de que não seriam repostos servidores aposentados e já haveria um número insuficiente de servidores. Outros membros relataram a utilização de estagiários como substitutos de servidores.

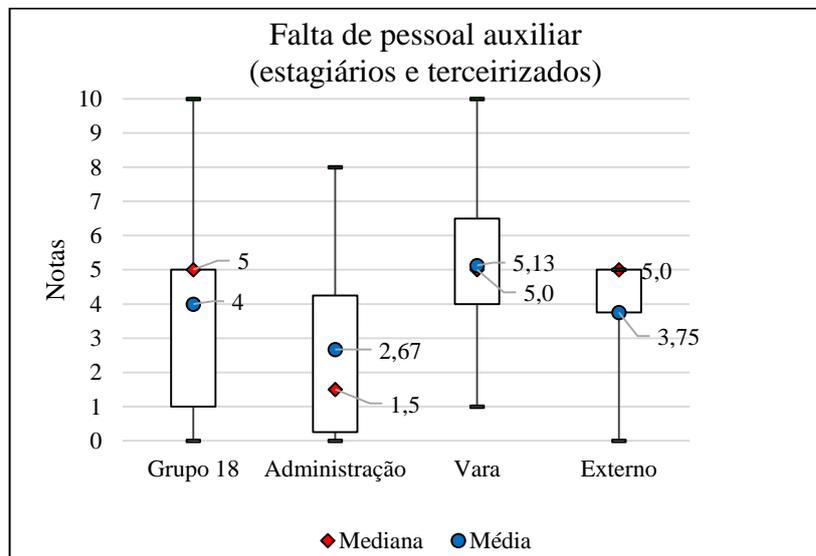
As notas inferiores foram justificadas pelo entendimento do setor do respondente – e dos que ele pode observar – o número de servidores era considerado o adequado. Ainda, devido à informatização e ao aprimoramento de sistemas de informação, não seriam necessários mais servidores.

Na fundamentação teórica, Oliveira R. (2006) atribui a falta de recursos pessoais como a sexta causa limitadora do desempenho do judiciário. E na pesquisa da AMB (2009), sobre condições de trabalho dos juízes é relatado que uma das causas da morosidade é a carência de pessoal técnico.

Nesta pesquisa, verificamos que se tratando de JFSC, o fator “Falta de pessoal efetivo”²⁹ afetaria o desempenho de acordo com os membros da administração. Para os membros da vara e membros externos, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

No fator “Falta de pessoal auxiliar (estagiários e terceirizados)” (Gráfico 4), no Grupo 18, 75% dos dados estão entre as notas 5 e 0, sendo 5 a mediana.

Gráfico 4 – Resultados: Falta de pessoal auxiliar (estagiários e terceirizados)



Fonte: elaboração própria.

²⁹ Resolução CNJ nº 219, de 26 de abril de 2016, para a redistribuição de servidores entre o primeiro e segundo grau, de acordo com a proporção da demanda de processos.

Entretanto, quando separamos o Grupo 18 pelas suas áreas, a média da administração é de 2,67, a da vara 5,13 e dos membros externos fica em 3,75.

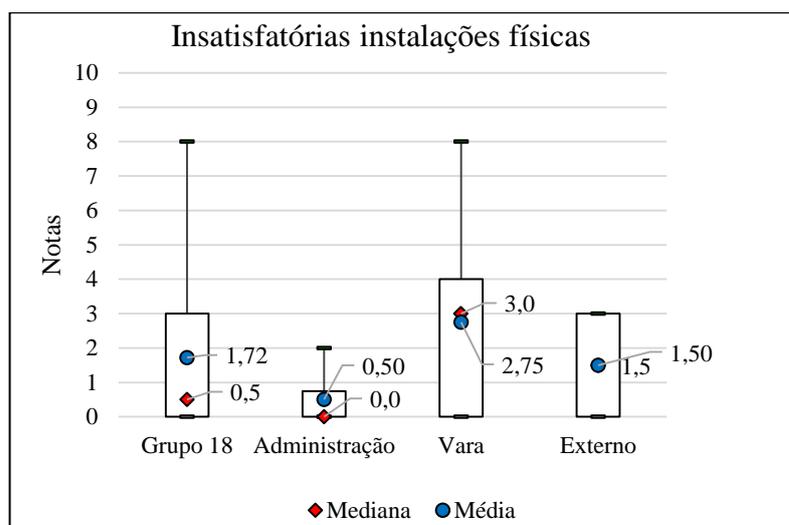
Observa-se que a dispersão é superior entre os membros da administração. Entretanto, podemos observar que 75% dos dados estão abaixo da nota 4. Entre os membros da Vara, pode-se verificar que 50% dos dados estão concentrados entre as notas 4 e 7. Entre os membros externos a dispersão é ainda mais inferior, concentrando 50% dos dados entre as notas 4 e 5. Boa parte da queda e homogeneidade das notas na segunda rodada do Grupo 18 pode ser atribuída à normalização de aspectos referentes à contratação de estagiários.

Conforme mencionado na contextualização, no início deste capítulo, na semana na qual a pesquisa foi realizada *online*, havia sido divulgado o corte no número de estagiários em vários setores. Outro aspecto também mencionado pelos respondentes foi a redução no número de terceirizados – entre os mencionados, o serviço de copa, em virtude da redução orçamentária para o ano de 2016 na JF.

Como podemos observar, o fator “Falta de pessoal auxiliar (estagiários e terceirizados)” seria um fator que pouco afetaria o desempenho JFSC de acordo com os membros da vara. Já para os membros da administração e membros externos, este fator não afetaria o desempenho da JFSC.

No fator “Insatisfatórias instalações físicas” (Gráfico 5), podemos observar a homogeneidade dos dados com o Grupo 18, uma média de 1,72 e uma mediana de 0,5.

Gráfico 5 – Resultados: Insatisfatórias instalações físicas



Fonte: elaboração própria.

Quando separado o Grupo 18 por áreas, observamos uma média de 0,5 na administração, 2,75 na vara e 1,5 para os membros externos. Apesar disto, podemos observar também uma nota superior e destoante dos resultados do Grupo 18, a nota 8.

Esta nota foi justificada de acordo com problemas estruturais do prédio, problemas relacionados ao ar-condicionado, a falta de planejamento em alguns aspectos básicos de infraestrutura, não ser pensado para o cidadão devido a sua localização e alguns aspectos tecnológicos do prédio (como os elevadores, que possuem um sistema diferente do convencional).

Ainda, conforme relato de respondentes (mesmo aqueles que atribuíram notas inferiores) houve um projeto elaborado em conjunto pelos servidores antes da construção das instalações da JFSC, visando uma melhoria no projeto (como a não utilização de um sistema de ar-condicionado que já havia apresentado problemas em outra unidade). Entretanto, todas as considerações do projeto foram descartadas com a gestão sucessora³⁰. De acordo com os respondentes, era de interesse da nova gestão que a inauguração do prédio ocorresse durante a sua administração, fazendo com que descartassem as modificações anteriormente propostas. Diante disto, observa-se uma decisão arbitrária, tendo uma base a personalidade – característica do patrimonialismo.

Embora, apesar de serem relatados problemas estruturais, o fator “Instalações físicas insatisfatórias” é um fator que não afetaria o desempenho da JFSC.

No fator “Insuficiência de recursos financeiros” (Gráfico 6), a média do Grupo 18 foi de 4,56 com 50% da amostra está localizada entre 1,0 e 8,0.

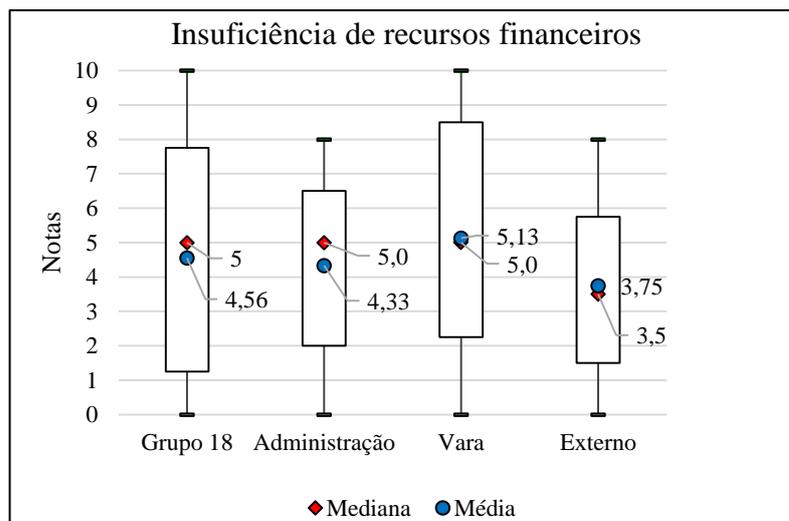
Quando o Grupo 18 é separado, temos uma média de 4,33 para a administração, 5,13 para a vara e 3,75 para os membros externos. Pode-se observar que entre os membros da administração, 50% dos dados encontram-se entre as notas 2 e 7, enquanto entre os membros da vara, 50% dos dados estão entre 2 e 9, uma distribuição alta de dados.

Entre as principais justificativas para as notas mais altas (7-8-9-10), atribui-se, principalmente, à redução do repasse de verbas para a JFSC e ao receio de que mais cortes possam ser anunciados. Para as notas inferiores (0-1-2-3), alegaram que apesar do corte do repasse, o dinheiro seria o suficiente para cobrir as despesas da JFSC.

Então, pode-se notar que apesar de o fator “Insuficiência de recursos financeiros” pouco afetar o desempenho da JFSC, seria interessante acompanhar qual o impacto futuro da redução de repasse à JFSC.

³⁰ Mais discussões sobre a gestão no capítulo 7.

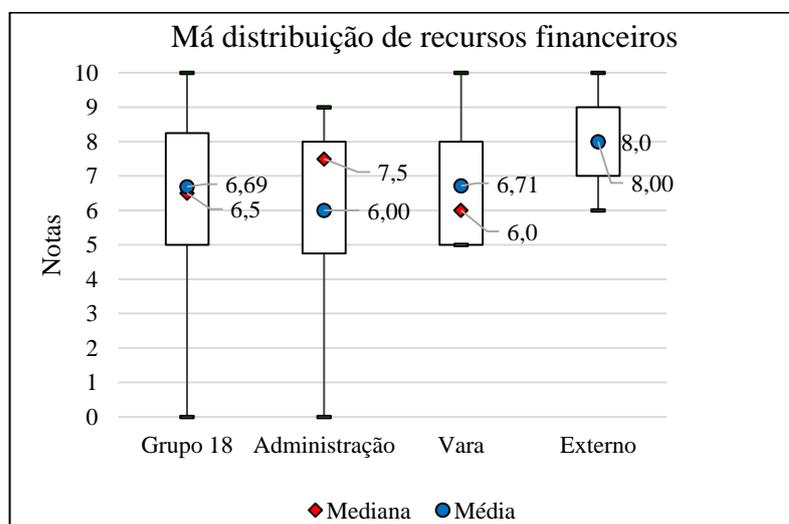
Gráfico 6 – Resultados: Insuficiência de recursos financeiros



Fonte: elaboração própria.

No fator “Má distribuição de recursos financeiros” (Gráfico 7) podemos observar que com o Grupo 18, 50% dos dados estavam concentrados entre 5 e 8, com uma média de 6,69.

Gráfico 7 – Resultados: Má distribuição de recursos financeiros



Fonte: elaboração própria.

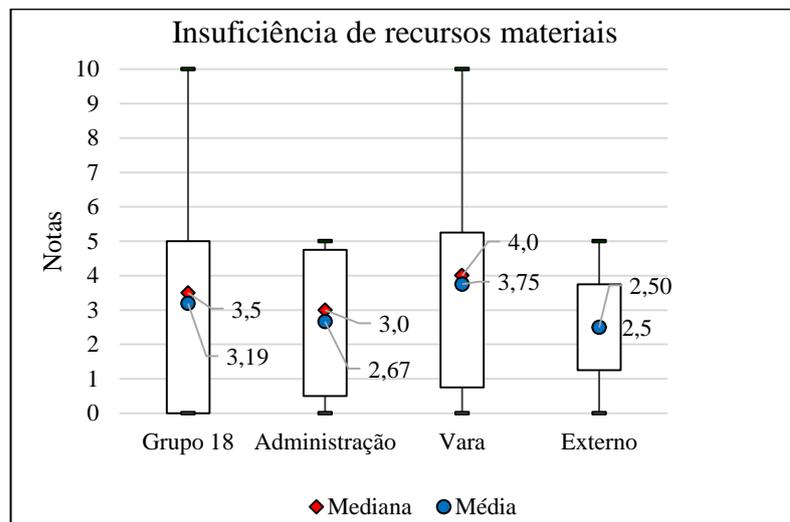
Quando separamos o Grupo 18 de acordo com sua área, observa-se que a dispersão de dados 50% dos dados entre os membros da administração fica em torno de 5 e 8. Entre os membros da vara, 75% dos dados encontram-se entre as notas 5 e 8 e 100% dos dados são superiores a nota 5. Entre os membros externos podemos observar que 50% dos dados estão entre a nota 7 e 9, e a nota mínima atribuída por eles foi de 6.

Quando questionados, membros que atribuíram notas maiores justificaram a não aplicação racional dos recursos, a não existência de um controle financeiro integrado entre Seção e Subseções, e ainda a pouca autonomia na aplicação dos recursos em virtude das diretrizes do TRF4.

Com a análise dos dados, podemos observar que fator “Má distribuição de recursos financeiros” afetaria o desempenho da JFSC de acordo com os membros da administração e membros externos. Para os membros da vara, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

No fator “Insuficiência de recursos materiais” (Gráfico 8) observa-se que com o Grupo 18, a média foi de 3,19 e 75% dos dados estão localizados entre as notas 0 e 5.

Gráfico 8 – Resultados: Insuficiência de recursos materiais



Fonte: elaboração própria.

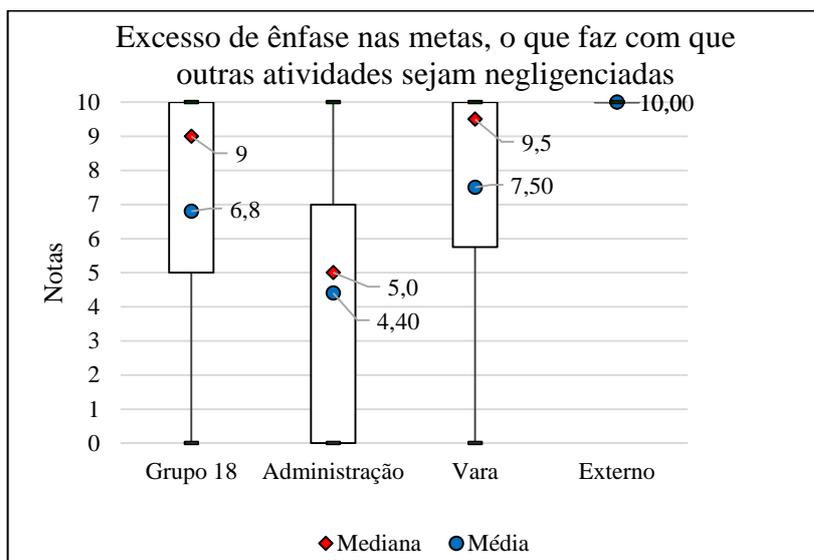
Quando separamos o Grupo 18, podemos observar que 100% dos dados da administração estão abaixo da nota 5, obtendo uma média de 2,67. Entre os membros da vara, 75% dos dados estão dispersos entre as notas 0 a 5, e a média foi de 3,75. Com os membros externos, 50% dos dados estão entre as notas 1 e 4, com uma média de 2,5.

Quando questionados os membros que atribuíram uma nota superior, consideraram aspectos como o corte de serviço de copa e estariam pensando mais a longo prazo devido à crise e aos anúncios de cortes. Membros que atribuíram notas mais baixas refletiram que mesmo com os cortes ainda será possível continuar executando o trabalho dentro dos padrões previstos.

Apesar disto, podemos observar que a “Insuficiência de recursos materiais” não foi considerada como um aspecto que afetaria diretamente o desempenho da JFSC.

No fator “Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas” (Gráfico 9) observa-se que, com o Grupo 18, 75% dos dados encontram-se acima da nota 5, com uma média de 6,8.

Gráfico 9 – Resultados: Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas



Fonte: elaboração própria.

Ainda outro aspecto que pode ser observado é que a mediana é de 9, significando que 50% dos dados estão localizados entre 9 e 10. Neste sentido, este fator afetaria o desempenho da JFSC, de acordo com o Grupo 18.

Quando separamos o Grupo 18 por área, pode-se observar entre os membros da administração a média foi de 4,40, com 75% da amostra dispersa entre 0 e 7.

Entre os membros da vara, os dados foram mais homogêneos e 75% dos dados encontram-se acima da nota 6, com uma média de 7,50. Ainda é possível observar a mediana em 9,5, representando que 50% dos dados estão acima desta nota. Entre os que entre os membros externos a média ficou em 10 e 100% dos respondentes atribuíram nota máxima a este fator. Podemos observar que a diferença, neste fator, entre administração, vara e externo foi expressivo.

Pode-se explicar esta diferença compreendendo que os membros da administração, de maneira geral, não possuem metas, trabalhando de acordo com a demanda, o que é diverso do que ocorre no dia a dia dos membros das varas.

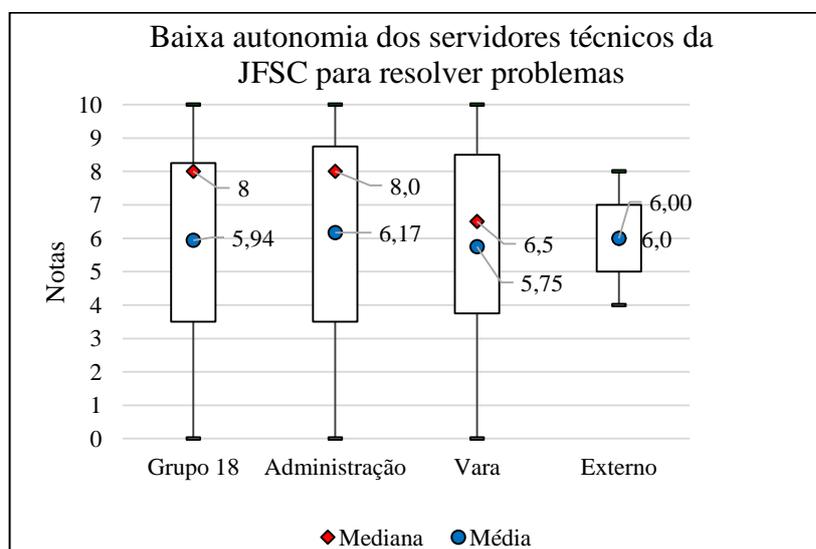
Como referido anteriormente na fundamentação teórica, existem as metas do CNJ e os boletins estatísticos para controle de produtividade do judiciário – características do gerencialismo. Ainda, de acordo com os respondentes da pesquisa, as metas muitas vezes são irreais e não respeitam as especificidades de cada área judicial (ambiental, cível, criminal, etc.).

Outro aspecto abordado pelos membros externos é de que as metas estariam implicando na qualidade da decisão judicial. Apressados para cumprir a meta, não estariam mais observando as peculiaridades de cada caso, aumentando a probabilidade de erro no julgamento e na decisão judicial.

Neste sentido, pelos resultados apresentados o “Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas” é um fator que afeta o desempenho da JFSC, de acordo com os membros da vara e membros externos. Para os membros da administração, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

O fator “Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas” (Gráfico 10), observa-se que com o Grupo 18, 50% dos dados estavam distribuídos entre as notas 3 a 8, com uma média de 5,94, com a mediana em 5. Isso significa que 50% dos dados estão entre as notas 8 e 10.

Gráfico 10 – Resultados: Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas



Fonte: elaboração própria.

Quando separado o Grupo 18, podemos verificar uma maior dispersão de dados entre os membros da administração, em que 50% dos dados estão entre as notas 4 e 9, com uma média de 6,17. Entretanto, importante destacar a mediana em 8,0, o que nos mostra que 50% dos dados estão entre 8 e 10. O que mostra uma relevância deste fator para membros da administração.

Entre os membros da vara a distribuição de 50% dos dados encontra-se entre 4 e 9, com uma média de 5,75. Para os membros externos, a média ficou em 6,0 e 50% dos dados estão distribuídos entre 5 e 7.

Quando questionados sobre as notas mais altas, os membros mencionaram o aspecto de mudanças que podem ocorrer quando possui a mudança de direção do foro³¹, citaram os projetos que haviam sido feitos em conjunto com uma direção e sendo abandonados na direção sucessora. A pouca autonomia dos Recursos Humanos e uma hierarquia rígida foram também mencionadas.

Entre as justificativas das notas mais baixas, membros avaliaram que possuem autonomia para executar e resolver os problemas em seu ambiente de trabalho.

Pelo exposto, observou-se a “Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas” afetaria o desempenho da JFSC de acordo com os membros da administração. Entre os membros da vara e membros externos, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Pode-se refletir que como os membros do administrativo estariam diretamente relacionados com a direção do foro e ela é alterada a cada dois anos³²este fator seria mais expressivo. Já na vara, as mudanças de juízes ocorrem com menor frequência, principalmente tratando-se de uma Seção Judiciária.

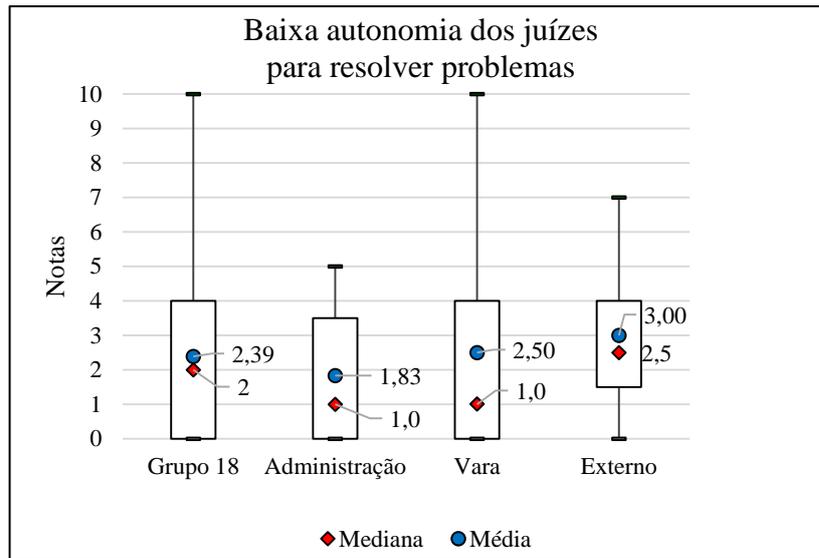
Em relação ao fator “Baixa autonomia dos juízes para resolver problemas” (Gráfico 11), no Grupo 18, 75% dos dados estavam distribuídos entre as notas 0 e 4, com uma média de 2,39.

Quando separado o Grupo 18 por área de atuação dos membros, 75% dos dados dos membros da administração encontravam-se abaixo de 3,5 e a média foi de 1,83. Para os membros da vara, 75% dos dados encontram-se abaixo da nota 4, e a média foi de 2,50. Para os membros externos, 50% dos dados encontram-se entre 1,5 e 4, e a média foi de 3.

³¹ A Direção do Foro é alterada a cada dois anos. Mais discussões Capítulo 8.

³² Resolução Conselho da Justiça Federal, Nº CJF-RES-2013/00243 de 9 de maio de 2013.

Gráfico 11 – Resultados: Baixa autonomia dos juízes para resolver problemas



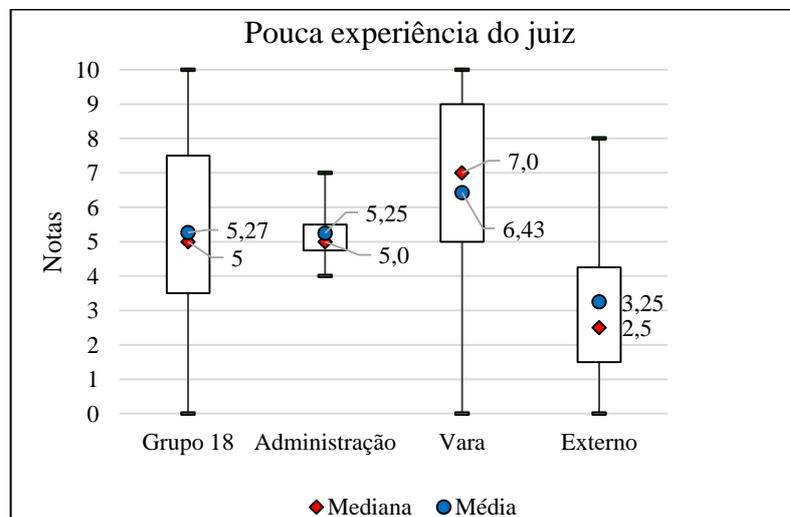
Fonte: elaboração própria.

Este fator não seria determinante para o desempenho da JFSC, e de acordo com membros juízes gozam de muita autonomia. Membros que atribuíram notas maiores refletiram que, no entanto, a autonomia não seria irrestrita, e o juiz estaria submetido às normativas do Conselho da Justiça Federal, do CNJ e do Tribunal.

Diante do exposto “Baixa autonomia dos juízes para resolver problemas” não seria um fator que afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Pouca experiência do juiz” (Gráfico 12), no Grupo 18 a distribuição de 50% dos dados está entre as notas 3,0 e 7,0 com uma média de 5,27.

Gráfico 12 – Resultados: Pouca experiência do juiz



Fonte: elaboração própria.

Quando o Grupo 18 é separado por área, 50% das notas dos membros do administrativo concentram-se entre 5 e 6, com uma média de 5,25. Com os membros da vara a dispersão de 50% dos dados encontrou-se entre 5 e 9, e a média em 6,43. Para os membros externos a média é de 3,25 e a dispersão de 50% dos dados estão entre 1,5 e 4.

Podemos observar que a pouca experiência do juiz é mais relevante para os membros de vara, do que para os outros membros.

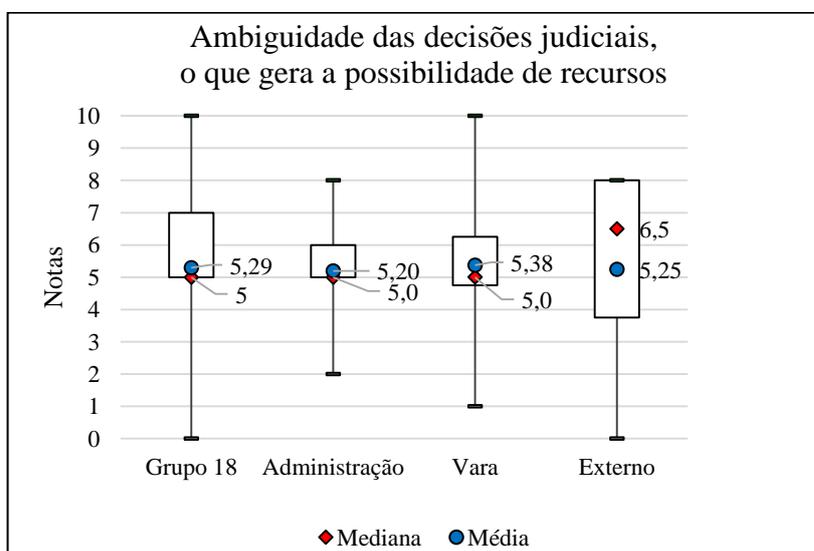
Quando questionados sobre as notas mais altas, obteve-se como justificativa que juízes menos experientes tendem a “não entender a complexidade de um determinado processo”, julgar o processo mais complexo do que ele é e vice-versa. E também juízes menos experientes teriam uma menor capacidade de gerir a vara.

As justificativas das notas mais baixas são atribuídas à equipe que o juiz tem disponível e que um juiz menos experiente tende a ser mais “cauteloso” com os processos, devido a sua inexperiência.

Dessa forma, podemos analisar que “Pouca experiência do juiz” afetaria o desempenho da JFSC para os membros da vara. Já para os membros da administração este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC. Para os membros externos este fator não afetaria o desempenho da JFSC.

No fator “Ambiguidade das decisões judiciais, o que gera possibilidade de recursos” (Gráfico 13), a média do Grupo 18 foi de 5,29 e 50% dos dados ficam concentrados entre 5 e 7.

Gráfico 13 – Resultados: Ambiguidade das decisões judiciais, o que gera possibilidade de recursos



Fonte: elaboração própria.

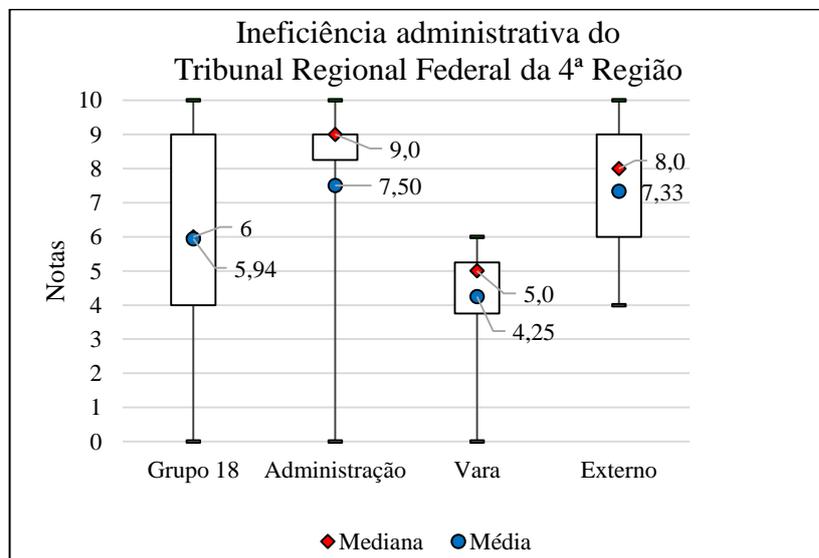
Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação dos membros, a média da administração fica em 5,20, com uma dispersão de 50% dos dados entre 5 e 6. Com os membros da vara a dispersão de 50% dos dados fica também em torno de 5 e 6, com uma média de 5,38. Entre os membros externos a dispersão de 75% dos dados encontra-se entre a nota 4 e 8.

Entre as justificativas para notas maiores, tem-se o relato da escolha de jurisprudência “a gosto do juiz”, a não observância de padrões para a decisão. Entretanto, por outro lado, membros que atribuíram notas menores refletiram que esta não “padronização” é importante para que os juízes fiquem atentos a peculiaridades do processo.

Como foi possível observar, o fator “Ambiguidade das decisões judiciais, o que gera possibilidade de recursos” pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Ineficiência administrativa do Tribunal Regional da 4ª Região” (Gráfico 14), no Grupo 18 a dispersão de 50% dos dados estava localizada entre 4 e 9 e a média em 5,94.

Gráfico 14 – Resultados: Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região



Fonte: elaboração própria.

Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação dos membros, observa-se que a dispersão de notas dos membros do administrativo é baixa e 75% dos dados encontram-se entre 8 e 10, com uma média de 7,5.

Entre os membros da vara a dispersão de dados também é baixa e 50% dos dados encontram-se entre as notas 4 e 5, com uma média de 4,25.

Entre os membros externos a dispersão aumenta e 50% dos dados estão entre 6 e 9, e a média é de 7,33. Outro aspecto observado é a mediana, que está em 8, o que significa que 50% dos dados estão entre 8 e 10.

Dessa forma, podemos analisar que os membros da administração possuem maior contato e relação de dependência com o TRF4, do que os membros da vara. Geralmente, quem faz a ponte de contato entre os dois é o administrativo da JFSC.

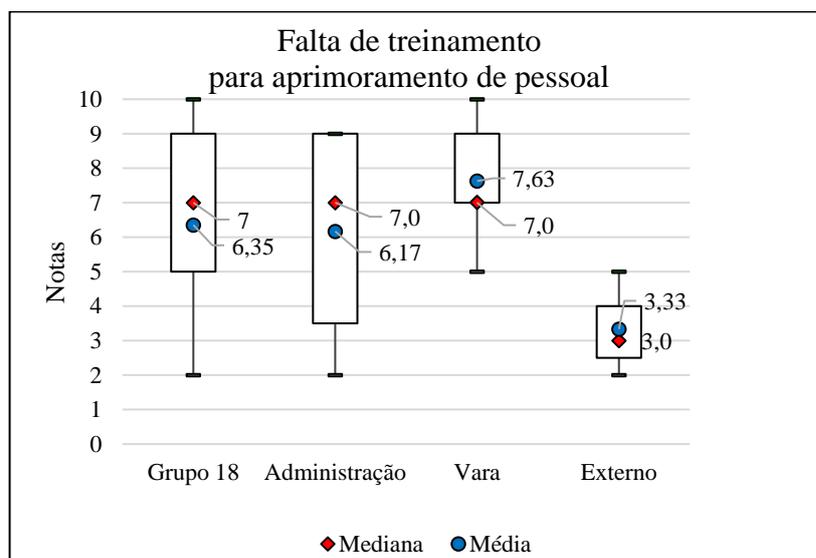
Os membros externos também relataram possuir contato com os membros do TRF4 em virtude de processos localizados no segundo grau e relatam a falta de “servidores capacitados” neste Tribunal.

As notas mais baixas justificam-se pelos membros relatarem que possuem uma certa autonomia do TRF4 e, portanto, a ineficiência deles não interferiria no trabalho.

Dessa forma, constata-se a “Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região” como um fator que afeta o desempenho da JFSC na percepção dos membros da administração e externo. Para os membros da vara, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal” (Gráfico 15), observa-se com o Grupo 18, a dispersão de 50% dos dados ficou em 5 e 9, e a média em 6,35, com a mediana em 7.

Gráfico 15 – Resultados: Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal



Fonte: elaboração própria.

Quando separado o Grupo 18 pela área de atuação dos seus membros, temos a dispersão de 75% dos dados entre as notas 3,5 e 9 para os da administração, com uma média de 6,17. Entre os membros da vara a média é de 7,63 e 75% das respostas concentram-se entre 7 e 10. Entre os membros externos, a média reduz para 3,3 e 50% dos dados encontram-se entre 2 e 4.

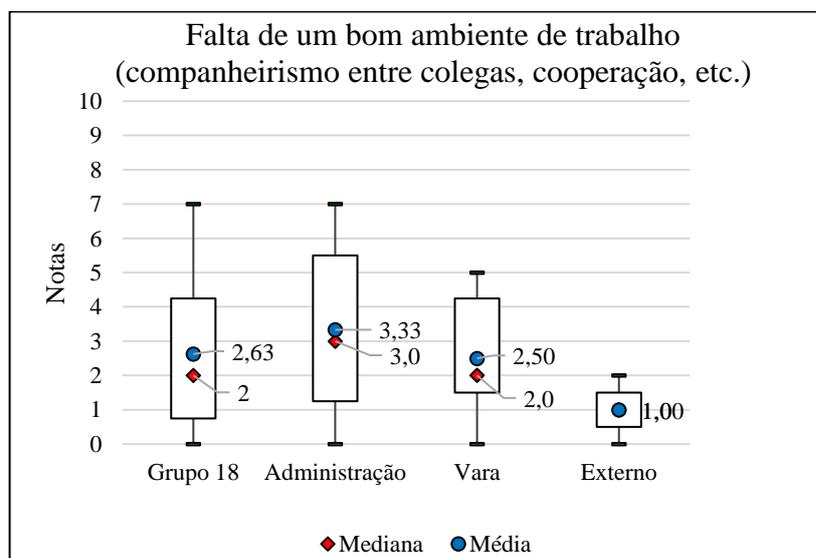
Quando questionados, membros que atribuíram notas maiores falaram da diminuição e redução de treinamentos para os servidores. Ainda, segundo eles, não existiria um critério na escolha dos cursos a serem oferecidos. Outro aspecto mencionado seria o não aproveitamento de servidores treinados e capacitados.

Membros que atribuíram notas menores, justificaram dizendo que existem as videoconferências e que elas seriam um tipo de treinamento. Entretanto, este formato para treinar os servidores não seria, muitas vezes, o ideal, dependendo do objetivo do treinamento.

Dessa maneira, podemos observar a “Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal” como um fator que afetaria o desempenho da JFSC, para membros da vara e para os membros da administração. Para os membros externos este fator não afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.)” (Gráfico 16) observamos com o Grupo 18 uma média de 2,63 e 50% dos dados entre as notas 1 e 4.

Gráfico 16 – Resultados: Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.)



Fonte: elaboração própria.

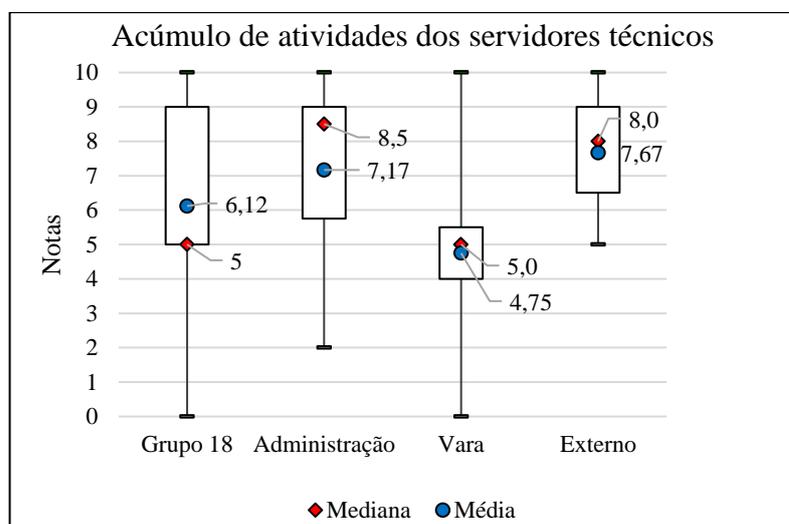
Quando separados o Grupo 18 por sua área, verifica-se que os membros da administração apresentaram uma média maior de 3,33 e 50% dos dados estão dispersos entre as notas 1 e 5,5. Com os membros da vara a média reduz para 2,5 e 50% dos dados estão entre as notas 1,5 e 4. Já com os membros externos podemos ver uma maior homogeneidade na distribuição das notas, com uma média de 1, e 100% dos dados abaixo da nota 2.

Quando questionados, membros que atribuíram notas maiores refletiram que nem sempre o ambiente de trabalho é colaborativo e nem todos “querem ajudar”. Na atribuição de notas menores, membros refletiram que são “poucos que não querem ajudar”.

Desta forma pode-se avaliara “Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.)” como um fator que não afeta o desempenho da JFSC.

No fator “Acúmulo de atividades dos servidores técnicos” (Gráfico 17), com Grupo 18, 50% dos dados encontram-se entre as notas 5 e 9, com uma média de 6,12 e mediana em 5.

Gráfico 17 – Resultados: Acúmulo de atividades dos servidores técnicos



Fonte: elaboração própria.

Quando o Grupo 18 é separado por área podemos observar que a média da administração e média dos membros externos sobe para 7,17 e 7,67, respectivamente.

Ainda, verifica-se que a mediana está em 8,5 com os membros da administração, o que significa que 50% dos dados estão entre 8,5 e 10. Com os membros externos a mediana está em 8.

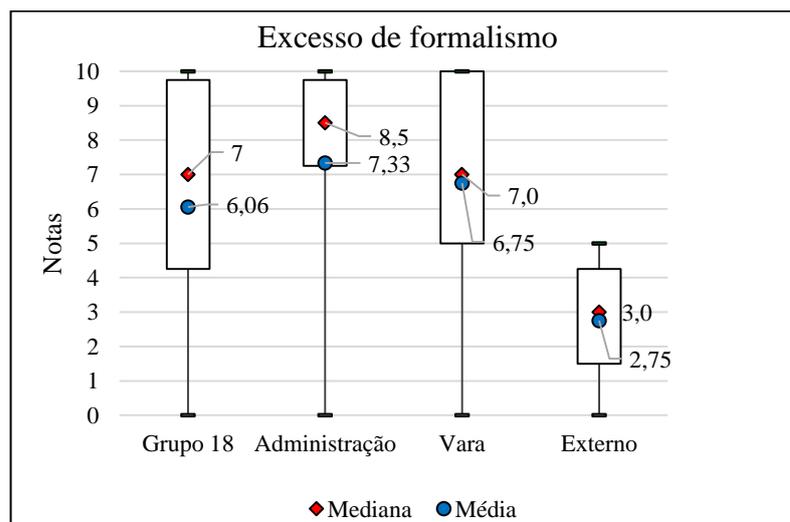
Quando questionados, membros que atribuíram notas maiores falaram da desigual distribuição da carga de trabalho e da falta de pessoal efetivo.

Com os membros da vara a média é de 4,75, bem diferente da média observada entre os membros da administração e dos membros externos e 50% dos dados estão distribuídos entre as notas 4 e 6.

Diante do exposto, o fator “Acúmulo de atividades dos servidores técnicos” afetaria o desempenho da JFSC de acordo com os membros da administração e externos. Para os membros vara, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Excesso de formalismo” (Gráfico 18), observa-se o Grupo 18 com uma dispersão de 75% dos dados entre as notas 4 e 10, com uma média de 6,06 e mediana em 7.

Gráfico 18 – Resultados: Excesso de formalismo



Fonte: elaboração própria.

Quando separamos o Grupo 18 de acordo com a área de atuação de seus membros observa-se uma distribuição mais homogênea de dados entre os membros da administração, 75% dos dados está entre as notas 7 e 10. Ainda, 50% dos dados estariam entre 8,5 e 10, e a média em 7,33.

Quando analisamos os membros da vara, observamos uma dispersão maior, 75% dos dados entre 5 e 10. A mediana em 7 nos mostra que 50% dos dados estão entre 7 e 10, e a média em 6,75.

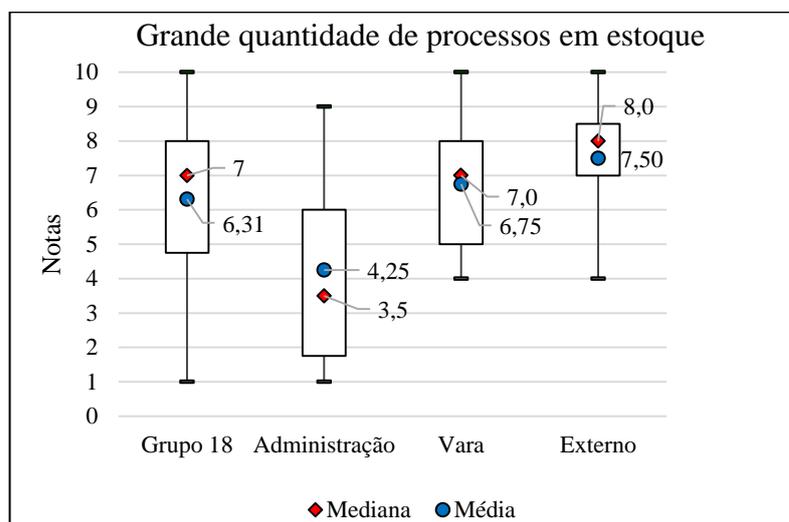
Analisando os dados dos membros externos podemos observar a média de 2,75, bem inferior à média dos membros da administração e vara.

De acordo com alguns membros que atribuíram notas menores, não há um “Excesso de formalismo”, sendo adequado às necessidades, não afetando o desempenho da JFSC. Ainda, o formalismo seria necessário para garantir que os procedimentos básicos sejam realizados.

Desta maneira, observa-se que o “Excesso de formalismo” afeta o desempenho da JFSC para os membros da administração e membros da vara. Entre os membros externos este fator não afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Grande quantidade de processos em estoque” (Gráfico 19) com o Grupo 18 a média foi de 6,31, com uma distribuição de 50% dos dados entre 5 e 8, e a mediana em 7.

Gráfico 19 – Resultados: Grande quantidade de processos em estoque



Fonte: elaboração própria.

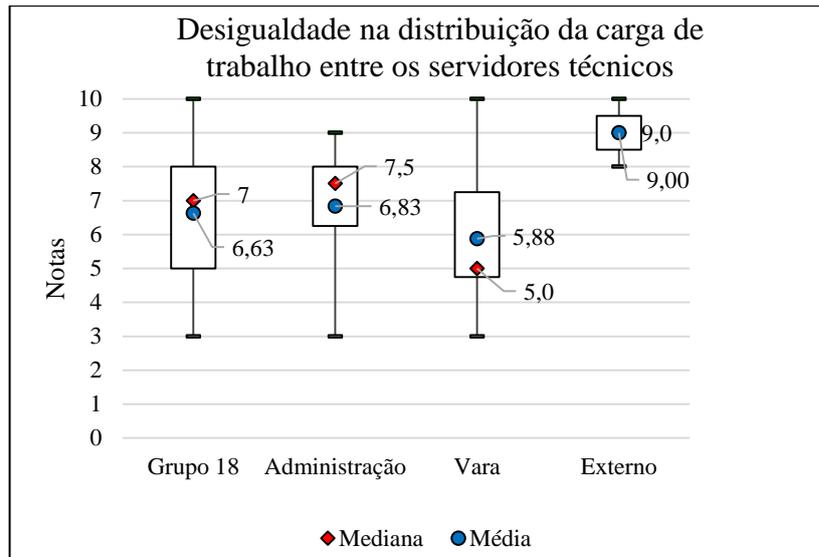
Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação dos membros observamos uma redução da média para 4,25 para os membros da administração, e uma dispersão de 50% dos dados entre as notas 2 e 6.

Com os membros da vara a média fica em 6,75, e verifica-se uma maior homogeneidade dos dados, 50% deles encontram-se entre 7 e 10. Entre os membros externos observa-se uma média ainda maior, em 7,5 e 75% dos dados distribuídos entre 7 e 10.

Diante disto, verifica-se a “Grande quantidade de processos em estoque” como um fator que afetaria o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da vara e membros externos. Entre os membros da administração, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC, na sua percepção.

Em relação ao fator “Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre os servidores técnicos” (Gráfico 20), podemos observar com o Grupo 18 que 50% dos dados localiza-se entre as notas 5 e 8, com uma média de 6,63 e uma mediana em 7.

Gráfico 20 – Resultados: Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre servidores técnicos



Fonte: elaboração própria

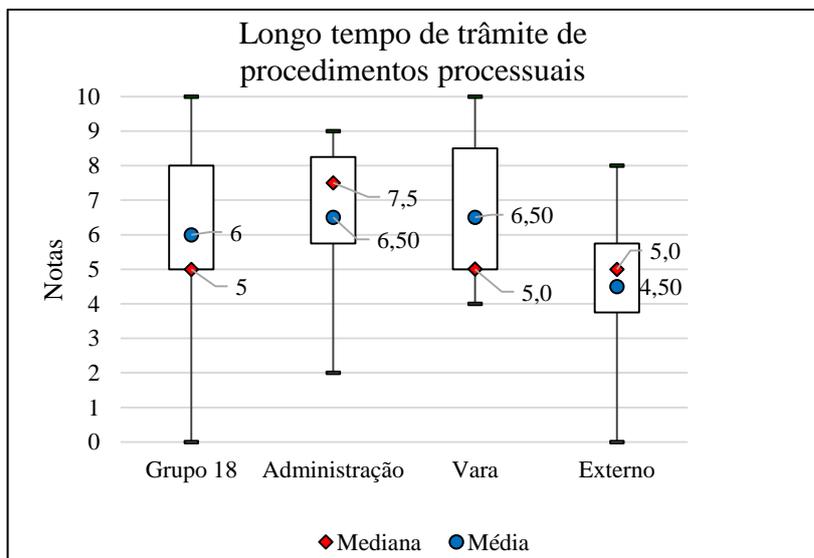
Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação de seus membros observamos uma média superior entre os membros externos, de 9,0 com 100% dos dados entre as notas 8 e 10. Com os membros da administração a distribuição também é mais homogênea e 50% dos dados estão localizados acima de 7,5. Entre os membros da vara a dispersão de 50% dos dados está entre as notas 5 e 7, e a média foi de 5,88.

Quando questionados sobre as notas mais altas, membros relataram que “poucos fazem muito” e seria necessária uma redistribuição da carga de trabalho nos setores. Para isto, relataram que o setor de Recursos Humanos precisaria de maior autonomia para redistribuição de servidores.

Diante do exposto, observamos a “Desigualdade na distribuição da carga e trabalho entre os servidores técnicos” afetaria o desempenho da JFSC na percepção dos membros da administração e membros externos. Para os membros da vara este fator pouco afetaria no desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais” (Gráfico 21) com o Grupo 18 a distribuição de 50% dos dados entre 5 e 8, com uma média de 6, e uma mediana em 5.

Gráfico 21 – Resultados: Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais



Fonte: elaboração própria

Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação de seus membros, a média da administração e da vara é igual (6,5), mas a distribuição de dados é um pouco diferente. Enquanto na administração temos a posição da mediana em 7,5, mostrando que 50% dos dados estão entre 7,5 e 9, na vara temos a mediana em 5, mostrando que 50% dos dados estão entre 5 e 10. Entre os membros externos a média foi de 4,5 e a dispersão de 50% dos dados ficou entre as notas 4 e 6.

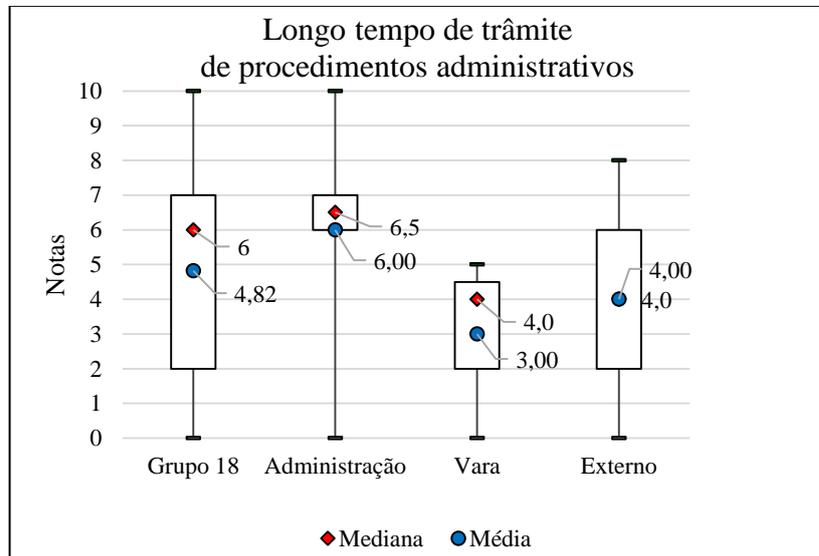
Diante do exposto, observamos o “Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais” é um fator que afetaria o desempenho da JFSC para os membros da administração. Para os membros da vara e membros externos este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Longo tempo de trâmite de procedimentos administrativos” (Gráfico 22), observamos com o Grupo 18, uma grande dispersão de dados, 50% deles entre 2 e 7, com média de 4,82.

Quando o Grupo 18 é separado por áreas, observamos que a média da administração é de 6,0 e 50% dos dados estão concentrados entre as notas 6 e 7. Já com os membros da vara a

média foi de 3,0 e a dispersão de 50% dos dados entre as notas 2 e 5. Com os membros externos a média foi de 4,0 com a dispersão de 50% dos dados entre 2 e 6.

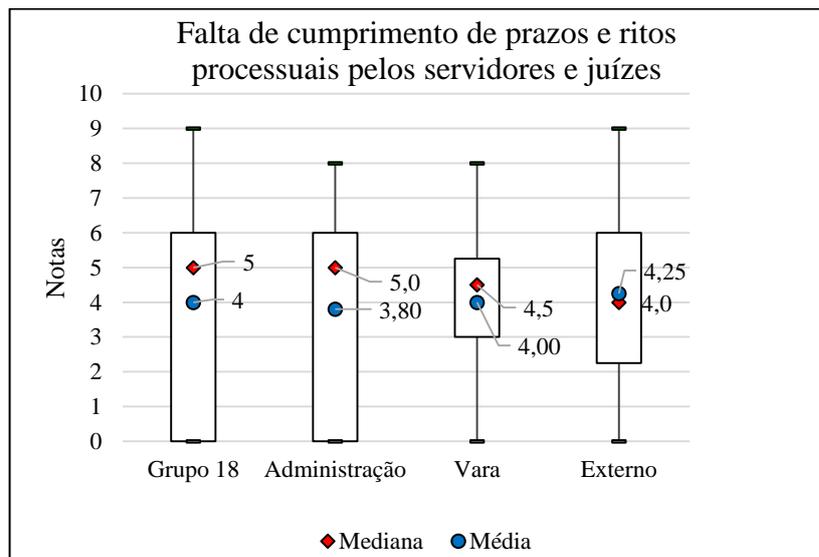
Gráfico 22 – Resultados: Longo tempo de trâmite de procedimentos administrativos



Fonte: elaboração própria.

Diante do exposto, podemos observar que “Longo tempo de trâmite de procedimentos administrativos” é um fator que pouco afetaria no desempenho da JFSC.

Gráfico 23 – Resultados: Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelos servidores e juízes



Fonte: elaboração própria.

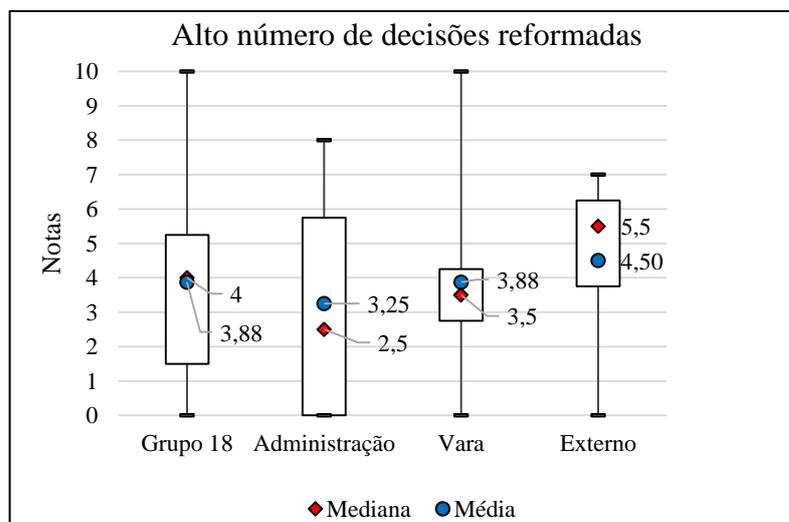
Em relação ao fator “Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelos servidores e juízes” (Gráfico 23), podemos observar a primeira com o Grupo 18, a média na primeira rodada foi de 4. Podemos verificar uma dispersão de 75% dos dados entre 0 e 6, com uma mediana em 5.

Quando separamos o Grupo 18 por área de atuação dos membros verifica-se que a média da administração está em 3,80, com uma dispersão de 75% dos dados entre 0 e 6. Com os membros da vara, a média de 4 e a dispersão de 50% dos dados entre 3 e 5. Para os membros externos a média é de 4,25 e a dispersão de 50% dos dados estão entre 2 e 6.

Dessa maneira a “Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelos servidores e juízes” pouco afetaria o desempenho da JFSC na percepção dos membros.

No fator “Alto número de decisões reformadas” (Gráfico 24) a média com o Grupo 18 foi de 3,88 com uma dispersão de 50% dos dados entre 1 e 5.

Gráfico 24 – Resultados: Alto número de decisões reformadas



Fonte: elaboração própria.

Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação dos membros as médias ficam semelhantes: 3,25 para a administração, 3,88 para a vara e 4,50 para os externos. Entretanto, as dispersões dos dados variam bastante de acordo com a área.

Na administração observamos uma dispersão de 75% dos dados entre 0 e 6. Na vara, a dispersão é bem inferior e os dados estão mais homogêneos: 50% dos dados entre as notas 3 e 4. Com os membros externos 50% dos dados ficaram entre as notas 4 e 6.

Diante dos dados, podemos concluir que o fator “Alto número de decisões reformadas” pouco afeta o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros externos. Entre os membros da administração e membros da vara este fator não afetaria o desempenho.

Dentre todos os fatores internos explorados, cinco não afetariam o desempenho da JFSC, segundo a percepção dos membros da administração, vara e externos: “Baixo investimento em informática”; “Insatisfatórias instalações físicas”; “Insuficiência de recursos materiais”; “Baixa autonomia do juiz para resolver problemas” e “Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.)”. Entre os fatores internos que afetariam o desempenho da JFSC, não houve consenso.

Do total de 24 fatores internos, 10 afetariam o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da administração. Entre os membros da vara, apenas cinco fatores afetariam o desempenho da JFSC e os externos seis, conforme podemos verificar no Quadro 5.

Dentre os fatores internos levantados, haveria concordância entre os membros internos (administração e vara) em apenas dois deles: “Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal” e “Excesso de formalismo”.

Para os membros da administração, percebe-se que mais fatores afetariam o desempenho da JFSC. Os fatores “Falta de pessoal efetivo”, “Acúmulo de atividades de servidores técnicos” podem estar relacionados.

Ainda, a “Desigualdade na distribuição da carga de trabalho”, pode estar relacionada à “Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas”.

Durante a coleta de dados da segunda rodada, vários membros relataram a problemática ligada à falta de autonomia no local de trabalho, hierarquia rígida e omissão de alguns juízes em administrar a Vara/Foro. Stumpf (2009) e Beneti (2003), já atribuíram a omissão dos juízes em administrar o cartório como um dos motivos da causa da morosidade no judiciário. Ainda, relataram a pouca autonomia de setores que deveriam ser responsáveis pelo treinamento e suporte aos servidores.

De acordo com dados e os resultados aqui expostos, podemos supor a mudança de direção do Foro tenha impacto, principalmente, no setor administrativo da JFSC.

Em relação a “Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região”, poderia estar ligada a “Má distribuição de recursos financeiros”, pois a administração da JFSC não seria completamente autônoma, seguindo diretrizes do Tribunal, principalmente em aspectos financeiros.

Outros aspectos que afetariam o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da administração é o “Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais” e “Falhas de software da JFSC (E-PROC)”, que deveriam ser eficientes e otimizados.

Para os membros da vara, a maior parte dos fatores considerados tem a ver com a parte processual, o “Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas”, a “Grande quantidade de processos em estoque” e a “Pouca experiência do juiz” afetariam o desempenho da JFSC.

Entre os membros externos, podemos observar que há fatores semelhantes tanto com membros da administração, quanto com membros da vara, “Má distribuição de recursos financeiros”, “Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas”, “Acúmulo de atividades dos servidores técnicos”, “Grande quantidade de processos em estoque” e a “Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre servidores técnicos”.

Quadro 6 – Síntese dos resultados: Fatores internos (Continua)

Questão	Grupo 18	Administração	Vara	Externo
Baixo investimento em informática	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta
Falhas no software da JFSC (E-PROC)	Não afeta	Afeta	Não afeta	Não afeta
Falta de pessoal efetivo	Pouco afeta	Afeta	Pouco afeta	Pouco afeta
Falta de pessoal auxiliar (estagiários e terceirizados)	Pouco afeta	Não afeta	Pouco afeta	Não afeta
Insatisfatórias instalações físicas	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta
Insuficiência de recursos financeiros	Pouco afeta	Pouco afeta	Pouco afeta	Não afeta
Insuficiência de recursos materiais	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta
Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas	Afeta	Pouco afeta	Afeta	Afeta
Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas	Afeta	Afeta	Pouco afeta	Pouco afeta
Baixa autonomia dos juízes para resolver problemas	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta

Quadro 6 – Síntese dos resultados: Fatores internos (Conclusão)

Questão	Grupo 18	Administração	Vara	Externo
Pouca experiência do juiz	Pouco afeta	Pouco afeta	Afeta	Não afeta
Ambiguidade das decisões judiciais, o que gera possibilidade de recursos	Pouco afeta	Pouco afeta	Pouco afeta	Pouco afeta
Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região	Pouco afeta	Afeta	Pouco afeta	Afeta
Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal	Afeta	Afeta	Afeta	Não afeta
Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.)	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Não afeta
Acúmulo de atividades dos servidores técnicos	Pouco afeta	Afeta	Pouco afeta	Afeta
Excesso de formalismo	Afeta	Afeta	Afeta	Não afeta
Grande quantidade de processos em estoque	Afeta	Pouco afeta	Afeta	Afeta
Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre os servidores técnicos	Afeta	Afeta	Pouco afeta	Afeta
Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais	Pouco afeta	Afeta	Pouco afeta	Pouco afeta
Longo tempo de trâmite de procedimentos administrativos	Pouco afeta	Pouco afeta	Pouco afeta	Pouco afeta
Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelos servidores e juízes	Pouco afeta	Pouco afeta	Pouco afeta	Pouco afeta
Alto número de decisões reformadas	Não afeta	Não afeta	Não afeta	Pouco afeta

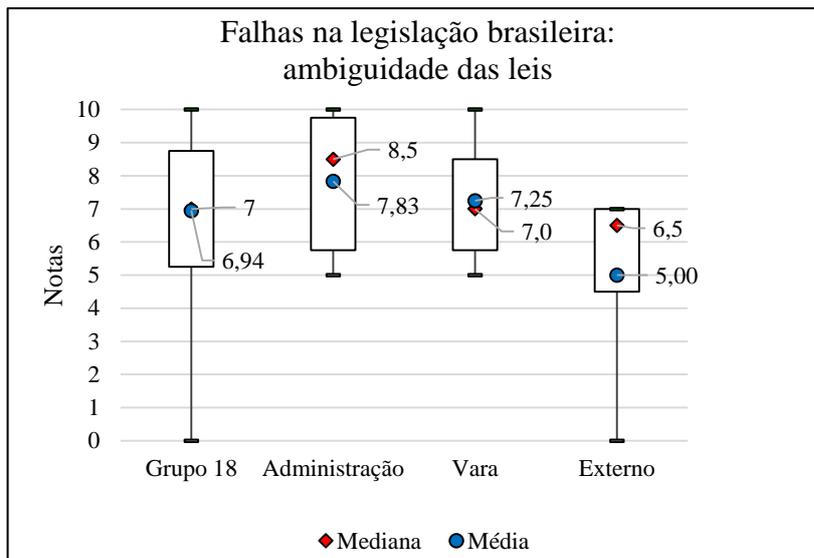
Fonte: elaboração própria.

6.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: FATORES EXTERNOS

Neste subtítulo foram discutidos e analisados os resultados referentes às questões sobre os fatores externos que poderiam afetar o desempenho da JFSC. No total, 8 fatores externos foram levantados.

Em relação ao fator “Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis” (Gráfico 25) com o Grupo 18 a média fica em 6,94 e 50% dos dados estão entre 5 e 9.

Gráfico 25 – Resultados: Falha na legislação brasileira: ambiguidade das leis



Fonte: elaboração própria.

Quando separamos o Grupo 18 pela área de atuação dos seus membros a média da administração fica em 7,83, a da vara em 7,25 e dos membros externos em 5. Com os membros da administração temos a mediana em 8,5, mostrando que 50% dos dados estão entre 8,5 e 10. Para a vara temos a mediana em 7 e para os membros externos em 6,5.

Como justificativa para as notas inferiores, os membros relataram a ambiguidade como possibilidade da aplicabilidade da lei em diversos contextos.

Diante do exposto, as “Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis” seria um fator que afetaria o desempenho da JFSC na percepção dos membros da administração e vara. Para os membros externos, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

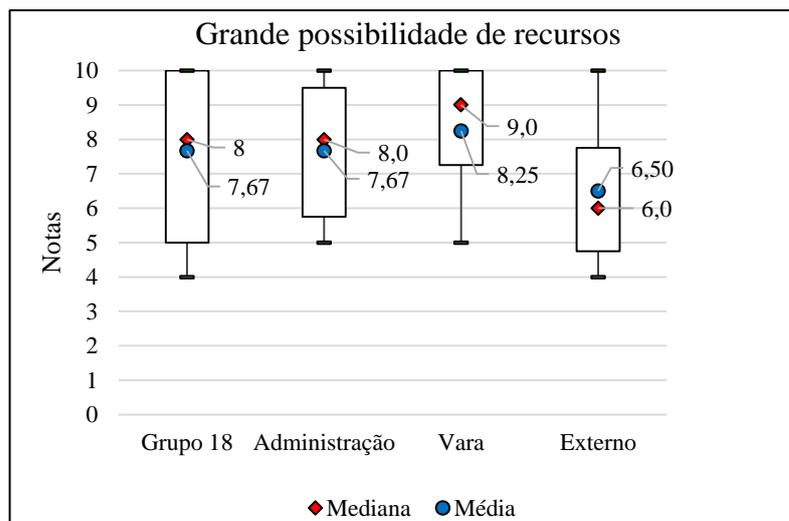
Em relação ao fator “Grande possibilidade de recursos” (Gráfico 26) o Grupo 18 a média foi de 7,67 e a dispersão de 75% dos dados entre 5 e 10.

Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação de seus membros, a média da administração fica em 7,67, com uma mediana de 8 e uma dispersão de 75% dos dados entre 6 e 10. Entre os membros da vara a média aumenta para 8,25, com uma mediana de 9,0 e uma dispersão de 75% dos dados entre 7 e 10.

Com os membros externos a média reduz para 6,50, com uma mediana de 6 e uma dispersão de 50% dos dados entre as notas 5 e 8.

Membros que atribuíram notas maiores justificaram refletindo que, muitas vezes, o recurso é usado como uma forma de postergar a solução de um processo – e, talvez, ganhar pela outra parte não ter mais condições financeiras de continuar o processo.

Gráfico 26 – Resultados: Grande possibilidade de recursos



Fonte: elaboração própria.

As notas inferiores foram justificadas, pois de acordo com a percepção de alguns membros, a possibilidade de recurso garante que outra solução possa ser dada a um determinado processo.

Ainda, cabe ressaltar que o Novo Processo Civil³³ surge como uma maneira de reduzir a possibilidade de recursos, bem como tentar incentivar à conciliação das partes sem a necessidade de recorrer em litígio.

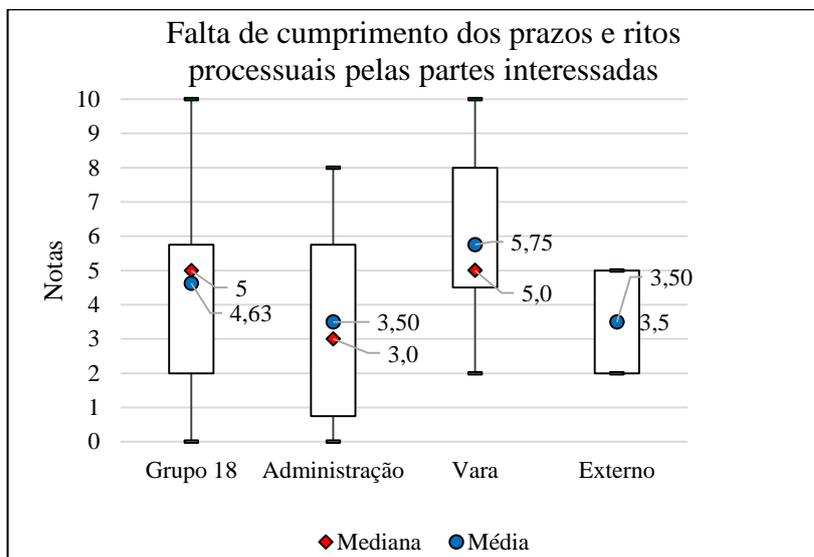
Diante do exposto, a “Grande possibilidade de recursos” seria um fator que afetaria o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da administração e membros da vara. Para os membros externos, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Falta de cumprimento dos prazos e ritos processuais pelas partes interessadas” (Gráfico 27) com o Grupo 18 a distribuição de 50% dos dados ficou entre as notas de 2 e 6, e a média foi de 4,63, com uma mediana de 5.

Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação de seus membros, a administração fica com uma média de 3,50, uma mediana de 3 e uma dispersão de 50% dos dados entre as notas 1 e 6. Com os membros da vara a média sobe para 5,75, a mediana fica em 5 e a dispersão de 50% dos dados fica entre 4 e 8. Entre os membros externos as dispersões de 100% dos dados ficaram entre as notas 2 e 5, com uma média de 3,5.

³³ Discutido na introdução deste capítulo.

Gráfico 27 – Resultados: Falta de cumprimento dos prazos e ritos processuais pelas partes interessadas



Fonte: elaboração própria.

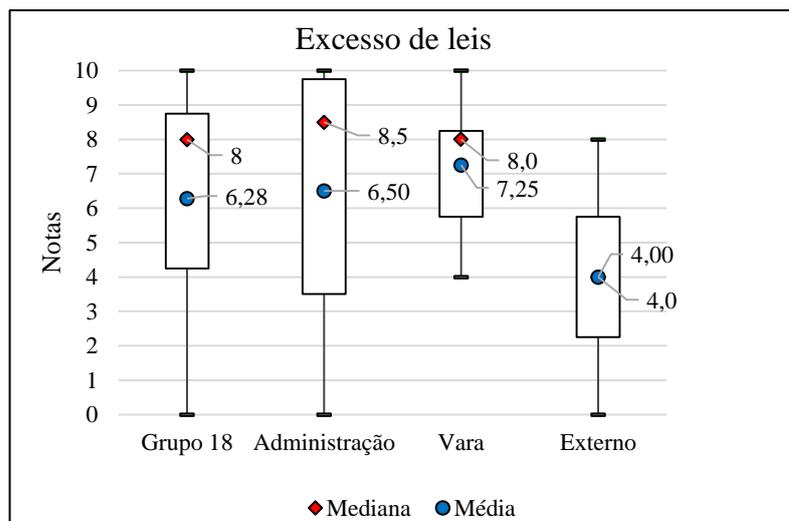
Quando questionados, membros que atribuíram notas mais baixas relataram que as partes se não cumprem com o prazo, podem perder o direito de dar continuidade no processo. Neste sentido, observa-se que a “Falta de cumprimento dos prazos e ritos processuais pelas partes interessadas” pouco afetaria o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da vara. Para os membros da administração e externos, este fator não afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Excesso de leis” (Gráfico 28), observamos que com o Grupo 18 a média foi de 6,28, com uma mediana em 8, o que significa que 50% dos dados estão entre as notas 8 e 10.

Quando separamos o Grupo 18 pela área de atuação dos membros, a administração fica com uma média de 6,5 e uma mediana de 8,5. Com membros da vara a média aumenta para 7,25 e a mediana fica em 8, com uma dispersão de 75% dos dados entre 6 e 10. Entre os membros externos a média reduz para 4,0 e a mediana também fica em 4, com 50% dos dados dispersos entre 2 e 6.

Dessa maneira, podemos verificar que o fator “Excesso de leis” afetaria o desempenho da JFSC, de acordo com a percepção dos membros da administração e dos membros da vara. Entre os membros externos, este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

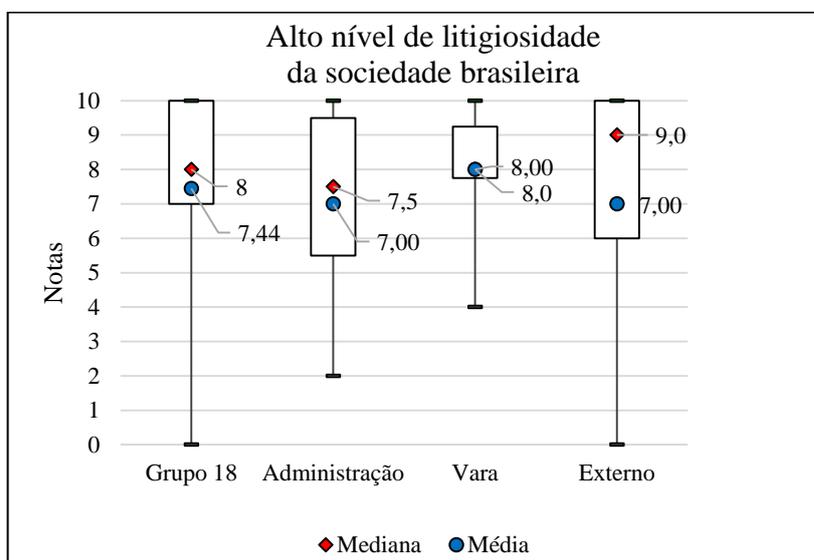
Gráfico 28 – Resultados: Excesso de leis



Fonte: elaboração própria.

Em relação ao fator “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira” (Gráfico 29), observa-se a média do Grupo 18 em 7,44 com uma mediana de 8. Ainda, é possível observar que 75% dos dados estão entre as notas 7 e 10.

Gráfico 29 – Resultados: Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira



Fonte: elaboração própria.

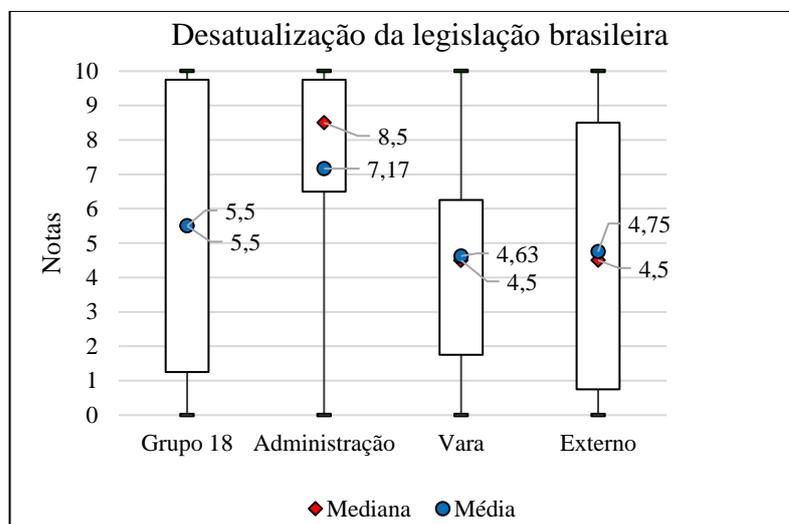
Quando separamos o Grupo 18 pela área de atuação dos seus membros, observamos uma média de 7 para a administração, com uma mediana de 7,5, e uma dispersão de 75% dos dados entre 5,5 e 10.

Entre os membros da vara a média fica em 8, com a mediana também em 8, e 75% dos dados estão entre as notas 8 e 10. Com os membros externos a média é de 7,0 e a mediana em 9, com 75% dos dados entre as notas 6 e 10.

Diante disto, podemos observar que o fator “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira”³⁴ afetaria o desempenho da JFSC de acordo com a percepção de todas as áreas.

Em relação ao fator “Desatualização da legislação brasileira” (Gráfico 30), com o Grupo 18 observa-se uma grande dispersão de dados, com 75% dos dados entre 1 e 10, e a média de 5,5.

Gráfico 30 – Resultados: Desatualização da legislação brasileira



Fonte: elaboração própria.

Quando separamos o Grupo 18 de acordo com as áreas de atuação de seus membros, podemos observar que a média da administração sobe para 7,17 com uma mediana de 8,5, com uma dispersão de 75% dos dados entre as notas 6 e 10.

Entre os membros da vara a média fica em 4,63, com uma mediana de 4,5 e uma distribuição de 50% dos dados entre as notas 2 e 6. Com os membros externos a dispersão é alta: 50% dos dados estão entre 1 e 8,5, com uma média de 4,75 e uma mediana de 4,5.

Dessa forma, a “Desatualização da legislação brasileira” afetaria o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da administração, enquanto para os membros

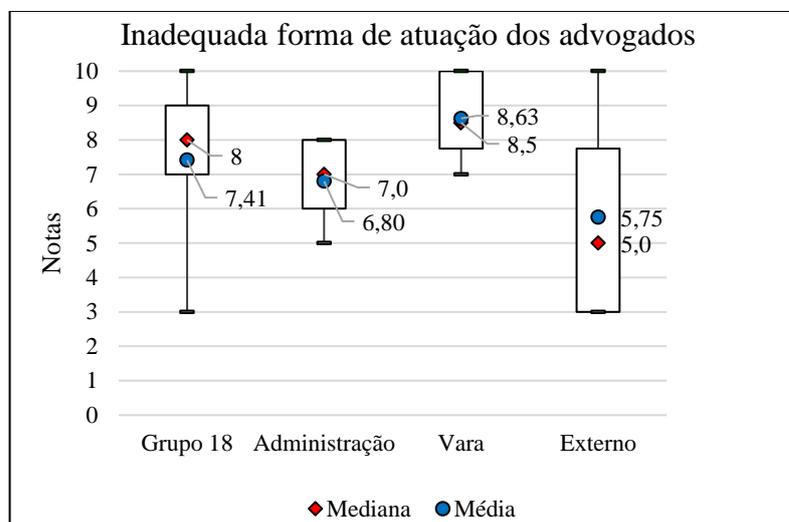
³⁴ Futuramente caberia estudos para verificar o impacto do Novo Processo Civil em relação a redução de litigiosidade.

da vara e membros externos este fator seria um fator que pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Entre os membros que atribuíram notas maiores, justificaram a Lei n. 8.666/1993 que regulamenta os procedimentos de licitação, refletindo que ela está desatualizada e isto teria impacto direto na execução de serviços na JFSC.

Em relação ao fator “Inadequada forma de atuação dos advogados” (Gráfico 31), com o Grupo 18 a média foi de 7,41 e a mediana fica em 8, com uma distribuição de 75% dos dados entre 7 e 10.

Gráfico 31 – Resultados: Inadequada forma de atuação dos advogados



Fonte: elaboração própria.

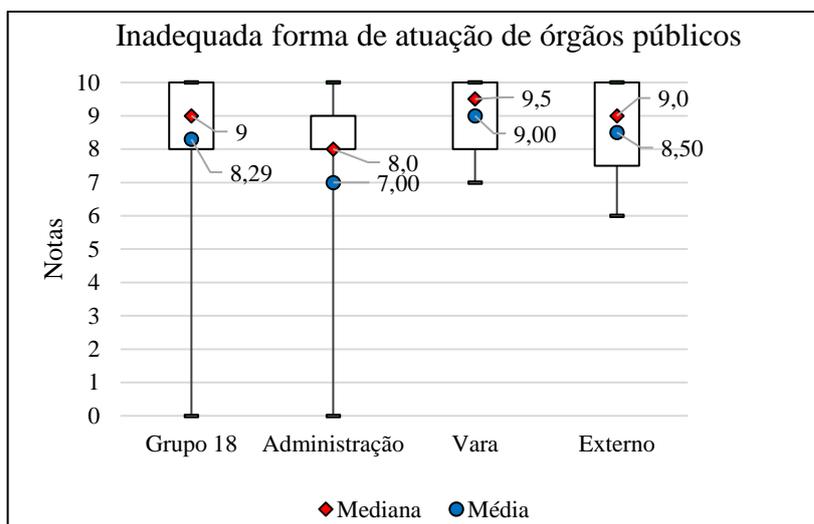
Quando o Grupo 18 é separado pela área de atuação dos membros, a média da administração fica em 6,80 com uma mediana de 7, e 75% dos dados distribuídos entre as notas 6 e 8. Com os membros da vara a média aumenta para 8,63, a mediana fica em 8 e a dispersão de 75% dos dados fica entre as notas 8 e 10. Entre os membros externos a média cai para 5,75, com a mediana de 5 e a distribuição de 75% dos dados entre as notas 3 e 8.

Dentre os membros que atribuíram notas maiores, justificaram-se refletindo que é comum os advogados que buscarem postergar, ao máximo, o andamento dos processos.

Diante do exposto, a “Inadequada forma de atuação dos advogados” afetaria o desempenho da JFSC pelos membros da vara e da administração. Entre os membros externos este fator pouco afetaria o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Inadequada forma de atuação de órgãos públicos” (Gráfico 32) com o Grupo 18 a média foi de 8,29, a mediana em 9,0, e 75% dos dados estavam localizados entre as notas 8 e 10.

Gráfico 32 – Resultados: Inadequada forma de atuação de órgãos públicos



Fonte: elaboração própria.

Quando o Grupo 18 é separado entre as áreas de atuação dos membros, a mediana da administração foi de 8,0 e a média de 7,0, com uma concentração de 75% dos dados entre as notas 8 e 10. Entre os membros da vara a média foi para 9,0, com uma mediana de 9,5 e uma dispersão de 75% dos dados entre as notas 8 e 10. Com os membros externos a média foi de 8,5, com uma mediana de 9,0 e 75% dos dados entre as notas 7,5 e 10.

Os membros relataram a inadequada forma de atuação, principalmente, do Instituto Nacional do Seguro Social, que não compareceria às audiências e ainda, sua má atuação acarretaria em processos no Juizado Especial Federal e em retrabalho para os servidores. Outros órgãos também foram mencionados: a Caixa Econômica, o Banco do Brasil, a Fazenda Nacional, Prefeitura de Florianópolis, o Ministério Público Federal, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e a Fundação do Meio Ambiente.

Diante de todas estas questões levantadas e discutidas, podemos observar que em vários momentos as notas entre os membros da administração, vara e externos foram divergentes.

Dentre os fatores externos que afetariam o desempenho da JFSC, os fatores “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira” e “Inadequada forma de atuação de órgãos públicos” foi considerado por todas as áreas. O fator que menos afetaria o desempenho da

JFSC, dentre os fatores externos, seria a “Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelas partes interessadas”, desconsiderados pelos membros da administração e por membros externos.

Nos fatores externos podemos verificar um grau de concordância maior entre os membros internos (administração e vara), do que ocorreu em relação aos fatores internos.

Os fatores externos que afetariam o desempenho da JFSC segundo a percepção dos membros da administração e da vara, seriam “Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis”, “Grande possibilidade de recursos”, “Excesso de leis”, “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira”, “Inadequada forma de atuação dos advogados” e “Inadequada forma de atuação dos órgãos públicos”.

Dois aspectos seriam um pouco divergentes entre os membros da administração e vara, a respeito dos fatores externos, seria em relação à “Desatualização da legislação brasileira”. Para os membros da administração, este fator seria fundamental, especialmente, em virtude da Lei 8.666/1993 que regulamenta o processo de licitação.

O outro fator é em relação a “Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelas partes interessadas” pouco afetaria o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da vara e não afetaria o desempenho segundo membros da administração.

Para os membros externos, apenas dois fatores afetariam o desempenho da JFSC de acordo com sua percepção: “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira” e “Inadequada forma de atuação de órgãos públicos”.

Quadro 7 – Síntese dos resultados: Fatores externos (Continua)

Questão	Grupo 18	Administração	Vara	Externo
Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis	Afeta	Afeta	Afeta	Pouco afeta
Grande possibilidade de recursos	Afeta	Afeta	Afeta	Pouco afeta
Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelas partes interessadas	Pouco afeta	Não afeta	Pouco afeta	Não afeta
Excesso de leis	Afeta	Afeta	Afeta	Pouco afeta
Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira	Afeta	Afeta	Afeta	Afeta
Desatualização da legislação brasileira	Pouco afeta	Afeta	Pouco afeta	Pouco afeta

Quadro 7 – Síntese dos resultados: Fatores externos (Conclusão)

Questão	Grupo 18	Administração	Vara	Externo
Inadequada forma de atuação dos advogados	Afeta	Afeta	Afeta	Pouco afeta
Inadequada forma de atuação de órgãos públicos	Afeta	Afeta	Afeta	Afeta

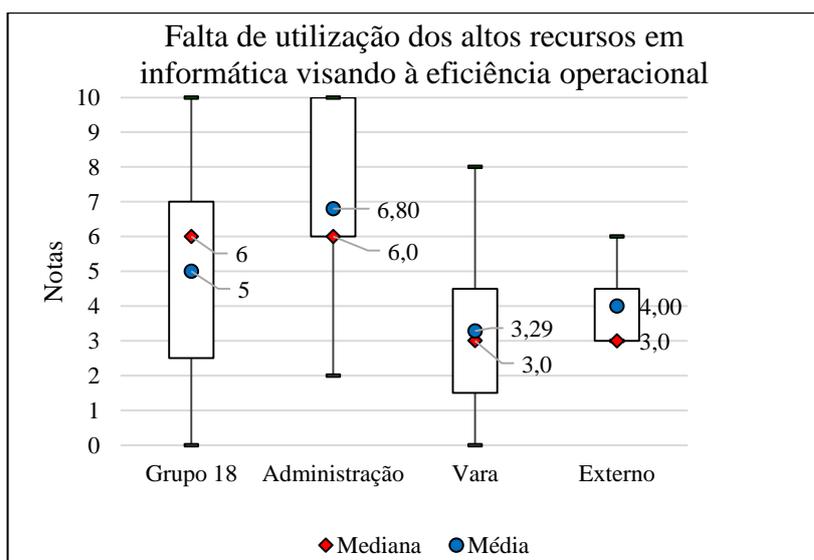
Fonte: elaboração própria.

6.3 QUESTÕES LEVANTADAS PELOS ESPECIALISTAS

Neste subtítulo iremos expor os resultados das questões levantadas pelos especialistas. As questões foram recolhidas através da questão aberta do questionário online (Questão 33, APÊNDICE A) e respondidas durante a realização da segunda rodada. Ao total, seis novas questões foram acrescentadas ao questionário.

Em relação ao fator “Falta de utilização dos altos recursos em informática visando à eficiência operacional” (Gráfico 33), com o Grupo 18 a média foi de 5, com uma dispersão de 50% dos dados entre 2 e 7.

Gráfico 33 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de utilização dos altos recursos em informática visando à eficiência operacional



Fonte: elaboração própria.

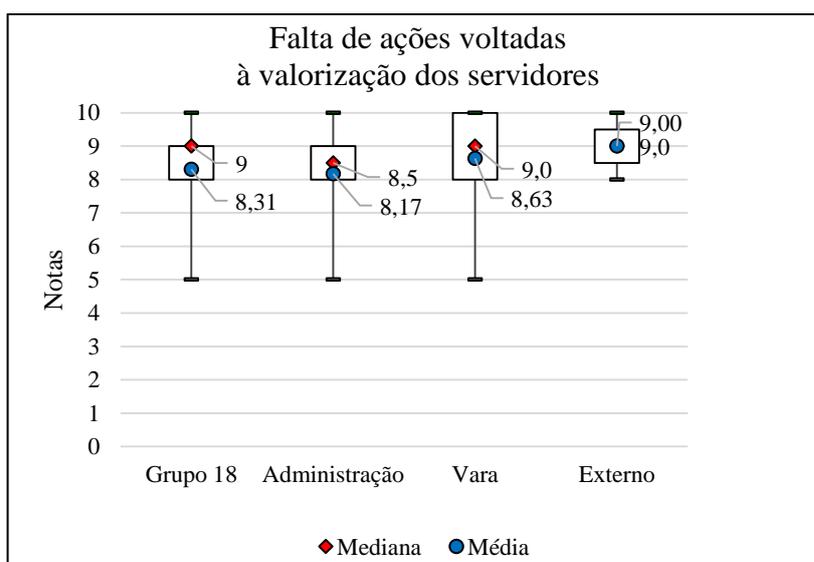
Quando dividido o Grupo 18, a média da administração fica em 6,80, com a mediana de 6 e distribuição de 75% dos dados entre as notas 6 e 10. Com os membros da vara a média

foi de 3,29, a mediana de 3,0 e a dispersão de 75% dos dados ficaram entre as notas 0 e 4,5. Entre os membros externos a média foi de 4,0 e a mediana de 3, com a dispersão de 50% dos dados entre 3 e 4,5.

Desta maneira, o fator “Falta de utilização dos altos recursos em informática visando à eficiência operacional”, foi considerado um fator que afeta o desempenho da JFSC somente para a administração. Para os membros externos ele foi considerado um fator que pouco afeta o desempenho da JFSC e entre os membros da vara não foi considerado um fator que afeta o desempenho da JFSC.

Em relação ao fator “Falta de ações voltadas à valorização dos servidores” (Gráfico 34), com o Grupo 18 a média foi de 8,31, com a mediana em 9, o que significa que 50% dos dados estão entre 9 e 10. Ainda é possível observar 75% dos dados entre 8 e 10.

Gráfico 34 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de ações voltadas à valorização dos servidores



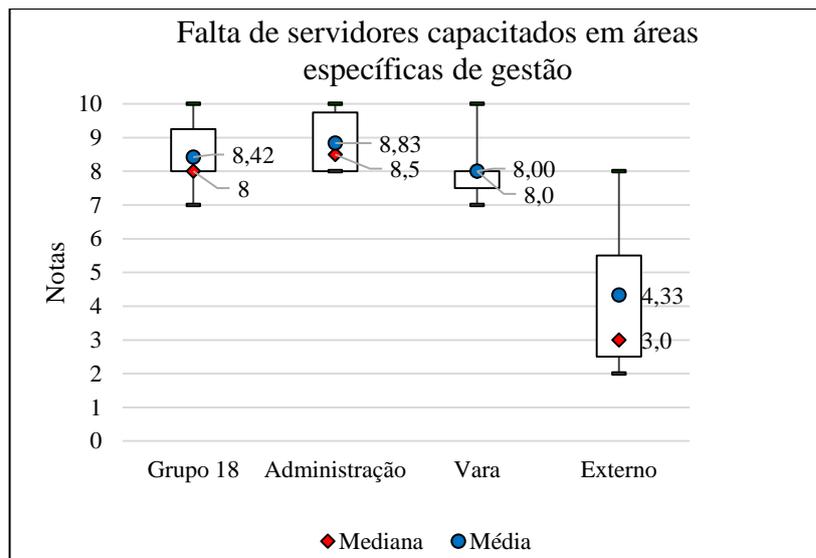
Fonte: elaboração própria.

A média da administração foi de 8,17, com a mediana de 8,5 e distribuição de 75% dos dados entre as notas 8 e 10. Com os membros da vara a média foi de 8,63, a mediana de 9,0 e a dispersão de 75% dos dados ficaram entre as notas 8 e 10. Entre os membros externos a média e a mediana foram de 9, com a dispersão de 100% dos dados entre 8 e 10.

Desta maneira, o fator “Falta de ações voltadas à valorização dos servidores”, foi considerado um fator que afeta o desempenho da JFSC pelas três áreas dos membros.

Em relação ao fator “Falta de servidores capacitados em áreas específicas de gestão” (Gráfico 35), com o Grupo 18 a média foi de 8,42, com a mediana em 8, e 75% dos dados entre 8 e 10.

Gráfico 35 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de servidores capacitados em áreas específicas de gestão



Fonte: elaboração própria.

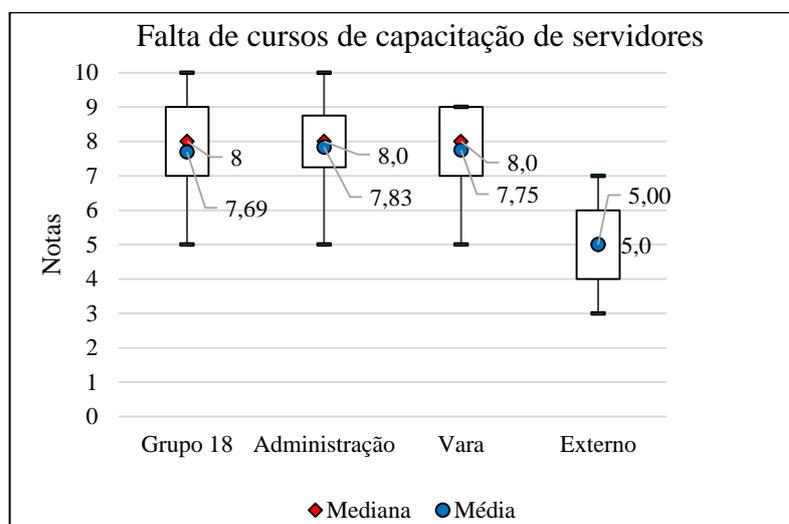
A média da administração foi de 8,83, com a mediana de 8,5 e distribuição de 100% dos dados entre as notas 8 e 10. Com os membros da vara a média e a mediana foram de 8 e a dispersão de 100% dos dados ficaram entre as notas 7 e 10. Entre os membros externos a média foi de 4,33 e a mediana 3, com a dispersão de 75% dos dados entre as notas 2,5 e 5,5.

Desta maneira, o fator “Falta de servidores capacitados em áreas específicas de gestão” foi considerado um que afeta o desempenho da JFSC pelos membros da administração e da vara, mas foi considerado um fator que pouco afeta o desempenho da JFSC pelos membros externos.

Em relação ao fator “Falta de cursos de capacitação de servidores” (Gráfico 36), a média do Grupo 18 foi de 7,69, com uma mediana de 8 e 75% dos dados entre 7 e 10.

Entre os membros da administração a média foi de 7,83, com a mediana de 8,0 e distribuição de 75% dos dados entre as notas 7 e 10. Com os membros da vara a média foi de 7,75, a mediana de 8 e a dispersão de 75% dos dados ficaram entre as notas 7 e 9. Entre os membros externos a média e a mediana foram de 5,0, com a dispersão de 50% dos dados entre as notas 4 e 6.

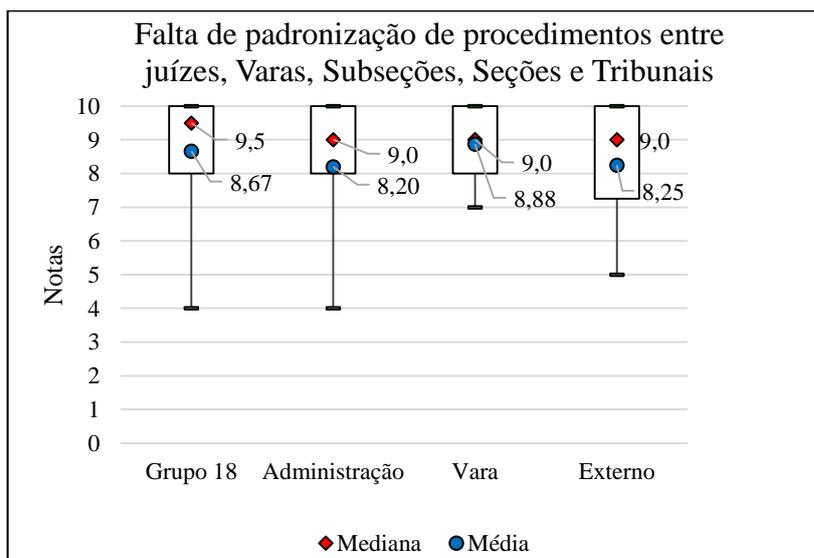
Gráfico 36 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de cursos de capacitação de servidores



Fonte: elaboração própria.

Diante do exposto, o fator “Falta de cursos de capacitação de servidores”, foi considerado um fator que afeta o desempenho da JFSC pelos membros da administração e da vara, mas foi considerado um fator que pouco afeta o desempenho da JFSC pelos membros externos.

Gráfico 37 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais



Fonte: elaboração própria.

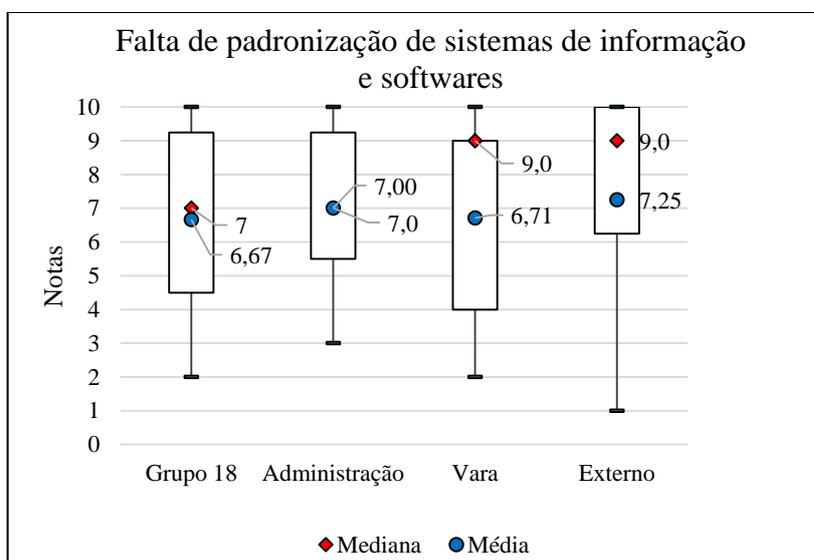
Em relação ao fator “Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais” (Gráfico 37), a média do Grupo 18 foi de 8,67 com 75% dos dados entre 8 e 10.

Para a administração a média foi de 8,20, com a mediana de 9,0 e distribuição de 75% dos dados entre as notas 8 e 10. Com os membros da vara a média foi de 8,88, a mediana de 9 e a dispersão de 75% dos dados ficaram entre as notas 8 e 10. Entre os membros externos a média foi de 8,25, a mediana de 9, e 75% da dispersão dos dados entre as notas 7 e 10.

Diante do exposto, o fator “Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais”, foi considerado um fator que afeta o desempenho da JFSC por todas as áreas.

Em relação ao fator “Falta de padronização de sistemas de informação e softwares” (Gráfico 38), a média do Grupo 18 foi de 6,67 com a mediana em 7 e uma distribuição de 50% dos dados entre 4 e 9.

Gráfico 38 – Levantado pelos especialistas – Resultados: Falta de padronização de sistemas de informação e *softwares*



Fonte: elaboração própria.

Entre os membros da administração a média e a mediana da foi de 7, com uma distribuição de 75% dos dados entre as notas 5,5 e 10. Com os membros da vara a média foi de 6,71, a mediana de 9 e a dispersão de 50% dos dados entre as notas 4 e 9. Entre os membros externos a média foi de 7,25, a mediana de 9, e 75% da dispersão dos dados entre as notas 6 e 10.

Diante do exposto, o fator “Falta de padronização de sistemas de informação e softwares”, foi considerado um fator que afeta o desempenho da JFSC por todas as áreas.

Como podemos observar no Quadro 8, três fatores afetariam o desempenho da JFSC de acordo com os membros da administração, vara e externo: a “Falta de ações voltadas à valorização dos servidores”, a “Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais” e a “Falta de padronização de sistemas de informação e softwares”.

Para os membros da administração, todos os fatores levantados pelos especialistas afetariam o desempenho da JFSC. Entre os membros da vara, apenas o fator “Falta de utilização dos altos recursos em informática visando à eficiência operacional” não afetaria o desempenho. Entre os membros externos, todos os fatores afetam ou pouco afetam o desempenho da JFSC.

Quadro 8 – Síntese dos resultados: Fatores levantados pelos especialistas

Questão	Grupo 18	Administração	Vara	Externo
Falta de utilização dos altos recursos em informática visando à eficiência operacional	Pouco afeta	Afeta	Não afeta	Pouco afeta
Falta de ações voltadas à valorização dos servidores	Afeta	Afeta	Afeta	Afeta
Falta de servidores capacitados em áreas específicas de gestão	Afeta	Afeta	Afeta	Pouco afeta
Falta de curso de capacitação de servidores	Afeta	Afeta	Afeta	Pouco afeta
Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais	Afeta	Afeta	Afeta	Afeta
Falta de padronização de sistemas de informação e softwares	Afeta	Afeta	Afeta	Afeta

Fonte: elaboração própria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores relativos a recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos) e fatores externos determinantes no desempenho da JFSC. Tal instituição foi escolhida devido a uma pesquisa realizada em 2015. Esta pesquisa verificou que entre os Tribunais Regionais Federais do país, o TRF4 foi aquele que possuía uma associação negativa entre o percentual anual de magistrados e o percentual anual de processos julgados. Em outras palavras, quanto maior for o aumento percentual de magistrados, menor será o aumento percentual de processos julgados (PUHL; TEZZA, 2015). Ainda, outro aspecto que influenciou a escolha, foi pela JFSC fazer parte do Tribunal mais informatizado do país.

O referencial teórico que embasou a pesquisa foi composto pelos constructos dos modelos de gestão pública, *performance management*, desempenho no poder judiciário e os mecanismos para avaliação de desempenho na JF.

Nos modelos de gestão pública, o desempenho no patrimonialismo é definido a critério do governante, de maneira pessoal e não-racional. Na burocracia, o desempenho consiste na execução precisa das tarefas, com base racional. No gerencialismo o desempenho consiste no alcance de objetivos e nas metas definidas pela organização. Na Governança Pública, desempenho é entendido como um conjunto: eficiência, eficácia, transparência, responsabilidade e integração dos órgãos públicos com os *stakeholders*, voltados para a sociedade.

Em *performance management*, o desempenho é, em sua essência, a monitoração e a mensuração das atividades da organização visando atingir um objetivo (MARTINEZ, 2001). Várias técnicas para mensuração de desempenho podem ser aplicadas. Nesta pesquisa são citadas as técnicas Avaliação de desempenho global; Avaliação de desempenho por escalas; Avaliação de desempenho 360-degree, BSC e TQM.

No constructo de desempenho do judiciário, foram expostos autores nacionais e internacionais. No Brasil, o desempenho do judiciário é observado muito mais em aspectos quantitativos, como produtividade e eficiência econômica. Para Gomes (2014) o desempenho seria multidimensional, abrangendo vários fatores objetivos e subjetivos, tendo como seu principal ator o juiz.

Nos mecanismos para avaliação de desempenho na JF apresentaram-se as principais formas nas quais os servidores e a Justiça são avaliados por seus superiores. Entre eles, destacam-se o SIADES, Justiça em Números, avaliação de desempenho dos juízes federais, o

Prêmio Innovare e o Planejamento Estratégico da Justiça Federal 2015-2020. Ainda, foi apresentada uma síntese do contexto da JFSC para uma maior compreensão.

Em termos de metodologia, para atingir os objetivos da pesquisa, optou-se pela escolha do método *Delphi*. Este método compreende a aplicação de questionário em sucessivas rodadas a um grupo de especialistas, respeitando o anonimato – para que não haja influência entre os especialistas em suas respostas –, e possibilita o *feedback* para a reconsideração de respostas.

Através da análise e discussões dos resultados, podemos verificar membros da administração, da vara e membros externos possuem percepções diferentes sobre os fatores que afetariam o desempenho da JFSC.

Dentre os 38 fatores ao todo levantados, apenas cinco deles afetariam o desempenho da JFSC de acordo com os membros da administração, vara e externo: “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira”, “Inadequada forma de atuação de órgãos públicos”, “Falta de ações voltadas à valorização dos servidores”, “Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais” e “Falta de padronização de sistemas de informação e *softwares*”.

Em relação ao “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira”, pode-se observar algumas medidas sendo adotadas a fim de reduzir a “explosão de litigiosidade”³⁵, como o Novo Código de Processo Civil, que incentiva e cria mecanismos na busca por conciliação entre as partes envolvidas no processo, sem precisar recorrer ao litígio.

A “Inadequada forma de atuação dos órgãos públicos” já foi relatada na pesquisa realizada por Sadek (2010) e foi um aspecto bem pontuado pelos especialistas que trouxeram as mais diversas críticas: deste a falta de comparecimento em audiências e a não realização de procedimentos necessários para evitar que as partes tenham que recorrer à Justiça.

A “Falta de ações voltadas à valorização dos servidores” pode ser reflexo da insatisfação dos membros do Judiciário em relação a busca por ajuste salarial desde 2009. Além disto, membros da administração e da vara relataram a falta de reconhecimento por parte de seus superiores em relação ao trabalho realizado.

A “Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais” e a “Falta de padronização de sistemas de informação e *softwares*” demonstra que,

³⁵ Explosão de litigiosidade exige mudanças no Judiciário, afirma Ricardo Lewandowski. Notícias do STF. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=280214>. Acesso em 14 out. 2016.

apesar dos Tribunais estipularem diretrizes elas não seriam unificadas, ficando a critério dos juízes optarem pela escolha de alguns tipos de procedimentos.

No que diz respeito aos fatores internos que afetariam o desempenho da JFSC, as opiniões entre os grupos de especialistas divergiram. Apenas dois fatores internos afetariam o desempenho de acordo com a percepção dos membros da JFSC (administração e vara): a “Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal” e o “Excesso de formalismo”.

Entre os membros da administração, oito outros fatores internos afetariam o desempenho da JFSC. Os fatores “Falta de pessoal efetivo” e “Acúmulo de atividades de servidores técnicos”, podem estar relacionados.

A “Desigualdade na distribuição da carga de trabalho”, pode estar relacionada à “Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas”, visto a responsabilidade das atribuições dos servidores ser atribuída pela direção (no caso da administração, a Direção do Foro).

Em relação a “Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região”, poderia estar ligada a “Má distribuição de recursos financeiros”, pois a administração da JFSC não seria completamente autônoma, seguindo diretrizes do Tribunal, principalmente em aspectos financeiros.

Outros aspectos que afetariam o desempenho da JFSC de acordo com a percepção dos membros da administração é o “Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais” e “Falhas de *software* da JFSC (E-PROC)”, que deveriam ser eficientes e otimizados.

Para os membros da vara, outros três fatores internos afetariam o desempenho da JFSC. O “Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas”, a “Grande quantidade de processos em estoque” e a “Pouca experiência do juiz”.

O “Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas” justifica-se pela meta muitas vezes não ser adequada à realidade da vara. Além disto, em pesquisa realizada por Puhl e Procópio (2014) foi verificado que as metas são mais cobradas do que o cumprimento da execução de tarefas cotidianas na rotina de trabalho de uma Subseção Judiciária no Mato Grosso.

Entre os membros externos, observam-se fatores semelhantes tanto com membros da administração, quanto membros da vara, “Má distribuição de recursos financeiros”, “Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas”, “Acúmulo de atividades dos servidores técnicos”, “Grande quantidade de processos em estoque” e a

“Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre servidores técnicos”, seriam fatores que afetariam o desempenho da JFSC de acordo com a sua percepção.

Para os fatores externos, verifica-se um grau de concordância maior entre os membros da administração e da vara. Os fatores externos que afetariam o desempenho da JFSC segundo a percepção dos membros da administração e da vara, seriam “Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis”, “Grande possibilidade de recursos”, “Excesso de leis”, “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira”, “Inadequada forma de atuação dos advogados” e “Inadequada forma de atuação dos órgãos públicos”.

Dentre os fatores divergentes entre os membros da administração e vara, a respeito dos fatores externos, seriam em relação à “Desatualização da legislação brasileira”. Para os membros da administração, este fator seria fundamental, especialmente, em virtude da Lei 8.666/1993 que regulamenta o processo de licitação.

Para os membros externos, apenas dois fatores externos afetariam o desempenho da JFSC de acordo com sua percepção: “Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira” e “Inadequada forma de atuação de órgãos públicos”.

Em relação aos fatores levantados pelos especialistas – ainda não abordados neste capítulo –, afetariam o desempenho da JFSC na percepção dos membros da administração e da vara a “Falta de servidores capacitados em áreas específicas de gestão” e a “Falta de curso de capacitação de servidores”. Ainda, em relação à capacitação de servidores, foi relatado o não aproveitamento de servidores capacitados para alguns cargos dentro da JFSC.

Diante do exposto, mesmo se tratando de membros internos da JFSC, a percepção sobre a maior parte dos fatores internos é divergente, mostrando uma diferença na realidade entre eles compartilhada. Neste sentido, podemos observar que as opiniões são divergentes porque são autointeressadas, pertencem a narrativas diferentes.

Dessa forma, pode-se verificar duas narrativas: a dos membros pertencentes aos setores administrativos e a dos membros pertencentes a vara. Entende-se que por executarem atividades diferentes (administração está ligada a atividade-meio do judiciário e a vara, a atividade-fim), a busca pelo consenso pode se mostrar inadequada e prejudicar a pesquisa com um “consenso forçado” ou um “consenso superficial” (LINSTONE; TUROFF, 2002).

Apesar do método *delphi* ser comumente associado à previsões e estimativas para questões mais objetivas, ele vem sendo utilizado para formulação de políticas públicas (*policy delphi*) como uma ferramenta de apoio à decisão (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). Ainda, para Linstone e Turoff (2002) o método ainda proporciona o aprendizado entre os especialistas e o pesquisador, através dos *feedbacks* dos participantes.

Para esta pesquisa, a aplicação do método *delphi* proporcionou a verificação destas narrativas diferentes, presentes tanto em aspectos quantitativos (expostos através do *box plot*) quanto em aspectos qualitativos (através das justificativas dadas pelos especialistas).

Um aspecto adicional e dedutivo foi verificado no decorrer da coleta de dados na segunda rodada, em relação a duração da Direção do Foro e a possível influência disto no desempenho do judiciário Federal.

A Direção do Foro da Justiça Federal é ocupada por um juiz Federal indicado pelo presidente do Tribunal, alterada a cada dois anos³⁶. O juiz Diretor do Foro é responsável por toda a parte administrativa da Seção Judiciária. É de sua competência atribuir (ou não) estas funções para os servidores, bem como montar sua equipe de direção. Ou seja, a cada dois anos o setor da administração pode passar por uma reestruturação, podendo afetar o desempenho.

Isto significa que projetos da gestão anterior podem ou não ser adotados pela nova gestão o que poderia dificultar a aplicação e/ou o desenvolvimento de projetos mais longos na Justiça Federal.

Para os membros da vara da JF é menos comum haver mudanças de juiz titular e este pode ser um dos motivos de os fatores internos serem diferentes entre a vara e a administração.

Apesar deste aspecto não ser identificado na fundamentação teórica e nas primeiras etapas da pesquisa, ele corrobora a pesquisa realizada pela FGV e CEBEPEJ (SILVA apud COSTA; PICHONELLI, 2008), em que a crise do Judiciário se deve a má gestão de um serviço público. O juiz, como já mencionado por Gomes (2014) ocupa um papel central para o desempenho do judiciário. Cabe como sugestão para futuras pesquisas investigar qual o impacto da alteração da direção do Foro no desempenho da JFSC.

Ainda, durante a análise dos resultados, foi possível identificar características patrimonialistas em alguns fatores. Entre eles, no que diz respeito a atribuição e distribuição de cargos dentro da JF, relatado pelos membros. Cargos comissionados e determinados setores seriam direcionados aos membros mais próximos dos juízes, de maneira arbitrária, tendo por base a afinidade – e não necessariamente, critérios meritocráticos ou de especialização (que são a base de um bom desempenho sob a óptica da burocracia).

Entre as características de desempenho burocráticas, podemos verificar uma hierarquia forte, relatado pelos especialistas, principalmente em relação a baixa autonomia no ambiente de trabalho e a não otimização de sistemas de informação e *software* (que seriam uma cópia

³⁶Resolução nº CJF-RES-2013/00243 de 9 de maio de 2013.

fiel do “papel para o computador”). A formalidade – considerada em excesso pelos membros internos – é um aspecto burocrático e foi considerada como um mecanismo de garantia de procedimentos pelos membros externos.

Em relação às características de desempenho gerencialista, podemos verificar na atribuição e perseguição de metas, dos boletins estatísticos, o Justiça em Números, de aspectos relacionados ao SIADES (como por exemplo, a capacidade empreendedora dos servidores), os planejamentos estratégicos e a própria criação do CNJ como um dos mecanismos visando o gerencialismo. Lembrando que para Sardeto e Rover (2014) as metas constituem no principal parâmetro para avaliação e desempenho dentro do Judiciário.

Apesar de reconhecer o caráter político e a posição que ocupa o Poder Judiciário Federal frente aos demais órgãos de Justiça, esta pesquisa não teve por objetivo contemplar estes aspectos, por entender sua complexidade e a necessidade de uma abordagem diferente para tratar este tema.

Dentre as limitações da pesquisa, podemos citar a baixa participação de membros externos para a pesquisa em relação aos demais participantes. O período no qual foi realizada a também pode ser um aspecto limitador: em um período de crise financeira, em meio às discussões e reivindicações de servidores em busca de reajuste salarial, podem ter influenciado nos resultados desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, C. W. **Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal**. Revista Direito GV, v. 6, n. 2, p. 423-442, 2010.

ABRUCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C. B; SPINK, Peter K (Org). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 3, Set./Dez. 1997.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13. ed. Londres: Kogan Page, 2014.

ARMSTRONG, M. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**. London: Koganand Page, 2006.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL (AMB). **Primeira pesquisa sobre condições de trabalho dos juizes**. Associação de Magistrados do Brasil, MCI Estratégia. Technical Report, 2009.

AZEVEDO, C. B; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 54, n. 1, Jan./Mar. 2003.

BAIRD, V; JAVELINE, D. The Effects of National and Local Funding on Judicial Performance: Perceptions of Russia's Lawyers. **Law & Society Review**, v. 44, p. 331-364, 2010.

BANCO MUNDIAL. Governance and development. **The World Bank**, Washington, D.C, 1992.

BEENSTOCK, M; HAITOVSKY, Y. Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? **International Review of Law and Economics**, v. 24, n. 3, p. 351-369, 2004.

BEER, C. C. Judicial Performance and the Rule of Law in the Mexican States. **Latin American Politics and Society**, p. 33-61, 2006.

BENETI, S. A. **Da Conduta do Juiz**. São Paulo: Saraiva. 3 ed. 2003.

BOTERO, J; LA PORTA, R; LÓPEZ-DE-SILANES, F; SHLEIFER, A; VOLOKH, A. Judicial reform. **World Bank Research Observer**, v. 18, p. 61-88, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 03 ago. 2015.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Cria o Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BRASIL. Lei Complementar número 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp35.htm>. Acesso em: 23 set. 2015.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Reforma do Judiciário. **Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais**, 1. ed., Brasília, Jun./2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Jan./Abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM e SACHS (Orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações*. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. CAMPOS, C. de; MEYER-PFLUG, S. R. A Reforma do Poder Judiciário e o Princípio da Eficiência 457. **Revista de Direito Brasileira**, v. 6, n. 3, 2013.

CARVALHO FILHO, J. dos S. Os impactos da repercussão geral de recurso extraordinário na jurisdição constitucional brasileira. **Revista Direito Público**, v. 1, p. 212-225, 2009.

CASTRO, A. S. de. **Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de Primeiro Grau o Brasil**. Texto para Discussão 1609. Brasília: IPEA, 2011.

CHOI, S. J; GULATI, M; HOLMAN, M; POSNER, E. A. Judging Women. **Journal of Empirical Legal Studies**, v. 8, p. 504-532, 2011.

CHOI, S; GULATI, G; POSNER, E. A. Professionals or Politicians: The Uncertain Empirical Case for an Elected Rather than Appointed Judiciary. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 26, p. 290-336, 2008.

CHOI, S; GULATI, M; POSNER, E. A. How well do measures of judicial ability predict judicial performance?: A case study using securities class actions. **International Review of Law and Economics**, v. 33, p. 37-53, 2013.

COÊLHO, M. V. F. Lentidão na Justiça também é culpa do Judiciário, diz presidente da OAB. **Agência Senado (online)**. Publicado em 15 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/08/15/lentidao-na-justica-tambem-e-culpa-do-judiciario-diz-presidente-da-oab>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Cadernos de Estratégia: 2015-2020**. Brasília, CJF, 2014. Disponível em: <[http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/kkf_cadernoestrategia_2015_2020-\(1-pdf\)](http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/kkf_cadernoestrategia_2015_2020-(1-pdf))>. Acesso em: 05 nov. 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Censo do Poder Judiciário 2013**. Brasília, CNJ, 2013. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/censo-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 02 jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Eficiência, modernização e transparência. Justiça em Números**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sistemas/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/justica-em-numeros>>. Acesso em: 02 jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números**. Brasília, CNJ, 2015a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Morosidade da Justiça é a principal reclamação recebida pela Ouvidoria do CNJ**. Out. 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62126-morosidade-da-justica-e-a-principal-reclamacao-recebida-pela-ouvidoria-do-cnj>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Produtividade do Magistrado**. Brasília, CNJ, 2015C. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13662-04-produtividade-do-magistrado-conhecimento>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório do Justiça em Números 2015 (ano-base 2014)**. Brasília, CNJ, 2015b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/09/a57f36565b6ac9841a303d7186caa2d6.swf>>. Acesso em 25 jul. 2015.

COSTA, C.; PICHONELLI, G. Quem Ganha com a Reforma Administrativa do Judiciário. **Revista Getúlio**, Rio de Janeiro, p. 29-33, Mar./2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, L. G. (coord.). **Relatório ICJ Brasil**. São Paulo: Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Mar/2014.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. Tradução de Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DESLAURIERS, J-P; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução Ana Cristina Nesser. Petrópolis: Vozes, 2008.

DRUMOND, A. M; SILVEIRA, S. de F. R; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos da administração pública na Política Nacional de Administração. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n.1, Jan./Fev. 2014.

FADUL, É; SOUZA, A. R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. In: XXX EnANPAD, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2006.

FAORO, R. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2001.

FERLIE, E; ASBURNER, L; FITZGERALD, L; PETTIGREW, A. **A nova administração pública em ação**. Tradução de Sara Rejane de Freitas Oliveira; revisão técnica de Tomás de Aquino Guimarães. Brasília: Editora Universidade de Brasília, ENAP, 1999.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GILL, R; LAZOS, S; WATERS, M. Are Judicial Performance Evaluations Fair to Women and Minorities? A Cautionary Tale from Clark County, Nevada. **Law & Society Review**, v. 45, p. 731-759, 2011.

GOELZHAUSER, G; CANN, D. Judicial Independence and Opinion Clarity on State Supreme Courts. **State Politics & Policy Quarterly**, v. 14, p. 123-141, 2014.

GOMES, A. de O.; GUIMARÃES, T. de A. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, Mar./Abr. 2013.

GOMES; A. de O. **Estudo sobre desempenho da Justiça Estadual de Primeira Instância no Brasil**. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

GRANGEIA, M. A. D. A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. **Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados**, 2011. Disponível em: <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2015.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos Quantitativos Estatísticos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

HELAL, D. H; DIEGUES, G. C. Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté-MG. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa-MG, v. 1, n.1, p. 23-45, Jan./Mar. 2009.

INSTITUTO INNOVARE. Sobre o Prêmio Innovare. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/institucional/o-premio>>. Acesso em: 10 out. 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Good Governance in the Public Sector. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2015.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução Cássio de Arantes Leite. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 22 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LINSTONE, H. A; TUROFF, M. **The Delphi Method: Techniques and Applications**. Publicado em 2002. Disponível em: <<http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf>>. Acesso em 12 ago. 2015.

MACEDO, M. M. **Desempenho de Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil**. Tese (Monografia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

MAGALHÃES JÚNIOR, A. P. **Indicadores ambientais e recursos hídricos**: Realidades e Perspectivas para o Brasil a Partir da Experiência Francesa. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

MARTINEZ, J. Assessing quality, outcome and performance management. In: **Workshop on Global Health Workforce Strategy Annecy**, França, Dez. 2000.

MARTINS, L. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **Revista do Serviço Público**, Cadernos ENAP, v. 8, 1997.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa-MG, v. 2, n. 1, p. 109-134, Jan./Mar. 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, Jan./Fev. 2008.

MANDEL, L. M. **Burocracia e herança patrimonialista: a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo entre 1995 e 2010**. São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 2015.

MEDRI, W. **Análise exploratória de dados**. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Ciências Exatas. Departamento de Estatística, 2011. Disponível em: <http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos_didaticos/especializacao_estadistica.pdf>. Acesso em 8 ago. 2016.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: ETZIONI, A. (Org.). **Organizações complexas: estudos das organizações em face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973.

MOHRMAN, A. M; MOHRMAN, S. A. Performance management is “running the business”. **Compensation and Benefits Review**, July–August, p. 69–75, 1995.

MOYNIHAN, D. P; PANDEY S. K; WRIGHT, B. E. Theory: Linking Perceived Social Impact and Performance Information Use. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 25, n. 3, p. 463-483, Jul. 2012.

MUNARETTO, L. F; CORRÊA, H. L; CUNHA, J. A. C. da. Um estudo sobre as características do Método Delphi e de Grupo Focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, 2013.

NOGUEIRA, J. M. M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Díke**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2011.

NOHARA, I. P. **Reforma Administrativa e Burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, R. N. A avaliação da produtividade dos juízes federais e as causas limitadoras da prestação jurisdicional. **Revista CEJ**, n. 32, p. 57–65, Jan./Mar., 2006.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Tradução de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 6 ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEKKANEN P; NIEMI P. Process performance improvement in justice organizations: Pitfalls of performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v. 143, p. 605-611, 2013.

PINHEIRO, A. **Judiciário, reforma e economia: a visão dos magistrados.** Texto para discussão n. 966. IPEA: Rio de Janeiro, 2003.

PUHL, C; PROCÓPIO, M. L. Burocracia ou gerencialismo: um Estudo de Caso sobre a Administração do Poder Judiciário Federal. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. CD-ROM.

PUHL, C; TEZZA, R. Análise de produtividade nos Tribunais Regionais Federais. In: Seminários em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XVIII SemeAd, 2015.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, p. 652-667, 1996.

SADEK, M. T. (org.). In: **Uma introdução ao estudo da justiça [online]**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. A crise do judiciário vista pelos juízes: resultados de uma pesquisa quantitativa. pp. 17-31.

SARDETO, P. E. da R; ROVER, A. J. **Poder Judiciário e governo eletrônico: a busca da eficiência na nova gestão pública.** IN: ROVER, A. J; GALINDO, F; MEZZARROBA, O. (Org). *Direito, Governança e Tecnologia: princípios, políticas e normas do Brasil e da Espanha.* Florianópolis: Conceito Editorial, 2014.

SCHWENGBER, S. B. **Mensurando a eficiência no sistema Judiciário: métodos paramétricos e não paramétricos.** Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, p. 347-369, Mar./Abr. 2009.

SILVA, J. A. da.; FLORÊNCIO, P. A. L. Políticas judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. **Revista do Serviço Público.** Brasília, p. 119-134, Abr./Jun. 2011.

SILVEIRA, V. N. S. Racionalidade e Organização: as Múltiplas Faces do Enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, Out./Dez. 2008.

STAATS, J. L; BOWLER, S; HISKEY, J. Measuring judicial performance in Latin America. **Latin American Politics and Society**, v. 47, p. 77-106, 2005.

STUMPF, J. da C. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Coleção Administração Judiciária, v. 2, 176 p., 2009.

TEIXEIRA, E. B; ZAMBERLAN, L; RASIA, P. C. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

UCHÔA, M. R. A Emenda Constitucional 45 e o Conselho Nacional de Justiça. In: XIV Congresso Nacional da Pós-Graduação em Direito, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: CONPEDI, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, K. M; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam os Resultados?. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: Fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi - Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2o trim. 2000.

APÊNDICES

* 2. De acordo com a sua percepção, o desempenho da Justiça Federal de Santa Catarina é afetado diretamente por:

	Discordo totalmente										Concordo totalmente	N/A
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis	<input type="radio"/>											
Grande possibilidade de recursos	<input type="radio"/>											
Falta de cumprimento dos prazos e ritos processuais pelas partes interessadas	<input type="radio"/>											
Excesso de leis	<input type="radio"/>											
Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira	<input type="radio"/>											
Desatualização da legislação brasileira	<input type="radio"/>											
Inadequada forma de atuação dos advogados	<input type="radio"/>											
Inadequada forma de atuação de órgãos públicos	<input type="radio"/>											

3. Que outros fatores não mencionados acima você considera importantes para um melhor desempenho da Justiça Federal em Florianópolis?

Identificação

ANONIMATO GARANTIDO. Os dados pessoais solicitados não serão divulgados e/ou disponibilizados. Eles servirão para contatá-los para uma segunda rodada (metodologia Delphi) e entrega dos resultados desta pesquisa.

* 4. Qual seu nome completo?

* 5. A qual instituição você pertence?

- Justiça Federal em Florianópolis
- Defensoria Pública Federal
- Ministério Público Federal
- OAB - Advogado(a)
- Outro (especifique)

* 6. Qual seu endereço de email para contato?

Apêndice B – Relatório: Resultados disponibilizados aos participantes (Continua)



Neste relatório estão disponibilizados os resultados da primeira rodada de questionários da pesquisa sobre os Fatores que influenciam o desempenho da Justiça Federal em Florianópolis. O objetivo da divulgação dos resultados é fornecer um feedback aos respondentes. Dessa forma, busca-se fomentar uma reflexão sobre as questões levantadas, preparando-os para uma segunda rodada.

O QUE VOCÊ PERCEBE QUE AFETA O DESEMPENHO DA JUSTIÇA FEDERAL EM FLORIANÓPOLIS?

Resultado da primeira rodada de questionários

Camilla Puhf
Prof. Dr. Leonardo Secchi
Programa de Pós-graduação em
Administração - ESAG/UDESC

Florianópolis, 6 de junho de 2016

Prezado(a),

Neste relatório estão disponíveis os resultados da primeira etapa da pesquisa, realizada no período de 02 a 16 de maio de 2016.

Foram convidados a participar os servidores da Justiça Federal, Ministério Público Federal, Defensoria Pública e advogados atuantes à Justiça Federal, todos em Florianópolis.

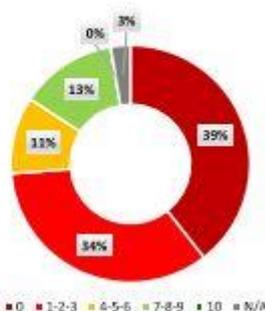
O relatório contém a porcentagem de respostas de cada uma das questões realizadas – exceto as questões abertas – e dados referentes à mediana, moda, média aritmética e amplitude interquartil.

A porcentagem é representada em gráficos, refletindo quantos do número total de respondentes escolheram determinada nota (sendo 0 discordo totalmente e 10, concordo totalmente) para cada questão abordada.

Para a próxima rodada (segunda rodada) serão agendados encontros com os respondentes para averiguação de resultados discrepantes.

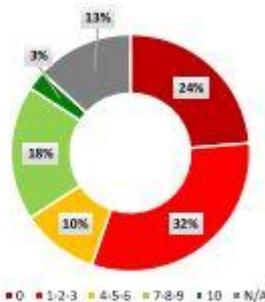
Através desta pesquisa, buscamos obter um consenso de opiniões a respeito das questões levantadas.

Baixo investimento em informática



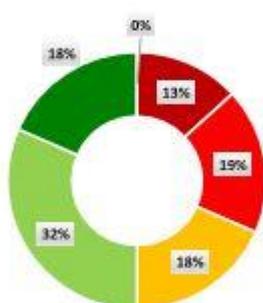
Mediana: 2; Moda: 0; Média aritmética: 2,24;
Amplitude interquartil: 3.

Falhas no software da JFSC (E-PROC)



Mediana: 2; Moda: 0; Média aritmética: 3,33;
Amplitude interquartil: 5.

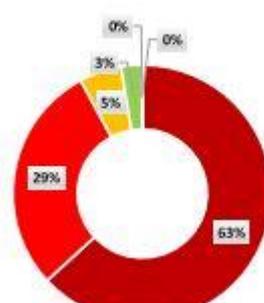
Falta de pessoal efetivo



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 6,5; Moda: 10; Média aritmética: 5,74;
Amplitude Interquartil: 5.

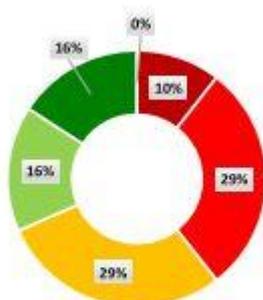
Insatisfatórias instalações físicas



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 0; Moda: 0; Média aritmética: 1;
Amplitude Interquartil: 1.

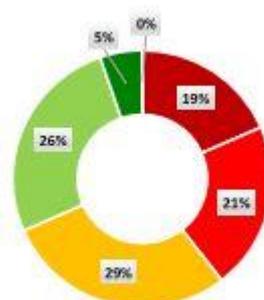
Falta de pessoal auxiliar (estagiários e terceirizados)



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 5; Moda: 5; Média aritmética: 4,87;
Amplitude Interquartil: 5,75.

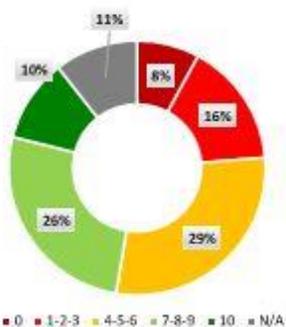
Insuficiência de recursos financeiros



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

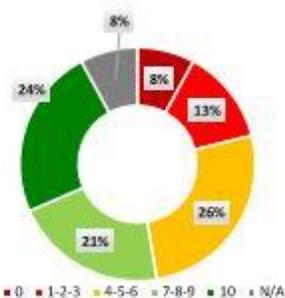
Mediana: 5; Moda: 0; Média aritmética: 4,47;
Amplitude Interquartil: 5,75.

Má distribuição de recursos financeiros



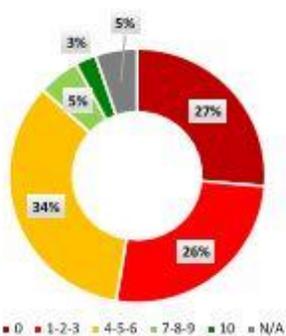
Mediana: 6; Moda: 10; Média aritmética: 5,56;
Amplitude interquartil: 4,75.

Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas



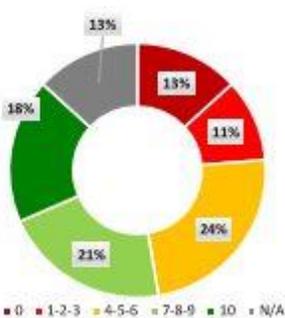
Mediana: 6; Moda: 10; Média aritmética: 6,08;
Amplitude interquartil: 5,5.

Insuficiência de recursos materiais



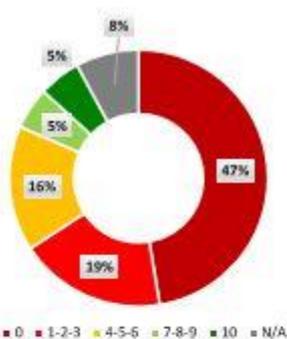
Mediana: 2; Moda: 0; Média aritmética: 2,81;
Amplitude interquartil: 5.

Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas



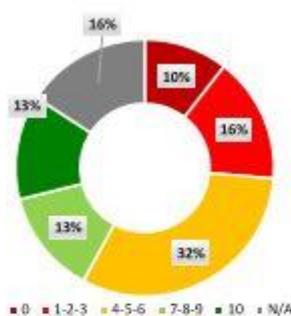
Mediana: 5; Moda: 10; Média aritmética: 5,64;
Amplitude interquartil: 6.

Baixa autonomia dos juizes para resolver problemas



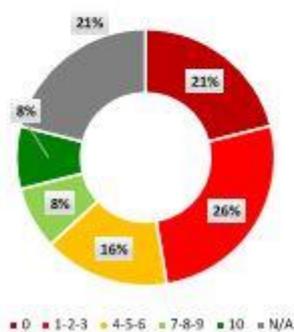
Mediana: 0; Moda: 0; Média aritmética: 2,03; Amplitude Interquartil: 4.

Ambiguidade das decisões judiciais, o que gera a possibilidade de recursos



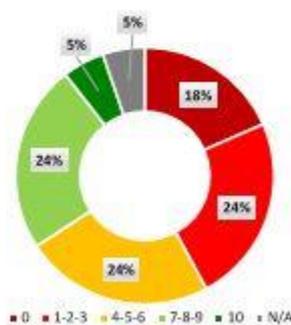
Mediana: 5; Moda: 5; Média aritmética: 5; Amplitude interquartil: 5.

Pouca experiência do juiz



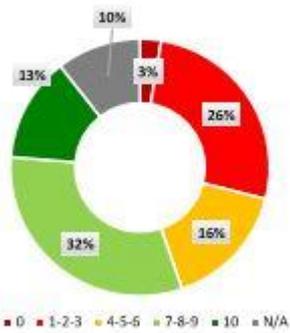
Mediana: 2; Moda: 0; Média aritmética: 3,33; Amplitude Interquartil: 4,75.

Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região



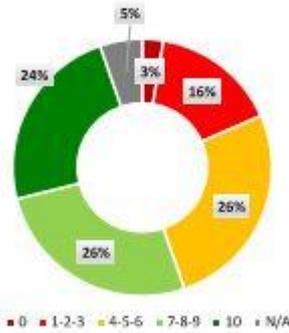
Mediana: 4,5; Moda: 0; Média aritmética: 4,31; Amplitude interquartil: 7.

Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal



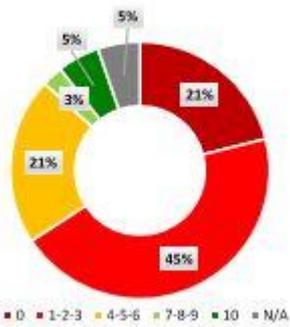
Mediana: 6,5; Moda: 7; Média aritmética: 5,82; Amplitude interquartil: 6,75.

Acúmulo de atividades dos servidores técnicos



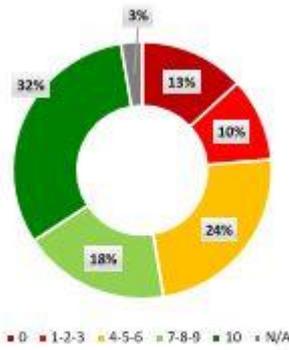
Mediana: 7,5; Moda: 10; Média aritmética: 6,53; Amplitude interquartil: 4,5.

Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.)



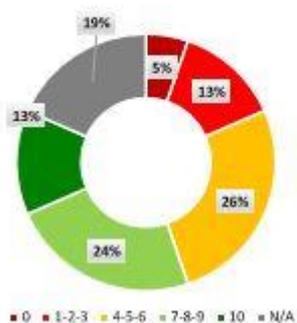
Mediana: 2; Moda: 1; Média aritmética: 2,5; Amplitude interquartil: 3.

Excesso de formalismo



Mediana: 7; Moda: 10; Média aritmética: 6,14; Amplitude interquartil: 6.

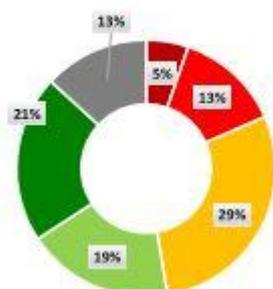
Grande quantidade de processos em estoque



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 6; Moda: 8; Média aritmética: 5,74;
Amplitude interquartil: 4.

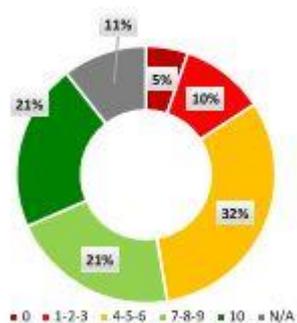
Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 5; Moda: 10; Média aritmética: 6;
Amplitude interquartil: 5.

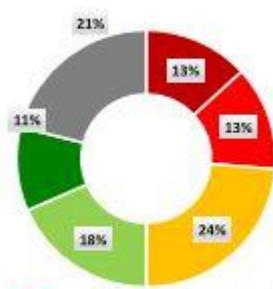
Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre os servidores técnicos



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 6; Moda: 10; Média aritmética: 6,12;
Amplitude interquartil: 4.

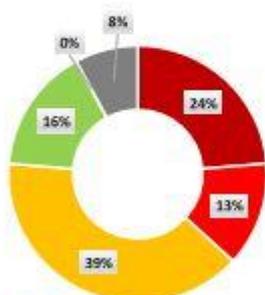
Longo tempo de trâmite de procedimentos administrativos



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 5; Moda: 0; Média aritmética: 4,93;
Amplitude interquartil: 6.

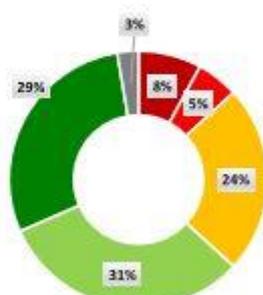
Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelos servidores e juizes



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 4; Moda: 0; Média aritmética: 3,63; Amplitude interquartil: 5.

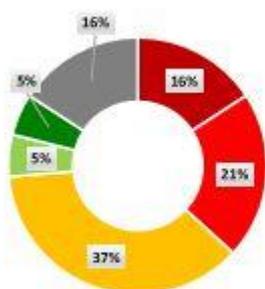
Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 8; Moda: 10; Média aritmética: 6,89; Amplitude interquartil: 5.

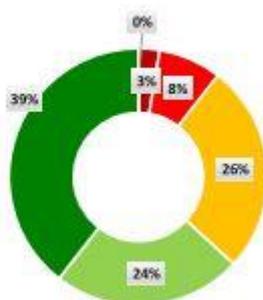
Alto número de decisões reformadas



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

Mediana: 4; Moda: 5; Média aritmética: 3,72; Amplitude interquartil: 4.

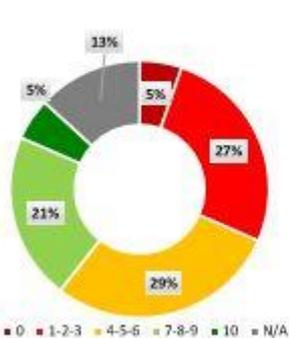
Grande possibilidade de recursos



■ 0 ■ 1-2-3 ■ 4-5-6 ■ 7-8-9 ■ 10 ■ N/A

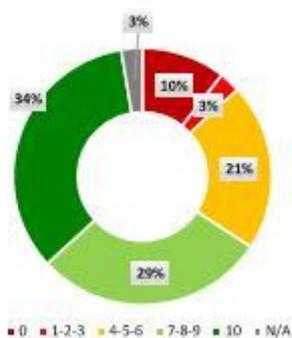
Mediana: 8; Moda: 10; Média aritmética: 7,34; Amplitude interquartil: 5.

Falta de cumprimento dos prazos e ritos processuais pelas partes interessadas



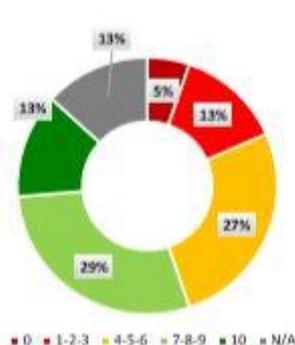
Mediana: 5; Moda: 5; Média aritmética: 4,70;
Amplitude interquartil: 5.

Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira



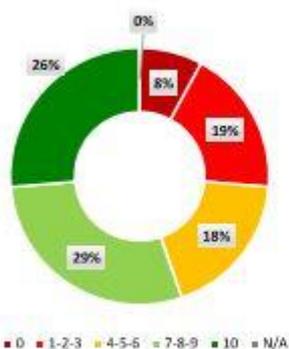
Mediana: 8; Moda: 10; Média aritmética: 7,03;
Amplitude interquartil: 5.

Inadequada forma de atuação dos advogados



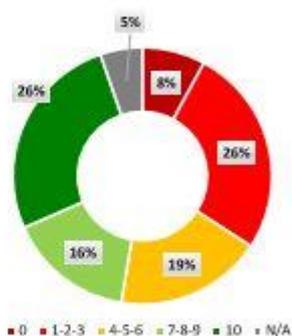
Mediana: 6; Moda: 10; Média aritmética: 6,03;
Amplitude interquartil: 4.

Excesso de leis



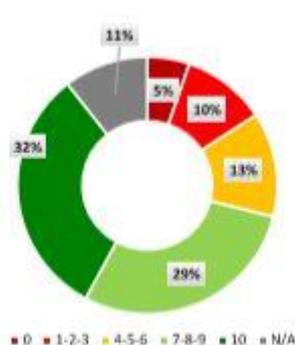
Mediana: 8; Moda: 10; Média aritmética: 6,39;
Amplitude interquartil: 6,25.

Desatualização da legislação brasileira



Mediana: 6; Moda: 10; Média aritmética: 5,67;
Amplitude interquartil: 8,25.

Inadequada forma de atuação de órgãos públicos



Mediana: 8,5; Moda: 10; Média aritmética: 7,26;
Amplitude interquartil: 4.

Apêndice C – 2ª rodada: Exemplo dos questionários aplicados na etapa presencial

De acordo com a sua percepção, o desempenho da Justiça Federal em Florianópolis é afetado diretamente por:					
FATORES INTERNOS		Nota do respondente	Média	Moda	Alteração?
1	Baixo investimento em informática	0	2,24	0	
2	Falhas no software da JFSC (E-PROC)	0	3,33	0	
3	Falta de pessoal efetivo	8	5,74	10	
4	Falta de pessoal auxiliar (estagiários e terceirizados)	6	4,87	5	
5	Insatisfatórias instalações físicas	0	1	0	
6	Insuficiência de recursos financeiros	1	4,47	0	
7	Má distribuição de recursos financeiros	1	5,56	10	
8	Insuficiência de recursos materiais	0	2,81	0	
9	Excesso de ênfase nas metas, o que faz com que outras atividades sejam negligenciadas	8	6,09	10	
10	Baixa autonomia dos servidores técnicos da JFSC para resolver problemas	0	5,64	10	
11	Baixa autonomia dos juízes para resolver problemas	0	2,03	0	
12	Pouca experiência do juiz	0	3,33	0	
13	Ambiguidade das decisões judiciais, o que gera a possibilidade de recursos	7	5	5	
14	Ineficiência administrativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região	0	4,31	0	
15	Falta de treinamento para aprimoramento de pessoal	2	5,82	7	
16	Falta de um bom ambiente de trabalho (companheirismo entre colegas, cooperação, etc.)	2	2,5	1	
17	Acúmulo de atividades dos servidores técnicos	9	6,53	10	
18	Excesso de formalismo	10	6,14	10	
19	Grande quantidade de processos em estoque	10	5,74	8	
20	Desigualdade na distribuição da carga de trabalho entre os servidores técnicos	8	6,12	10	
21	Longo tempo de trâmite de procedimentos processuais	1	6	10	
22	Longo tempo de trâmite de procedimentos administrativos	2	4,93	0	
23	Falta de cumprimento de prazos e ritos processuais pelos servidores e juízes	8	3,63	0	
24	Alto número de decisões reformadas	0	3,72	5	

FATORES EXTERNOS		Nota do respondente	Média	Moda	Alteração?
25	Falhas na legislação brasileira: ambiguidade das leis	8	6,89	10	
26	Grande possibilidade de recursos	8	7,34	10	
27	Falta de cumprimento dos prazos e ritos processuais pelas partes interessadas	2	4,7	5	
28	Excesso de leis	9	6,39	10	
29	Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira	10	7,03	10	
30	Desatualização da legislação brasileira	1	5,67	10	
31	Inadequada forma de atuação dos advogados	2	6,03	10	
32	Inadequada forma de atuação de órgãos públicos	9	7,26	10	
33	Que outros fatores não mencionados acima você considera importantes para um melhor desempenho da Justiça Federal em Florianópolis?				
	O respondente ignorou esta pergunta				

FATORES LEVANTADOS PELOS ESPECIALISTAS		Nota do respondente
1	Falta de utilização dos altos recursos em informática visando à eficiência operacional	
2	Falta de ações voltadas à valorização dos servidores	
3	Falta de servidores capacitados em áreas específicas de gestão	
4	Falta de cursos de capacitação de servidores	
5	Falta de padronização de procedimentos entre juízes, Varas, Subseções, Seções e Tribunais	
6	Falta de padronização de sistemas de informação e softwares	