

**JULIANA BERNIERI**

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA: UMA ANÁLISE DA GESTÃO DAS METAS  
DO CNJ A PARTIR DAS DIMENSÕES DA  
ACCOUNTABILITY DE KOPPELL**

Dissertação apresentada ao  
mestrado Acadêmico em  
Administração do Centro de  
Ciências da Administração e  
Socioeconômicas da  
Universidade do Estado de  
Santa Catarina, como requisito  
parcial para a obtenção do  
título de Mestre.

Orientadora: Professora Dra.  
Clerilei Aparecida Bier

FLORIANÓPOLIS – SC  
2014

R00a

Bernieri, Juliana.

Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina: uma análise da gestão das metas do CNJ a partir das dimensões da Accountability de Koppell.

/ Bernieri, Juliana; orientadora: Clerilei Aparecida Bier. – Florianópolis, 2014.

255f. : il ; 30 cm.

Incluem referências.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências de Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Administração, Florianópolis, 2014.

1. Assunto. 2. Assunto. I. Bier, Clerilei Aparecida.

CDD:

CDU.

## **JULIANA BERNIERI**

Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina: uma análise da gestão das metas do CNJ a partir das dimensões da Accountability de Koppell.

Dissertação apresentada ao mestrado acadêmico em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Banca Examinadora

Orientadora:

---

Prof. Dra. Clerilei Aparecida Bier  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

---

Prof. Dra. Paula Chies Schommer  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

---

Prof. Dr. Orides Mezzaroba  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 08 de dezembro de 2014.

Dedico esta pesquisa às  
pessoas que estiveram ao meu  
lado durante os vinte e quatro  
meses do Mestrado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à CAPES que proporcionou a Bolsa de Estudos para que eu pudesse me manter estudando todo o período do Mestrado.

Agradeço a Deus, Santa Paulina e Nossa Senhora Aparecida por manter acesa a minha fé.

Aos meus pais Mailôr José e Maria das Neves que me educaram e me deram todo o apoio para chegar até aqui.

Agradeço às minhas duas irmãs, Mirela e Lenara, duas pessoas muito importantes, fazem a Ponte da inesquecível Infância. São duas servidoras que fazem a diferença no serviço público federal. Meus orgulhos.

Agradeço também a professora Clerilei Bier, orientadora desta jornada, professora Paula Schommer, minha querida professora da graduação do Curso de Administração Pública da ESAG. Naquele ano de 2011 ela trouxe à tona a importância dos estudos dos Sistemas de Accountability e como isso estava impactando a gestão dos serviços públicos de modo geral e em diversos países, professor Leonardo Secchi, professora Ester, professor Heidemann, Marcelo e professores do mestrado acadêmico: Marinho, Rafael, Maurício, Simone, Carol, Graziela, Aline, que muito contribuíram para a minha busca da verdade.

Aos colegas e amigos do mestrado acadêmico da UDESC que foram minhas primeiras cobaias a provar e aprovar meus cupcakes. O período do mestrado também revelou meus dotes culinários e cada tarde de aula com café e cupcakes foi inesquecível... especialmente: Juliane Jennrich, Jorge, Rubens, Jeff e demais colegas.

Agradeço aos amigos que me apoiaram e me acolheram durante a jornada, em especial à Vera e demais pessoas que sonharam comigo este sonho.

Aos colegas da disciplina isolada de Metodologia de Ciência Jurídica da UFSC, que muito contribuíram para meu aprendizado e minhas ideias sobre a atual Ciência Jurídica.

À minha querida amiga Juliana Franzoi, que conheci na UFSC e que acreditou no meu potencial. Boas risadas e bons cafés da tarde depois das aulas. A Ju me abriu os olhos para outras possibilidades além aula, além dissertação...

Aos amigos queridos Suelen e Valter do Doutorado em Direito da UFSC. Palestras, tutorias, cafés, jantãs e passeios no shopping.

Agradeço ao professor Orides da UFSC pelas oportunidades oferecidas nos grupos de estudos e nos eventos do CONPEDI. Um professor com muita paciência e muita sabedoria, que me fez enxergar outras dimensões possíveis de estudos transdisciplinares.

## EPÍGRAFE

*“A mais bela função da humanidade é a de administrar a justiça”. (Voltaire)*

## RESUMO

**BERNIERI, Juliana.** Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina: uma análise da gestão das metas do CNJ a partir das dimensões da Accountability de Koppell. 2014. 255f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

Esta dissertação tem por objetivo identificar qual o modelo de gestão adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina frente às reformas estatais e as cinco dimensões da Accountability, segundo o modelo de Koppell, com objetivos específicos voltados a identificar no marco legal (Emenda Constitucional nº 45/2004) os principais mecanismos criados pela reforma do judiciário para apoiar a gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability. Além disso, são objetivos específicos identificar quais desses mecanismos o Tribunal de Justiça de Santa Catarina integrou na sua gestão; bem como realizar diagnóstico da competência e ferramentas de apoio do Conselho Nacional de Justiça em relação ao estímulo de uma gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability. Por fim a pesquisa objetiva analisar se o Tribunal de Justiça de Santa Catarina durante a sua gestão atende alguma das cinco dimensões da Accountability, levando em conta a questão da complexidade do seu cenário de atuação.

Palavras-chave: Reformas Administrativas. Reforma do Judiciário. Accountability. Modelos de gestão. Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

## RÉSUMÉ

BERNIERI, Juliana. Cour de l'Etat de Santa Catarina: une analyse de la gestion des objectifs CNJ de la responsabilité des Koppell. 2014. 255f. Thèse (MS en Management) – Université de l'État de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

Cette thèse vise à identifier le modèle de gestion adopté par la Cour de Santa Catarina dans le visage de réformes de l'État et les cinq dimensions de la Accountability, selon le modèle de Koppel, avec des objectifs spécifiques visant à identifier le cadre juridique (amendement constitutionnel no 45/2004), les principaux mécanismes créés par la réforme du système judiciaire pour appuyer la gestion basée sur les cinq dimensions de la Accountability. En outre, les objectifs spécifiques sont d'identifier lequel de ces mécanismes Cour de Santa Catarina intégré dans leur gestion; ainsi que d'effectuer des compétences et des outils de diagnostic pour soutenir le Conseil National de la Justice dans le cadre de la relance d'une gestion basée sur les cinq dimensions de la Accountability. Enfin la recherche vise à examiner si la Cour de Santa Catarina au cours de leur rencontre tout de la gestion de cinq dimensions de la Accountability, en tenant compte de la question de la complexité de la scène de l'action .

Mots-clés: Réformes administratives. La réforme judiciaire. La reddition de comptes. Les modèles de gestion. Cour de Santa Catarina.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Indicado SO 1.1.....	114
Gráfico 02: Meta 02/2009 – Tribunais que cumpriram a meta.....	151
Gráfico 03: Meta 02/2009 – Quantitativo de processos julgados.....	151
Gráfico 04: Meta 08/2010 – Tribunais que cumpriram a meta.....	163
Gráfico 05: Meta 08/2010 – Magistrados capacitados em Administração Judiciária .....	164
Gráfico 06: Meta 01/2011 .....	170
Gráfico 07: Meta 02/2011 .....	170
Gráfico 08: Meta 03/2011 .....	172
Gráfico 09: Meta 04/2011 .....	173
Gráfico 10: Meta 02/2010 .....	174

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Organograma do Conselho Nacional de Justiça .....	81
Quadro 02: Meta 02/2009 .....	152
Quadro 03: Meta 03/2010 – Matéria fiscal .....	158
Quadro 04: Meta 03/2010 – Matéria não fiscal .....	159
Quadro 05: Meta 04/2010 – Matéria não fiscal .....	160
Quadro 06: Meta 05/2010 .....	161
Quadro 07: Meta 07/2010 .....	162
Quadro 08: Meta 08/2010 .....	165
Quadro 09: Meta 03/2011 - Justiça Estadual .....	171
Quadro 10: Meta 03/2010 – Matéria fiscal .....	175
Quadro 11: Meta 03/2010 – Matéria não fiscal .....	176
Quadro 12: Meta 04/2010 .....	177
Quadro 13: Metas 2011 .....	181
Quadro 14: Meta 02/2012 .....	183
Quadro 15: Meta 03/2012 .....	184
Quadro 16: Meta 04/2012 .....	185
Quadro 17: Meta 05/2012 .....	186
Quadro 18: Metas 2012 .....	188
Quadro 19: Meta 01/2013 .....	191
Quadro 20: Meta 02/2013 .....	193
Quadro 21: Meta 16/2013 .....	194
Quadro 22: Meta 17/2013 .....	182
Quadro 23: Meta 18/2013 .....	196
Quadro 24: Meta 01/2014 – Parâmetros .....	203
Quadro 25: Cumprimento Meta 01/2014 Justiça Estadual .....	204
Quadro 26: Cumprimento Meta 03/2014 Justiça Estadual .....	208
Quadro 27: Cumprimento Meta 04/2014 TJSC .....	209
Quadro 28: Cumprimento meta 04/2014 TJSC .....	209
Quadro 29: Parâmetros Meta 06/2014 .....	210
Quadro 30: Cumprimento Meta 06/2014 .....	211

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Sete princípios do Novo Serviço Público.....	41
Tabela 02: Modelos de Accountability.....	56
Tabela 03: Dimensões de Accountability.....	59
Tabela 04: Objetivos estratégicos.....	113
Tabela 05: Operacionalização dos objetivos específicos da pesquisa .....	130
Tabela 06: Categorias de pesquisa .....	132
Tabela 07: Metas de nivelamento 2009.....	150
Tabela 08: Metas de nivelamento 2010.....	157
Tabela 09: Metas prioritárias 2011 .....	169
Tabela 10: Metas gerais 2012.....	182
Tabela 11: Meta 03/2012 – Parâmetros .....	185
Tabela 12: Meta 04/2012 – Parâmetros.....	186
Tabela 13: Meta 05/2012 – Parâmetros.....	186
Tabela 14: Metas gerais 2013.....	191
Tabela 15: Meta 01/2013 – Parâmetros.....	192
Tabela 16: Metas gerais 2014.....	202
Tabela 17: Meta 02/2014.....	205
Tabela 18: Meta 02/2014 – Parâmetros.....	207
Tabela 19: Resumo do cumprimento das metas do CNJ pelo TJSC .	212

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Mapa estratégico do Poder Judiciário .....	84
Figura 02: Mapa estratégico do Conselho Nacional de Justiça .....	85
Figura 03: Cartilha da Estratégia do Conselho Nacional de Justiça..	86
Figura 04: Estrutura simplificada dos Tribunais – Poder Judiciário do Brasil .....	90
Figura 05: Organograma simplificado do TJSC.....	96
Figura 06: Mapa das Comarcas por circunscrição .....	99
Figura 07: Mapa estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina .....	112

## LISTA DE SIGLAS

AC – Análise de conteúdo  
BSC – *Balanced Scorecard*  
CF – Constituição Federal  
CGINFO – Conselho de Tecnologia da Informação  
CGJ – Corregedoria-Geral de Justiça  
CGU – Corregedoria-Geral da União  
CNJ – Conselho Nacional de Justiça  
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito  
DOU - Diário Oficial da União  
EC – Emenda Constitucional  
IFAC – *International Federation of Accounts*  
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado  
MPF – Ministério Público Federal  
NPM – *New Public Management*  
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado  
PE – Planejamento Estratégico  
SAJ – Sistema de Automação do Judiciário  
STJ – Superior Tribunal de Justiça  
STF – Supremo Tribunal Federal  
TCU – Tribunal de Contas da União  
TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina  
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	21
1.1	TEMA, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS 22	
1.2	JUSTIFICATIVAS.....	27
2	OS REFLEXOS DA REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL, AS TEORIAS E REFORMAS ADMINISTRATIVAS, A ACCOUNTABILITTY E O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	31
2.1	MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GOVERNANÇA.....	31
2.1.1	Modelo Patrimonialista.....	31
2.1.2	Modelo Burocrático.....	35
2.1.3	Modelo Gerencial.....	37
2.1.4	O novo serviço público.....	39
2.2	A ACCOUNTABILITY.....	50
2.2.1	Modelos de Accountability.....	53
2.2.2	As cinco dimensões da Accountability de Koppell.....	56
2.3	A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO E SEUS REFLEXOS.....	59
2.4	DEMOCRATIZAÇÃO, FUNÇÃO ADMINISTRATIVA E FORMAS DE CONTROLE.....	66
2.5	A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45/2004 E A CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.....	73
2.5.1	Composição e organograma do CNJ.....	79
2.5.2	Objetivos e diretrizes.....	81
2.5.3	A Resolução Federal n. 70/2009 e a implantação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Brasil.....	83
2.6	O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	87
2.6.1	Esorço histórico.....	94
2.6.2	A organização da justiça.....	91
2.6.3	Composição.....	94

2.6.4	A divisão e organização judiciária.....	96
2.6.5	A gestão .....	100
2.6.5.1	A questão da modernização da justiça e do seu reaparelhamento .....	101
2.6.5.2	Modelo de gestão compartilhada .....	102
2.6.5.3	O início do planejamento estratégico .....	104
2.6.5.4	A atual gestão estratégica .....	107
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	116
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E MÉTODO.....	116
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA .....	121
3.3	O PLANEJAMENTO DA PESQUISA .....	121
3.3.1	A coleta e a análise dos dados .....	121
3.4	OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	128
3.5	CONCEITOS OPERACIONAIS OU CATEGORIAS....	131
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	133
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	134
4.1	RELATÓRIO DE 2003 - TJSC .....	134
4.2	RELATÓRIO DE 2004 - TJSC .....	137
4.3	RELATÓRIO DE 2005 - TJSC .....	138
4.4	RELATÓRIO DE 2006 - TJSC .....	140
4.5	RELATÓRIO DE 2007 - TJSC .....	143
4.6	RELATÓRIO DE 2008 - TJSC .....	146
4.7	RELATÓRIO DE METAS 2009 - CNJ .....	149
4.8	RELATÓRIO DE 2009 - TJSC .....	152
4.9	RELATÓRIO DE METAS 2010 - CNJ .....	155
4.10	RELATÓRIO DE 2010 - TJSC .....	166
4.11	RELATÓRIO DE METAS 2011 - CNJ .....	168
4.12	METAS PENDENTES CNJ.....	173
4.13	RELATÓRIO DE 2011 - TJSC .....	177
4.14	RELATÓRIO DE METAS 212 - CNJ .....	182
4.15	RELATÓRIO DE 2012 - TJSC .....	187
4.16	RELATÓRIO DE METAS 2013 - CNJ .....	189

4.17	RELATÓRIO DE 2013 - TJSC.....	197
4.18	RELATÓRIO DE METAS 2014 - CNJ.....	200
5	RESULTADO DAS ANÁLISES REALIZADAS.....	213
	CONCLUSÃO .....	225
	REFERÊNCIAS .....	228
	ANEXOS.....	254
	ANEXO 1: Cumprimento da meta 02/2014 .....	255
	ANEXO 2: Parâmetros meta 03/2014.....	256
	ANEXO 3: Parâmetros meta 04/2014.....	257



## 1 INTRODUÇÃO

O tema da presente dissertação surgiu a partir de uma constatação de que as organizações públicas começaram a se preocupar a aumentar a sua eficiência e melhorar a prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Assim, preocupadas com a eficiência, as organizações públicas estão buscando no âmbito empresarial modelos ou instrumentos para facilitar essa eficiência e satisfação aos usuários.

O Poder Judiciário no Brasil está em um período de crise, principalmente em relação à ausência de eficiência na prestação dos serviços judiciários. Essa crise que se instalou no Brasil surgiu principalmente com o aumento dos escândalos e inquéritos em relação aos atores do judiciário e com a publicização desses escândalos a sociedade começou a tomar ciência dos atos do judiciário e fatos.

A midiaticização trouxe então quadros de destaque no Jornal Nacional sobre o excesso de demandas judiciais existentes no Brasil, a demora por uma decisão judicial e como que o Judiciário estava lidando com tais fatores.

A partir do estudo das teorias, constatou-se que ondas de reformas para tratar a coisa pública foram iniciados no âmbito do Poder Executivo. Vários modelos de gestão foram surgindo para aumentar a eficiência da prestação dos serviços públicos no âmbito do Executivo e, percebeu-se que tais ondas de reforma também respingaram no Poder Judiciário.

Assim, várias reformas administrativas também foram incorporadas ao Poder Judiciário e a partir de 1988, com a chamada constituição cidadão, percebeu-se um aumento na preocupação de dar mais transparência e eficiência dos serviços públicos. Mecanismos de apoio foram proporcionados ao Estado e ao Cidadão.

A reforma administrativa do Judiciário de 2004, que culminou com a Emenda Constitucional n 45, trouxe avanços no aumento do controle dos atos juízes e tribunais. Constatou-se um aumento de mecanismos preocupados em aumentar a eficiência dos serviços judiciários.

Logo foi criado um órgão responsável pela gestão e fiscalização administrativa do Judiciário que é o Conselho Nacional de Justiça – CNJ. O CNJ é órgão do Judiciário no Brasil, sem função jurisdicional, apenas função administrativa.

A partir da análise das metas do CNJ referentes à gestão administrativa dos Tribunais desde 2009 até 2014 é que se pôde traçar um pano de fundo para analisar o cumprimento das metas do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e identificar os mecanismos adotados para aumentar a eficiência.

Além disso, tal análise da gestão do TJSC tem como pano de fundo as cinco dimensões de Accountability de Koppel.

A seguir serão apresentados o tema, o problema de pesquisa os objetivos e justificativas da pesquisa.

## 1.1 TEMA, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

A partir dessa visibilidade e da nova realidade complexa que o judiciário tem que enfrentar no novo século, surge então um novo modelo de gestão judiciária voltada para a estratégia, para o cumprimento de metas e diretrizes, conectada com valores sociais, transparência, controle social e participação cidadã.

Apesar das reformas do judiciário até agora ocorridas, tratar desses problemas apontados não é tarefa fácil. Há uma complexidade de atores que atuam em conjunto e a natureza desses problemas também é complexa.

Pinheiro (2009, p. 223) aponta que é preciso a adoção de uma “abordagem multifacetada, com pelo menos três dimensões: a legal, a gerencial e a cultural”. A legal seria

relacionada às normas, leis e regulamentos. Já a gerencial seria relacionada ao modo de gestão de cada presidente de tribunal de justiça, por exemplo. Já a cultural estaria relacionada ao aspecto dos valores e crenças de determinada organização, as quais moldam a cultura.

Assim, nesse movimento de reformas do judiciário, surgiu a Emenda Constitucional nº 45/2004, que trouxe ao cenário nacional o Conselho Nacional de Justiça, órgão integrante do Poder Judiciário com a principal finalidade de controlar a atuação administrativa e financeira do próprio Poder Judiciário, bem como dos deveres funcionais dos juízes.

Além disso, o Conselho Nacional de Justiça possui como função conduzir a política nacional do Judiciário, pautada na transparência e no controle social democrático, política esta que está fortemente alinhada aos atributos de valor para com a sociedade, como celeridade, modernidade, acessibilidade, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, imparcialidade, ética e probidade. Tais atributos poderão ser visualizados nos mapas estratégicos que serão disponibilizados adiante nesta pesquisa.

Destaque-se ainda que a criação deste Conselho pretende amenizar a crise no Judiciário brasileiro, no sentido de dar respostas mais claras, objetivas e céleres às demandas sociais, bem como contribuir para que a compreensão do funcionamento e do desempenho do Judiciário brasileiro seja ampliada.

Sobre esse momento histórico do surgimento de um mecanismo de controle sobre a atuação do Judiciário, comenta Moraes (2009, p.516):

O início de um novo século gera esperanças de mudança, de renovação e a possibilidade de Reforma Estrutural do Estado e não somente do Poder Judiciário. Reformas estruturais também do Poder Executivo, do Poder Legislativo; cujas estruturas, igualmente, às antigas

estruturas do Poder Judiciário, também foram desgastadas com o tempo.

Nesse sentido e em resposta à necessidade provocada pela grande mudança nos ambientes externo e interno, o Poder Judiciário Brasileiro vem adotando uma política alinhada com conceitos de gestão estratégica (BRASIL, 2013a). As mudanças externas, constantes e de grande amplitude, acabaram exigindo processos internos diferentes; não só uma reforma de estruturas e processos, mas, principalmente, uma mudança na mentalidade dos operadores do direito e da sociedade como todo.

Em consulta aos relatórios disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2013b) se percebeu que a demanda pela prestação jurisdicional no Brasil veio crescendo de forma visível nas duas últimas décadas, conforme já comentado anteriormente. Com isso, tal crescimento a demanda exigiu dos órgãos do Poder Judiciário novas adaptações para lidar com as novas necessidades da sociedade.

Diante da necessidade de criar um sistema integrado de gestão, o Conselho Nacional de Justiça iniciou então em agosto de 2008, no 2º Encontro Nacional do Judiciário um projeto para a implantação da gestão estratégica do Poder Judiciário a partir da construção e execução de um planejamento estratégico nacional, de forma conjunta, para permitir a tomada de decisão baseada em atuação proativa dos gestores. A estratégia foi desdobrada para cada segmento da Justiça e de acordo com a realidade regional de cada tribunal.

Em Santa Catarina, o Tribunal de Justiça também iniciou uma onda de reformas em sua gestão. Em meados de 2000, durante a gestão do desembargador Francisco Xavier Medeiros Vieira, foi apresentada uma proposta de gestão compartilhada. A partir daí criou-se a seguinte visão no Poder Judiciário Catarinense:

De acordo com a nova cultura, o Judiciário, ainda que estatal, deve ser compreendido como uma grande empresa. Daí a importância de um conselho de administração capaz de eleger prioridades e definir as principais metas da gestão. (SANTA CATARINA, 2001, p.147).

É um aspecto interessante esse apontado anteriormente em relação à cultura do Judiciário e este ser compreendido como uma “empresa”. Não é de hoje que se percebe nas teorias administrativas uma forte oposição a essa questão. Não se pode conceber um serviço público tratando os cidadãos como cliente. Essa é uma visão ultrapassada. Se a questão problema da presente pesquisa já mostrou que a crise instalada necessita ser tratada, não é pelo caminho empresarial unicamente que se vai focar.

Além de concentrar a administração do Poder Judiciário de Santa Catarina, o Tribunal de Justiça é o responsável pelo desenvolvimento e execução dos projetos destinados a tornar mais eficientes e eficazes a prestação da jurisdição e o gerenciamento da Justiça catarinense, tanto no primeiro quanto no segundo grau, cumprindo assim sua missão, concretizando sua visão e obedecendo aos princípios constitucionais que norteiam a administração pública brasileira (TJSC, 2013a).

Estas iniciativas são propostas pelo Tribunal Pleno – Órgão interno com competência administrativa e jurisdicional, composto pelos cinquenta desembargadores que integram a Corte – e pelo Presidente do Tribunal de Justiça. Uma vez aprovadas pelo primeiro, competirá ao último executá-las, na qualidade de Chefe do Poder Judiciário Estadual (SANTA CATARINA, 2001).

O planejamento estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina estabeleceu como missão: “Realizar Justiça, assegurando a todos o acesso, com efetividade na prestação jurisdicional” e como visão: “Ser reconhecido como um

Judiciário eficiente, célere e respeitado pela Sociedade.” (TJSC, 2013a).

As cinco dimensões de Accountability de Koppell (2005) serão utilizadas na presente pesquisa como pano de fundo para se analisar a gestão do TJSC. As dimensões são as seguintes: transparência, imputabilidade, controlabilidade, responsabilidade e responsividade.

Esse modelo foi escolhido por se apresentar muito prático na caracterização de formas de gestão pautadas na Accountability e de que maneira há ou não a presença dessas dimensões. É importante comentar que a organização pode ou não apresentar essas dimensões. Ocorre que se apresentarem, tais dimensões podem ser apresentadas isoladas ou concomitantemente.

Tomando então como base estas considerações, as ondas de reforma no setor público brasileiro, a questão da Accountability (atender expectativas, prestar contas, ser transparente), a criação do Conselho Nacional de Justiça pela Emenda Constitucional nº 45/2004 e a nova gestão implantada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, surgem alguns questionamentos a respeito dos mecanismos de controle adotados pelo mesmo, se alinhados aos objetivos do CNJ. A partir destes questionamentos surge a seguinte pergunta de pesquisa:

*Qual o modelo de gestão adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina a partir da reforma do poder judiciário sob a ótica das cinco dimensões de Accountability do modelo do Koppel e como se dá sua instrumentalização em um cenário complexo para atender as demandas dos jurisdicionados?*

Diante dessa questão, o objetivo geral deste trabalho é identificar qual o modelo de gestão adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina frente às reformas estatais e as cinco dimensões da Accountability, segundo o modelo de Koppel.

Os objetivos específicos serão os seguintes:

a) Identificar no marco legal (Emenda Constitucional nº 45/2004) os principais mecanismos criados pela reforma do judiciário para apoiar a gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability.

b) Identificar quais desses mecanismos o Tribunal de Justiça de Santa Catarina integrou na sua gestão;

c) Realizar diagnóstico da competência e ferramentas de apoio do Conselho Nacional de Justiça em relação ao estímulo de uma gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability;

d) Analisar se o Tribunal de Justiça de Santa Catarina durante a sua atuação/gestão atende alguma das cinco dimensões da Accountability, levando em conta a questão da complexidade do seu cenário de atuação.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A presente pesquisa parte para verificar se a gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina aplica algumas das dimensões da Accountability – modelo de Koppel – já mencionadas anteriormente, sob a ótica das diretrizes do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e das reformas estatais e de que maneira se dá a instrumentalização dessa gestão em um cenário complexo para atender as demandas dos jurisdicionados.

Com relação ao campo da Administração Pública, pretende-se que a pesquisa vai contribuir para o debate acerca das reformas administrativas estruturais ocorridas no Brasil, no

âmbito dos três poderes e de que maneira tais reformas impactam na gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Ao longo da história brasileira uma série de reformas administrativas estatais surgiram na tentativa de aperfeiçoar a gestão do serviço público. O campo da Administração Pública e o campo do Direito ganharam destaque quando surgiu, em 2004, a reforma administrativa judiciária, trazida pela Emenda Constitucional nº 45.

Referida emenda foi incorporada na Constituição de 1988, pois, apesar de ter sido concebida num período do renascimento da democracia e cidadania, a Constituição Federal de 1988 não abarcou todas as necessidades sociais em seu bojo, sendo preciso ser regulada por emendas. O campo da Administração Pública da época era caracterizado, além do processo de democratização, por conflito de interesses e por recursos escassos, em um paradigma de Administração Pública como Ciência Política (KEINERT, 2007).

Outra contribuição para o debate do campo da Administração Pública é sobre o escopo da reforma administrativa ocorrida em 2004, de cunho gerencial e preocupada com cumprimento de metas, eficiência no serviço público, cumprimento de processos e alinhamento de ações com valores. Destaque-se que a Administração Pública gerencial se apoia em traços da Administração Pública burocrática, mas com a diferença “na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da Administração Pública, que continua um princípio fundamental.” (PALUDO, 2012, p.67).

Sobre a questão da presença do instituto da Accountability no serviço público destaca Denhardt (2012, p. 267):

Do ponto de vista do novo serviço público, a questão da accountability no serviço público é complexa; ela envolve um equilíbrio entre

normas e responsabilidades concorrentes numa teia complicada de controles externos, padrões profissionais, preferências dos cidadãos, questões morais, direito público e, em última análise, interesse público.

Para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a pesquisa pode contribuir para uma reflexão do aprimoramento da sua gestão, tendo em vista o cenário nacional estar se voltando para a questão da inserção do instituto da Accountability visando uma melhor prestação de serviços públicos em geral.

Em termos operacionais, tratar do instituto da Accountability é complicado para o cidadão brasileiro, tendo em vista a sua dependência histórica e cultural dos regimes de governo autocráticos e despóticos (HEIDEMANN, 2009). Mas, se por um lado é desafiador tratar do referido instituto no cenário nacional, por outro é necessário inculcar tal instituto nos discursos para a construção e garantia do regime democrático de Direito ou, Estado de Direito e ver como tal discussão afeta a gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e como afeta os cidadãos que vivem em território catarinense.

Para a sociedade acadêmica, a pesquisa vai permitir a discussão sobre um dos frutos de um processo de amadurecimento democrático e social: o Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Este órgão, em especial, a sua Corregedoria assumiu uma tarefa diretamente vinculada a seu objetivo institucional: fazer com que os órgãos e os agentes do Poder Judiciário brasileiro respeitem marcos republicanos instituídos para o serviço público com o advento da Constituição de 1988 e com a Reforma do Poder Judiciário de 2004.

Além disso, a pesquisa buscará trazer para o debate as principais ferramentas criadas pelo Conselho Nacional de Justiça que propiciam ao Poder Judiciário uma gestão voltada aos preceitos das dimensões Accountability.

O estudo apresenta também características de originalidade por contribuir na ampliação das pesquisas a

respeito do instituto da Accountability como um sistema que influencia o comportamento social, aponta a questão da responsabilização política tendo em vista a forma de Accountability com base em Abrucio e Loureiro (2005), Ceneviva (2006) e ainda, conforme Ceneviva e Farah (2006), que abordam o controle judicial presente no controle institucional durante o mandato.

De fato, se a sociedade e os cidadãos são a razão de ser da Administração Pública e sendo objetivo de uma reforma na gestão implementar mecanismos de controle social e responder às necessidades sociais, deve-se pautar por uma estratégia adequada que equalize os anseios sociais, as diretrizes de políticas estratégicas nacionais e as próprias expectativas internas.

## **2 OS REFLEXOS DA REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL, AS TEORIAS E REFORMAS ADMINISTRATIVAS, A ACCOUNTABILITY E O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Para se entender o contexto geral do problema de pesquisa, a questão da crise do judiciário e o tema das reformas estatais no Brasil, faz-se necessário perpassar pelos seguintes assuntos na presente pesquisa: os modelos de gestão da Administração Pública, abordando os modelos burocrático, patrimonialista, gerencial e o novo serviço público; das reformas estatais, da governança e da Accountability; da reforma do Judiciário, da criação do Conselho Nacional de Justiça e aspectos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

### **2.1 MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GOVERNANÇA**

Os modelos de gestão da Administração Pública Brasileira representaram avanços e retrocessos na gestão da coisa pública de acordo com as características de cada sociedade e de cada época. Percebeu-se que alguns fatores foram fundamentais para que tal manejo da coisa pública se amoldasse desta ou daquela maneira. Os fatores econômicos, cultural, político, democrático e científico tiveram sua influência.

A seguir serão resgatados fatos históricos e características sociais que materializaram e definiram os modelos de gestão da Administração Pública Brasileira.

#### **2.1.1 Modelo Patrimonialista**

Desde a chegada da Família Real em 1808, o Estado brasileiro iniciou a gestão pública com características oriundas

da colonização portuguesa. Esse foi considerado um marco para a construção do Estado nacional (PALUDO, 2012), mas ocorre que antes mesmo de 1808 já se estabeleceram as bases do Patrimonialismo.

Num primeiro momento, constatou-se que a transferência da corte e mais tarde a elevação do Brasil a parte integrante do Reino Unido de Portugal constituíram as bases do Estado nacional com todo o aparato necessário à afirmação da soberania ao funcionamento do chamado autogoverno. É de se ressaltar que a comitiva que chegou ao Brasil naquela época veio acompanhada de cinco a dez mil pessoas (COSTA, 2008).

Foram criados cargos e honrarias para esses súditos que chegaram com a Família Real e também criadas instituições e organismos necessários para o funcionamento administrativo do período, tais como “a Academia de Marinha, a de Artilharia e Fortificações, o Arquivo Militar, a Tipografia Régia, a Fábrica de Pólvora, o Jardim Botânico, a Biblioteca Nacional e Academia de Belas-Artes.” (PALUDO, 2012, p. 78).

Nesse período a Governança que reinava no Brasil tinha características de um Estado oligárquico, o qual era dominado por uma elite de senhores de terra e políticos patrimonialistas (o patrimonialismo é definido, em linhas gerais, como a confusão de bens públicos com bens privados). Além disso, a função primordial do Estado era garantir empregos para a classe média pobre ligada aos proprietários rurais (PEREIRA, 2001).

Em 1824 entrou em vigor a Constituição do Brasil, dois anos após a Independência do Brasil, tendo por modelo as monarquias liberais europeias, em particular a França da Restauração. Seu efeito mais marcante foi o estabelecimento de um quarto poder, o moderador, acima do Executivo, Legislativo e Judiciário: "O poder moderador é a chave de toda a organização política e é delegado privativamente ao Imperador [...] para que incessantemente vele sobre a

manutenção da independência, equilíbrio e harmonia dos mais poderes políticos" (LENZA, 2012, p. 100-101).

Embora tenha tratado o catolicismo como a religião oficial do país, previu liberdade de "culto doméstico" para todas as crenças. Para uma sociedade escravista e pouco dinâmica, discriminou textualmente os 'libertos' (escravos alforriados) e só concedeu direito de votar e ser votado aos mais ricos (LENZA, 2012).

Apesar de crises e revoltas no cenário político e da abdicação do trono em favor de Dom Pedro II, no ano de 1889, o Marechal Deodoro da Fonseca declara proclamada a República do Brasil e em 1891 é instituída a segunda Constituição Federal a qual reduziu para três o número de poderes do Estado, tal como os atuais, bem como instituiu o Tribunal de Contas da União (PALUDO, 2012).

Além disso, a Constituição de 1891 possuía espírito republicano, foi influenciada pelo positivismo e não fez menção a Deus em seu preâmbulo. Aboliu a pena de morte, estabeleceu o federalismo, ampliou o direito a voto (já o direito de ser votado continuou reservado à elite agrária) e instituiu o mandato de quatro anos para presidente da República. Foi a primeira Carta do país a gravar a fórmula: "Todos são iguais perante a lei". Suas principais fontes de inspiração são a Constituição americana e, para o modelo de federalismo, a argentina (LENZA, 2012).

As características administrativas e políticas desse período eram as seguintes:

No período compreendido entre a proclamação da República e a era Vargas (1889-1930), o Brasil não teve uma Administração Pública organizada. A ação estatal sofria forte influência do coronelismo, que atendia aos interesses da burguesia rural em detrimento dos interesses puros do Estado e da sociedade.

As políticas sociais eram relegadas a um segundo plano e, em regra, assumidas por organizações religiosas [...]. A partir de 1894 há uma mudança representada pela presença efetiva dos militares do Exército na aliança do poder (PALUDO, 2012, p. 79).

Nesse período, apesar de não haver tal organização houve uma mudança significativa no campo político quando a Constituição de 1891 promoveu a descentralização política e os governadores locais aumentaram o seu poder. Percebeu-se, no entanto, que até a década de 1930 o referido campo permaneceu inalterado.

A partir da década de 1930, houve então um crescimento dos movimentos e demandas sociais no sentido de pressionar os governos para realizar reformas administrativas, tendo em vista que foram percebidas, neste cenário, necessidades de combate à corrupção, combate ao nepotismo e a “necessidade de organizar a Administração Pública para alavancar o desenvolvimento da nação brasileira.” (PALUDO, 2012).

Tais movimentos surgiram em resposta às mudanças culturais, administrativas e jurídicas da época. Além disso, ao longo de toda a sua história, vai-se percebendo que se começou a repensar o papel do Estado a partir da sua relação com a sociedade. Algumas dimensões sobre o novo papel do Estado são as seguintes: Dimensão institucional/legal, Dimensão cultural (cultura política e dimensão da governabilidade) e Dimensão econômica/técnica (ANDION, 2012).

É de se ressaltar que a dimensão institucional legal tem a ver com a “reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade”, permitindo mudanças estruturais no funcionamento do aparelho do Estado. Já a dimensão cultural está focada na “transição de uma cultura burocrática para uma gerencial.” (PALUDO, 2012, p. 118).

### 2.1.2 Modelo Burocrático

A reforma burocrática emergiu a partir dos anos 1930, num cenário de aceleração da industrialização, de crescimento de cidades brasileiras e de uma atuação estatal preocupada com o setor produtivo de bens e serviços.

Ocorre que não foi só no Brasil que a burocracia ganhou força, mas em todo o mundo durante o século XX. Constatou-se que tal modelo foi chamado de weberiano, oriundo de Max Weber, tendo em vista que ele foi quem analisou tal modelo e sintetizou suas principais características. O modelo burocrático é marcado por três fortes características: “a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo” (SECCHI, 2009, p. 350-351).

Esse período concebeu muitas transformações sociais e políticas, pois, com a revolução de Vargas, novos grupos oligárquicos tomaram o poder e conseqüentemente enfraqueceram a burguesia rural. Esse período significou a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial (COSTA, 2008; PEREIRA 2001).

Com o advento da Constituição Federal de 1934, restauraram-se os direitos dos cidadãos, restabeleceu-se o Poder Legislativo e os estados federados ganharam certa autonomia. No ano de 1936 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP com o objetivo de realizar a modernização administrativa, pois, a Administração Pública sofria, nesta época, influência da teoria da administração científica de Taylor, tendendo à racionalização, mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, entre outros (PALUDO, 2012, p. 83).

Os principais objetivos do DASP eram, portanto, concentrar e reorganizar a Administração Pública mediante ampla reforma, definir políticas para a gestão de pessoal, racionalizar métodos administrativos, bem como estabelecer mecanismos de controle da crise econômica e promover a

racionalização burocrática do serviço público (LIMA JUNIOR, 1998).

Quanto à reforma administrativa do Estado Novo, esta objetivou superar uma Governança pautada no patrimonialismo e no clientelismo, introduzindo assim no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre o público e o privado. Além disso, tal reforma almejou uma Administração Pública mais eficiente e que pudesse conduzir o processo de desenvolvimento do país (PALUDO, 2012).

O Estado Novo foi um regime político brasileiro fundado por Getúlio Vargas em 10 de novembro de 1937, que durou até 29 de outubro de 1945, que é caracterizado pela centralização do poder, nacionalismo, anticomunismo e por seu autoritarismo (LENZA, 2012).

A partir da segunda metade da década de 1960 houve a expansão do modelo burocrático com a administração indireta. O marco legal importante da época foi o Decreto 200 de 1967.

Referido Decreto 200 de 1967 se tornou um marco em virtude de ser chamado de “Lei Orgânica da Administração Pública”, já que fixou princípios, estabeleceu conceitos e determinou algumas providências no campo administrativo.

Primeiramente ele estabeleceu que a Administração Pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competências e do controle. Além disso, estabeleceu também a distinção entre Administração direta e indireta, bem como fixou a estrutura do Poder Executivo Federal, desenhou os sistemas de atividades auxiliares, definiu bases de controle interno e externo, indicou diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos e constituiu normas de aquisição e contratação de bens e serviços (COSTA, 2008).

Ocorre que tais reformas propostas pelo Decreto 200/67 não resultaram em mudanças no âmbito da administração burocrática central, tendo em vista que continuaram a coexistir

núcleos de eficiência e competência na Administração indireta e formas atrasadas e ineficientes no plano da administração direta (PALUDO, 2012).

Em resposta a essas ineficiências, surgem nos anos 1970 e 1980 novas tentativas de reformar a burocracia, tendo em vista que tal período estava imerso em uma crise do nacional-desenvolvimentismo e em função da crise econômica e financeira e do cenário internacional as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal.

### 2.1.3 Modelo Gerencial

A reforma gerencial emergiu então como um modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado realizado pela aliança social-liberal (PAULA, 2005).

É de se destacar no Brasil o ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, que ao ser indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), manifestou seu interesse pelas experiências gerencialistas realizadas em outros países, tendo em vista que viajou para o Reino Unido a fim de estudá-las e formular uma proposta de adaptação desse modelo ao contexto nacional.

É importante destacar que essa nova administração pública se diferenciou da administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo e para alcançar seus objetivos, o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal –, enfatizou a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado. Percebeu-se que tal modelo gerencialista foi implementado em parte durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (PAULA, 2005).

Isso porque tal modelo teve que conviver com os modelos burocráticos e o pré-burocrático e que persiste até hoje no Brasil – neopatrimonialismo. Deve-se deixar claro também que o modelo burocrático é mais *red tape* (excesso de papelada ou lado ruim do modelo) do que burocrático em sua proposta essencial.

Uma das explicações para as falhas constantes do modelo burocrático é que a burocracia tradicional é ineficaz porque seus controles focam recursos e não em resultados e isso conduz à ineficiência. O modelo da Nova Gestão Pública surgiu então para escapar dessa ineficiência, no sentido de que é necessário controlar os resultados, pois, o modelo de mercado é considerado superior ao modelo burocrático do setor público e, portanto, deve ser emulado por este para atender às demandas sociais (ROCHA, 2011).

Outro marco no cenário das reformas administrativas do Brasil foi a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, viabilizado por emenda constitucional com o fito de reformar e reconstruir o Estado Brasileiro. Assim, a reforma administrativa brasileira ocorrida na segunda metade dos anos 1990 teve como objetivos: a alteração do papel do Estado, a redução de custos e a definição de um novo desenho institucional. Dessa forma, pretendeu-se mudar o modelo burocrático da administração pública para um modelo orientado pelo desempenho (REZENDE, 2004).

Além disso, no âmbito dessa reforma, os administradores públicos deveriam se tornar mais autônomos e responsáveis e as agências executoras dos serviços sociais mais descentralizadas. Neste sentido, o modelo gerencial implantado no Brasil buscou responder com maior agilidade e eficiência os anseios da sociedade, insatisfeita com os serviços recebidos do setor público (PEREIRA, 2001; ABRUCIO, 1998).

No ano de 1995, no escopo da reforma do Estado brasileiro, foi criado o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), responsável pelo

desenvolvimento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que tinha como proposta a criação de organizações sociais, entidades privadas com autonomia e flexibilidade de gestão e descentralização da prestação de serviços públicos. A partir desse ponto abriu-se espaço para a privatização de órgãos públicos e para a introdução de mudanças no modelo de administração pública (SAUERBRONN e LODI, 2012).

Neste sentido, tal reforma administrativa deu-se com a tentativa de incorporação de um modelo gerencial focado em eficiência, qualidade no atendimento ao cidadão, Accountability e transparência, que teve origem no *New Public Management* (NPM) (PEREIRA, 2000). Ao se preocupar com o serviço que presta ao cidadão, o Estado incorporou ferramentas de gestão típicas das organizações empresariais e passou a se interessar também pela definição de sua imagem institucional.

#### 2.1.4 O novo serviço público

Diante dos limites dos modelos burocrático e gerencial de Administração Pública, bem como de novas expectativas da sociedade sobre os governos, outros modelos de Administração Pública vêm sendo desenvolvidas, entre eles o chamado New Public Service (NPS), ou novo serviço público.

O novo serviço público surgiu em resposta aos anseios por um novo paradigma na Administração Pública, ou por uma nova forma de gestão.

Um novo paradigma, na visão de Keinert (2007), seria um novo conjunto de regras, normas, crenças e valores que direcionam a ciência produzida por determinada comunidade científica em um determinado período de tempo. Para Kuhn (1970) seria o paradigma uma ferramenta que fornece determinadas soluções modelares para uma comunidade.

Se o Estado vem passando por mudanças, a Ciência da Administração também vem se modificando ao longo do tempo para conciliar novas demandas, novas exigências e oportunizando novas teorias para serem aplicadas.

Nesse sentido, referidas mudanças são seguidas pela busca de um modelo de gestão pública que consiga conciliar as questões como custos e satisfação dos usuários, proporcionando um equilíbrio entre ambas e permitindo que o serviço público atinja seus objetivos (DENHARDT; DENHARDT, 2003; KEINERT, 2000).

Então surge um paradigma que busca equalizar os interesses dos usuários e aqueles pretendidos pelas organizações públicas, tendo como base a integração das racionalidades funcionais e substantivas (KEINERT, 2000; FISCHER, 1984).

Este novo modelo, denominado por Denhardt e Denhardt (2003) de Novo Serviço Público privilegia a racionalidade funcional e substantiva, resultando em um direcionamento para princípios administrativos em que mais do que nunca é necessária a capacidade das pessoas de pensar, agir e assumir responsabilidades.

Nesse sentido esta proposta procura resgatar a Administração Pública - sob a ótica epistemológica - de que as pessoas são seres políticos. É importante destacar os sete princípios-chave do Novo Serviço Público (DENHARDT, 2012, p.265-268):

<p><b>1) SERVIR CIDADÃOS, NÃO CONSUMIDORES</b></p>	<p>O serviço público é visto como uma extensão da cidadania, nesse sentido tanto o governo quanto os cidadãos necessitam abrir mão de seus interesses de curto prazo assumindo novos papéis na construção de uma sociedade civil</p>
<p><b>2) PERSEGUIR INTERESSES PÚBLICOS</b></p>	<p>O administrador não é mais o árbitro do interesse público, mas sim um ator-chave dentro de um sistema de</p>

<p><b>3) DAR MAIS VALOR À CIDADANIA E AO SERVIÇO PÚBLICO DO QUE AO EMPREENDEDORISMO</b></p>	<p>governança que inclui inúmeros <i>stakeholders</i>, e o governo é um meio voltado para o alcance de valores compartilhados pela sociedade;</p> <p>Os administradores públicos trabalham dentro de redes políticas complexas e seu trabalho deve envolver os cidadãos no desenvolvimento de políticas públicas - o que informa a política e constrói a cidadania;</p>
<p><b>4) PENSAR ESTRATEGICAMENTE E AGIR DEMOCRATICAMENTE</b></p>	<p>As políticas e os processos devem ser elaborados mediante processos de colaboração para que os cidadãos possam se envolver no processo de governança ao invés de buscarem apenas satisfazer suas demandas de curto prazo;</p>
<p><b>5) RECONHECER QUE A ACCOUNTABILITY NÃO É SIMPLES</b></p>	<p><i>Accountability</i> no serviço público envolve o equilíbrio entre normas e responsabilidades que pressupõe questões morais, direito público e interesse público. Assim, os administradores públicos devem corresponder às normas, valores e preferências do complexo sistema de governança pública;</p>
<p><b>6) SERVIR EM VEZ DE DIRIGIR</b></p>	<p>Os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados. Devem compartilhar poder e liderar com compromisso, integridade, respeitando e conferindo poder à cidadania;</p>
<p><b>7) DAR VALOR ÀS PESSOAS, NÃO APENAS À PRODUTIVIDADE</b></p>	<p>As organizações públicas têm mais chance de ser bem-sucedidas se operarem por meio de processos de colaboração e liderança compartilhada que tenham como base o respeito pelas pessoas.</p>

Tabela 01: Sete princípios do Novo Serviço Público  
Fonte: DENHARDT (2012, p.265-268).

A partir desses sete princípios básicos que emolduram o chamado Novo Serviço Público, pode-se perceber uma multidimensionalidade de termos e possibilidades de mudança substancial no trato com a coisa pública.

Tais princípios são, em verdade, voltados para o bem público levando em conta aspectos subjetivos, racionalidade substantiva, complexidade de ações, intersubjetividade, valor ao ser, pensamento sistêmico e abordagem holística ao mesmo tempo.

Percebe-se ainda que o foco principal desta ótica de gestão é o cidadão, que trabalha no sentido de coproduzir a coisa pública; um cidadão engajado politicamente, com alto nível de participação em uma sociedade democrática.

Já ressaltaram Denhardt e Denhardt (2007) que em uma sociedade democrática se pode esperar altos níveis de participação cidadã, tendo em vista que acreditam que, por meio dessa participação ativa, é mais provável conseguir os melhores resultados políticos; resultados que refletem os julgamentos do povo como um todo ou a juízos ponderados de grupos específicos e são consistentes com as normas da democracia.

Além disso, referidos autores enfatizam que quando há mais engajamento e participação pública em assuntos cívicos, os cidadãos ajudam a garantir que os interesses individuais e coletivos sejam ouvidos e respondidos por funcionários governamentais, bem como tais cidadão atuam para impedir que os governantes violem o interesses dos demais cidadãos.

Outro ponto é que a participação democrática reforça a legitimidade de governo. As pessoas que estão envolvidas na tomada de decisão são mais susceptíveis para apoiar as decisões e as instituições envolvidas na elaboração e realização dessas decisões (DENHARDT e DENHARDT, 2007).

Por fim, no contexto brasileiro, deve-se frisar que a relação do novo serviço público está caracterizado com a

questão da participação, da agenda democrática e administração pública societal.

Nos últimos anos a modernização do Estado que ocorreu foi voltada para o mercado, para a gestão na prática, para o cumprimento de metas com o objetivo de obter mais eficiência. Isso se deu a partir de um reconhecimento que o Estado estava em crise e que seu funcionamento deveria ser repensado.

As referidas crises e a conseqüente reorganização das instituições estatais mediante ideias da Nova Gestão Pública e da Accountability como parte da Governança (MEZZAROBBA, BERNIERI, BIER, 2014) requereram também o uso de recursos tecnológicos e procedimentos de controle típicos da transparência.

As reformas administrativas que ocorrem no Brasil, discutidas anteriormente e o esgotamento de um paradigma burocrático fizeram com que discussões acerca da Governança e da governabilidade entrassem na pauta, pois a questão da reforma do Estado possibilitou rever papéis, rever mecanismos de funcionamento, funções e cargos. O momento de transformação impôs novas exigências à sociedade como um todo, incluindo aí seus diversos segmentos (FERREIRA, 1996).

O termo Governança traduz no âmbito do setor privado, o modo de realização de atividades administrativas, de atividades de controle e ainda, o modo de interação entre as partes envolvidas no negócio e isso abrange as políticas que são adotadas pelas organizações privadas, a estratégia e até mesmo a cultura (PALUDO, 2012).

No âmbito público, a Governança traduz o modo como as prioridades governamentais são definidas, as decisões tomadas e de que maneira os cidadãos e as instituições interagem. Além disso, a Governança pode ser compreendida como a competência ou a capacidade do Governo em decidir as políticas públicas, ou ainda pode ser considerada como a

capacidade financeira e capacidade administrativa do Governo em sentido amplo (PEREIRA, 2007).

Para Denhardt (2012, p.271), a Governança está cada vez mais ganhando espaço nas discussões no sentido de traduzir as tradições, as instituições e os processos relacionados ao exercício do poder na sociedade. Além disso, a questão do seu processo se refere ao modo como são tomadas as decisões em uma sociedade e de que forma “os cidadãos e os grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e na implementação das políticas públicas”.

Em linhas gerais, dependendo do modelo de Estado, a Governança vai ter um caráter determinante. Por exemplo, em um Estado com traços clientelistas/patrimonialista a Governança vai realçar o uso da máquina pública em prol de interesses privados, a relação de favoritismo. Já em um Estado Neoliberal/Gerencial a Governança vai realçar as privatizações, Estado Mínimo, foco nos resultados, práticas da administração empresarial, cidadãos como clientes, terceirização e repasse das atividades do Estado para Terceiro Setor. Por fim, em um Estado participativo, democrático/deliberativo, a Governança vai realçar uma pluralidade de atores que atuam na promoção das políticas públicas, descentralização política e flexibilidade.

A Governança gerencial está intimamente ligada com os preceitos da Nova Gestão Pública que chegou ao Brasil com Bresser Pereira no governo de Fernando Henrique Cardoso, nos anos 1995, em um momento crítico de repensar a gestão pública brasileira, tendo em vista que o modelo burocrático não estava mais dando conta das demandas sociais.

No Reino Unido, esse modelo de Administração Pública derivou da revolução de Margareth Thatcher, momento da queda do Muro de Berlim. Em outros países também se observou um movimento no mesmo sentido como na Austrália, Nova Zelândia e Canadá.

A Governança tem a ver também com mensurabilidade, já que não dá para pensar em transparência das ações de

Governo sem pensar em comparação e medida. Deste modo, o conceito de transparência deve permitir ao receptor das informações tomar decisões a partir daquilo que ele enxerga.

No entanto, deve-se questionar: qual é o resultado da governança pública? O que o gestor faz que está beneficiando o cidadão? Um exemplo: um gestor público está operando ativos públicos de diferentes setores como o meio ambiente, a cultura, a educação e a segurança. O resultado de sua ação é aquilo que vemos como uma melhora ou piora de prática de Governança. Esse núcleo de ações vai impactar a estratégia pública, vai ser o fazer acontecer de cada setor. A partir dessas ações é que decorre a satisfação do cidadão: mais saúde, mais educação, mais segurança e mais transparência nas ações, por exemplo.

A Governança tem a ver também com competência técnica, já exemplificada anteriormente como a capacidade gerencial, financeira e técnica propriamente dita e tem nos agentes públicos e nos servidores públicos a sua fonte de origem (PALUDO, 2012).

Ademais, a governança é instrumental já que é o braço operacional da governabilidade (*modus operandi* do Estado) – nesse sentido afirma Araújo (2002) que ela pode ser traduzida como outra face de um mesmo processo, ou seja, como os aspectos adjetivos ou instrumentais da governabilidade.

Além disso, a Governança é também considerada um instrumento de governabilidade para a realização dos fins do Estado. Neste sentido, ela pressupõe condições mínimas de governabilidade, pois em situações de crise ou grave ruptura institucional, que afetem a governabilidade, a Governança ficará comprometida, em virtude do seu aspecto instrumental.

Em 1995, foi lançado no Brasil o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, Governo de Fernando Henrique Cardoso. (ARAÚJO, 2002). Segundo este Plano, o governo brasileiro não carecia na época de “governabilidade” ou seja, de capacidade conferida pela sociedade civil para governar, dada a sua legitimidade

democrática advinda da consagração eleitoral e o apoio partidário-parlamentar com que conta. O que o governo enfrentava, contudo, era um grave problema de governança, pois a sua capacidade de formular/implementar as políticas públicas era limitada pela rigidez e ineficiência do aparelho burocrático do Estado.

Segundo a proposta da International Federation of Accountants – IFAC (2001) adaptado do Cadbury Report, a Governança possui três dimensões: Transparência, Integridade e Accountability (dimensão: prestação de contas).

Em relação à transparência, isto é muito mais do que acesso à informação pelo cidadão. Ela traduz que o cidadão precisa ficar mais opinativo e questionador a partir das informações que lhes são oportunizadas. Tal informação será o motor-chave para a facilitação de seu entendimento sobre o processo decisório da Administração Pública.

Além disso, essa transparência vai ser a base para a Accountability, além de permitir uma verificação da má gestão e corrupção a partir de indicadores como a ineficiência, a baixa eficácia, a confiança e a participação “informada” do cidadão.

Em relação à dimensão integridade, esta compreende procedimentos honestos e perfeitos. É baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibidade na administração dos recursos e na gestão dos negócios de cada entidade.

Já em relação à Accountability, sob a ótica da prestação de contas, esta dimensão traduz um processo em que as entidades do setor público e seus agentes são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submissão ao escrutínio externo apropriado.

Deve-se salientar, no entanto, que uma das dimensões mais importantes da Governança Pública é a relativa à prestação de contas. É o mesmo dizer que uma lei para um jurista não significava nada se ela não possui uma pena.

Governança que não possui a dimensão prestação de contas, não é boa Governança.

Em outros termos, a questão da prestação de contas é uma etapa; já a questão da responsabilização ou imputabilidade (de prêmio ou de punição) é outra etapa.

Ocorre que, devido aos descontentamentos dessa modernização Estatal é que surgiu um novo modelo: a Governança Pública (*public governance*), com o intuito de regular as relações de troca entre os setores público e privado, entre Estado, mercado e sociedade (KISSLER E HEIDEMANN, 2006). Tal Governança Pública se relaciona com o que foi tratado anteriormente sobre o Novo Serviço Público.

Além de incluir a participação do mercado e da sociedade civil nas decisões essa nova Governança seria uma espécie de ponte entre os interesses desses atores e a governabilidade, pois, a Governança ultrapassou de fato todos os aspectos operacionais de políticas, incluindo mecanismos de agregação de interesses, de decisões políticas, de redes informacionais e de definições estratégicas (ARAUJO e GOMES, 2006).

Assim, surgem novos termos nos discursos como alianças, parcerias, cooperação entre governos, entre mercado e sociedade, nas três instâncias de governo. É de se destacar também que esses novos termos são oriundos dessa nova Governança que, busca contemplar a possibilidade de múltiplas participações (diversos atores) na tomada da decisão governamental, bem como na implementação e no controle de políticas públicas, gerando um sentido de corresponsabilidade.

Deve-se ressaltar, porém que a interação entre Governo, Mercado e Sociedade Civil deve ser sempre estudada de forma ampla, tendo em vista que a sociedade é dinâmica, portanto, movimentos sociais são dinâmicos, e, em muitas vezes, as teorias não conseguem acompanhar essa dinamicidade, tendo em vista que há articulação de relações sociais (ação coletiva) e

influências e escolhas comportamentais que vão influir diretamente nesses movimentos (SCHERER WARREN, 2012).

Tais movimentos vão então impactar nas outras interações, fazendo com que a Governança Pública seja fluida e coerente com os anseios sociais.

Além disso, se percebe que essa Governança Pública traz mais participação para a esfera pública não estatal, incitando mais a sociedade civil a se auto-organizar. Além disso, tal Governança propiciou um deslocamento de legitimidade, de um poder constituído para canais institucionalizados de participação popular.

Essa participação popular, então, representa um processo de cogestão ou coprodução, combinando democracia direta e democracia representativa, fazendo com que a própria sociedade civil chancelasse a legitimação do Estado e seu papel de ente regulador da relação dos diversos atores sociais e políticos (GRIN, 2008).

Contudo, deve-se ter sempre cautela quando se estuda o conceito de sociedade civil. Scherer Warren (2012) comentou que em sociologia política referido conceito é compreendido sob uma ótica tripartite da realidade, ao separar Estado, mercado e sociedade civil e isso deve ser repensado, tendo em vista que poderá haver conflito dentro dessas esferas e não poderiam ser consideradas isoladas da realidade. Nem todas essas “realidades” são reais se percebidas de forma fechada.

Por fim o conceito de Denhard (2012) tratado anteriormente sobre Governança traduz todas essas características.

Em relação à Governança Eletrônica, este é outro instituto proveniente das discussões de Governança. É considerado recente, já que abarca o termo de Governo Eletrônico. Não se pode deixar de mencionar aqui algumas de suas peculiaridades, tendo em vista sua relevância no novo século e principalmente, pelo uso das novas tecnologias pelos Governos e Tribunais da publicação de seus atos e projetos.

As novas tecnologias vêm sendo utilizadas como instrumentos para o incremento da Governança Pública e destaca-se a divulgação de informações públicas, a facilitação de acesso aos serviços públicos, o suporte à elaboração de políticas públicas e a abertura de canais para a participação do cidadão no processo decisório.

Neste sentido se percebe que o fortalecimento da cidadania está se dando também nesse âmbito eletrônico. É como se tal canal fosse um potencializador de boas práticas de governança e catalisador de mudanças na estrutura governamental, além de propiciar mais transparência tanto para o cidadão quanto para o próprio governo (RUEDIGER, 2003).

A Governança Eletrônica engloba, portanto, políticas, estratégias e recursos necessários à efetivação do Governo Eletrônico, para sua utilização político-social. Através de meios eletrônicos promove a interação entre governantes e governados (PALUDO, 2012).

Ademais, é de se destacar que as “redes” são formas utilizadas pela Governança Eletrônica para facilitar, ou melhor, propiciar maior participação cidadã no meio público, bem como propiciar canal de luta pela solução e atendimento das suas demandas.

As redes permitem, portanto, horizontalizar a articulação de demandas e se servem das modernas tecnologias de informação para disseminar seus posicionamentos, denúncias e propostas, como referencial cada vez mais legítimo da presença de uma emergente sociedade civil global (JACOBI, 2000).

Os estudos se focam no papel do Estado e nos seus poderes. Ocorre que é preciso ir além, já que o Estado reflete a organização e a correlação de forças que interagem – forças essas oriundas de diversos novos atores e que constituem a sociedade do novo século.

Essa sociedade do novo século assume então uma nova configuração, podendo ser caracterizada como uma Sociedade

em Rede (CASTELLS, 1999). Um estudo já realizado por Damázio (2012) analisou como essas novas temáticas oriundas da Governança representam novas “aberturas” e que proporcionam uma “invasão” dos saberes nos espaços que eram restritos a um saber oficial e, assim significam um conjunto mais amplo de intervenção política por parte da sociedade.

Além disso, as novas tecnologias facilitam a Governança em rede, já que cresce o número de associações da Sociedade Civil em âmbito nacional e de Organizações Não-Governamentais, pois, articulam-se ganhando mais liberdade e legitimidade nesse cenário democrático.

Por um lado, se o Governo Eletrônico busca cumprir sua função de informar os cidadãos sobre os investimentos realizados pelos governantes, facilitar sua vida por meio do acesso a documentos, reclamações e solicitações de seu interesse com mais transparência, por outro lado tal instituto só possibilita a ação do cidadão após a tomada da decisão pelo governante. É como se houvesse um déficit de representatividade política nessa forma de decisão, porque falta transparência em todas as tomadas de decisão (ROVER e MEZZARоба, 2010).

Essa sociedade do novo século está se tornando, portanto, cada vez mais complexa em virtude da multiplicidade de atores e forças. É necessário consolidar alianças que assegurem sinergia, a partir da ampliação da consciência de cidadania, de democracia, de Governança, de Governança Pública e Governo Eletrônico, bem como da proposição de soluções criativas e inovadoras que garantam legitimidade e viabilidade às transformações exigidas por essa sociedade.

## 2.2 A ACCOUNTABILITY

Os anseios sociais atuais se refletem em regras e formas de controle diversas e que contribuem para que a noção de

responsabilização permanente esteja mais presente no cotidiano de governantes e cidadãos (SCHOMMER e MORAES, 2010), apesar da incorporação da noção de accountability na democracia brasileira ser fragilizada por características históricas (PINHO, 2009).

O estudo de Campos (1990) – marco teórico importante no estudo do termo accountability - tratou da possibilidade de se traduzir o termo accountability para o português. A autora comenta sobre a dificuldade que teve para entender os aspectos da palavra accountability quando estava estudando Administração Pública nos Estados Unidos. Além disso, ela discorre sobre diversos aspectos dos mecanismos de controle e padrões de Accountability governamental e que este, não é garantido somente por um controle burocrático.

Assim, em decorrência de suas pesquisas e constatações, Campos (1990) incitou novos pesquisadores a tentar compreender a complexidade do termo e as dimensões que este envolve. Neste sentido, Pinho e Sacramento (2009) publicaram um artigo referente à possibilidade da tradução do termo Accountability vinte anos depois do artigo escrito por Campos (1990) e constataram que o referido termo envolve: responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiações, entre outros.

Pinho e Sacramento (2009) analisaram também a conjuntura política, social e institucional do Brasil nesses últimos vinte anos e concluem que, apesar de muitas mudanças no cenário brasileiro com a criação de novas instituições, ficou caracterizado que no Brasil o surgimento de um novo valor não implicaria na extinção dos velhos valores.

Logo, a tradução do termo para o português é desafiadora, já que não há uma palavra específica na língua que seja capaz de reunir as suas várias dimensões. Além disso, a cultura política brasileira não favorece a presença desta noção.

Assim, é imprescindível tratar aqui de algumas dessas dimensões, para se ter uma noção do referido instituto, já que se revela um conceito complexo e multifacetado (KLUVERS e TIPPETT, 2010; DENHARDT e DENHARDT, 2003).

A accountability envolve, portanto, dimensões materiais e instrumentais, técnicas e políticas, e uma variedade de abordagens e mecanismos, em um processo de aprendizagem contínua (ABRUCIO e LOUREIRO, 2005; ETZIONI, 2009; HEIDEMANN, 2009, SCHOMMER e MORAES, 2010) e referido termo tem sido utilizado com frequência em estudos no campo das ciências políticas, do direito, da administração pública e economia. Constatou-se que originalmente foi utilizado na literatura de língua inglesa, e posteriormente, disseminou-se pelo mundo (ROBL FILHO, 2013).

No Brasil, a accountability foi inicialmente trazida a partir da terceira onda de reformas do Estado, período este compreendido entre os anos de 1980 a 1990, já que um dos objetivos dos regimes democráticos é aumentar a responsabilização dos governantes. Além disso, o Caderno Mare nº 01 deixava claro que quanto maior fosse a “responsabilidade do político perante os cidadãos, e a cobrança destes em relação ao governante, mais democrático será o regime.” (PALUDO, 2012, p. 143).

Percebeu-se que a utilização de recursos públicos e a questão da prestação de contas desses recursos sempre foram objeto de debate e de preocupação, tendo em vista as situações relatadas de desvios de verbas públicas e má aplicação de recursos públicos e para combater tais desvios, buscaram-se soluções para, por um lado, fortalecer o controle, e por outro, trabalhar a questão da conscientização da correta utilização dos recursos e da necessidade de prestação de contas transparentes (PALUDO, 2012).

A Accountability consiste, portanto, em uma relação obrigacional que determina que quem recebeu um múnus de alguém deve prestar contas de seus atos, motivá-los e se

sujeitar a uma sanção em caso de algum desvio. Percebe-se que essa descrição, portanto, refere-se à contrapartida do poder de tomar decisões e de utilizar recursos públicos com a preocupação de prestar contas. Além disso, há presente traços de uma responsabilização pela correta utilização de tais recursos (MOTA, 2006). No mesmo sentido, observa Paludo (2012) que a noção de Accountability se encontra conectada com o uso de poder e uso de recursos públicos, em que o titular da coisa pública é o cidadão e não o político eleito.

O conceito de Accountability é multidimensional, tendo em vista a existência de três dimensões: informação, justificação e punição, as quais, antes de denotar uma técnica específica para domesticar o poder, constituem, portanto, três maneiras de evitar e corrigir o abuso do poder político: a) obrigando que seu exercício seja transparente, b) obrigando que os atos praticados sejam justificados e c) sujeitando o poder à ameaça de sofrer sanções (SCHEDLER, 1999).

Outro termo utilizado em relação à Accountability é a responsividade, que pressupõe que governantes responsivos obedeçam aos desejos ou às determinações dos cidadãos. Os governos são responsivos quando promovem então, os interesses dos cidadãos, adotando, para tanto, políticas escolhidas pelos próprios cidadãos (ARAÚJO; GOMES, 2006).

A responsividade não é um termo autônomo do elemento accountability; pelo contrário, é um de seus elementos, assim como a responsabilidade. Além disso, deve-se destacar sobre a questão da responsividade, que traduz a execução fiel das políticas estatais, traduz a satisfação das necessidades dos grupos, traduz a comunicação e traduz o uso de políticas atuais para satisfazer as necessidades dos cidadãos envolvidos (BRAGA, ALVES, FIGUEIREDO e SANTOS, 2008).

### 2.2.1 Modelos de Accountability

Alguns modelos de Accountability surgiram para expressar características de responsabilização dentro de determinado contexto da sociedade e do Estado, tais como: vertical (eleitoral, social), horizontal/institucional, legal, judicial, judicial decisional, judicial comportamental e institucional (ROBL FILHO, 2013). Assim, serão tratados alguns conceitos básicos a seguir.

A Accountability legal decorre das normas jurídicas vigentes. Na literatura há menção a três tipos: horizontal, vertical e societal (O'DONNEL, 1998; PALUDO, 2012).

A Accountability horizontal ocorre através de mútua fiscalização e controle existente entre os poderes ou órgãos, por meio dos Tribunais de Contas ou Controladorias Gerais e agências fiscalizadoras. Tal modelo pressupõe uma ação entre iguais ou autônomos e se refere à questão da transparência de ações da gestão pública em relação aos agentes que podem fiscalizá-la e puni-las (AMARAL, 2007). Em outras palavras, a ação entre iguais ocorre entre os poderes (freios e contrapesos) e a ação entre autônomos se dá mediante as agências e órgãos dos poderes ou independentes (PALUDO, 2012).

Além do modelo, uma definição importante para o contexto da presente pesquisa é o da Accountability democrática, aquela entendida como a responsabilização contínua dos governantes por seus atos e omissões perante os governados (ABRUCIO e LOUREIRO, 2005). O autor Robl Filho (2013, p. 31-32) elaborou um quadro síntese sobre o termo Accountability e seus desdobramentos e que servirá para uma visão sistêmica das suas variantes:

**ACCOUNTABILITY:  
CONCEITO ANALÍTICO**

**POSSIBILIDADE DE  
ALGUÉM (PRINCIPAL OU  
AGENTE) EXIGIR  
INFORMAÇÕES E  
JUSTIFICAÇÃO PELA  
PRÁTICA DE ATOS, PELAS  
OMISSÕES E PELOS  
RESULTADOS DE UM**

**AGENTE, SENDO POSSÍVEL  
APLICAR SANÇÕES.**

<b>MODELOS DE <i>ACCOUNTABILITY</i> NA SOCIEDADE E NO ESTADO:</b>	
<b><i>ACCOUNTABILITY</i> VERTICAL (ELEITORAL)</b>	Cidadãos sancionam por meio da eleição os agentes estatais pela avaliação de seus atos e pelos resultados promovidos por representantes e autoridades eleitas.
<b><i>ACCOUNTABILITY</i> VERTICAL (SOCIAL)</b>	Variação da <i>Accountability</i> vertical, a sociedade civil e a imprensa sancionam (por meio de denúncias e exposição pública) agentes estatais eleitos ou não eleitos.
<b><i>ACCOUNTABILITY</i> HORIZONTAL/INSTITUCIONAL</b>	Agentes estatais ou supranacionais (individuais ou coletivos) podem requerer informações e justificações de outros agentes estatais, além de poder sancioná-los.
<b><i>ACCOUNTABILITY</i> LEGAL</b>	Fornecimento de informações e justificações sob o cumprimento da lei, além da sanção no caso no caso de sua violação.
<b><i>ACCOUNTABILITY</i> JUDICIAL</b>	Trata-se de uma forma específica de <i>Accountability</i> a qual se submete o Poder Judiciário. Essa forma de <i>Accountability</i> é exercida por meio de instrumentos dos modelos de <i>Accountability</i> na sociedade e no Estado.
<b><i>ACCOUNTABILITY</i> JUDICIAL DECISIONAL</b>	Possibilidade de requerer informações e justificações dos magistrados pelas decisões judiciais, além de aplicar uma sanção por essas decisões.
<b><i>ACCOUNTABILITY</i> JUDICIAL COMPORTAMENTAL</b>	Receber informações e justificações sobre o comportamento dos magistrados

<b>ACCOUNTABILITY INSTITUCIONAL</b>	<b>JUDICIAL</b>	(honestidade, integridade, produtividade e outros), também sendo autorizada a atribuição de sanção. Informações e justificações sobre ações institucionais não jurisdicionais (administração, orçamento, relações com outros poderes), assim como a sanção pela realização de processos institucionais inadequados.
---	-----------------	--

Tabela 02: Modelos de Accountability  
Fonte: Robl Filho (2013, p. 31-32)

Deste modo, as variantes servem para elucidar as diferentes situações de responsabilização de pessoas físicas ou jurídicas que receberam atribuições ou delegação de poder, e que, portanto, devem prestar informação e justificação sobre cada uma de suas ações ou atividades.

Adiante serão destacadas as cinco dimensões de accountability na visão de Koppell (2005).

### 2.2.2 As cinco dimensões de Accountability de Koppell

De acordo com Koppell (2005), a accountability pode significar separadamente ou em simultâneo, a transparência, a confiabilidade, controlabilidade, responsabilidade e responsividade ou capacidade de resposta. Tais categorias ou dimensões não são mutuamente exclusivas, isto é, as organizações podem ser responsáveis por mais de um sentido.

Para cada dimensão de prestação de contas, uma questão crítica está articulada. Esta questão é a extensão prática do conceito. Isto é, para cada dimensão da accountability há uma pergunta a ser feita de uma organização ou indivíduo para determinar a sua responsabilidade nesse sentido.

Assim, para a concepção de **transparência**, a questão estaria relacionada se, de fato, a organização revelou o seu desempenho (seus erros e acertos).

Em relação à concepção de **imputabilidade** a questão estaria relacionada com as consequências sofridas pela organização para mostrar o seu desempenho, ou se ela foi passível de punição ou gratificação por seus atos.

Em relação à **controlabilidade** a questão estaria relacionada ao cumprimento de metas desejadas da organização, em outros termos se a organização realizou a vontade do comitente, ou principal, que a controla enquanto seu agente, por exemplo o poder legislativo.

Já para a concepção de **responsabilidade**, a questão estaria relacionada ao cumprimento de regras pela organização, regras essas formais ou informais que lhe dizem respeito.

Por fim, para a dimensão **responsividade** ou capacidade de dar respostas, a questão estaria relacionada à capacidade de resposta da organização em cumprir as expectativas.

Tal concepção de Koppell (2005) tenta extrair, em linhas gerais, o máximo de informações da realidade de determinada organização para investigar se, de fato, o instituto da accountability está ali presente. É uma análise complexa, multidimensional e que enfatiza mais o desempenho das organizações do que o processo.

Se por um lado a accountability é fundamental para a preservação da democracia, por outro é indispensável a participação dos cidadãos para que ela se realize. Ser cidadão num regime democrático significa possuir uma série de direitos, entre os quais a prerrogativa de participar da escolha de seus governantes e de influir nas suas decisões. Mas significa, também, “uma série de obrigações sociais, entre as quais a de participar daquelas atividades diretamente vinculadas à seleção dos governantes e da vigilância sobre as suas ações” (ROCHA, 2011, p.84-85).

Em Estados democráticos se percebe um forte aspecto político na Accountability, tendo em vista que nos governos há Accountability quando os cidadãos têm a possibilidade de discernir aqueles que agem em seu benefício ou ainda, são capazes de lhes conceder aprovação ou impor sanção (PALUDO, 2012).

Deve-se destacar ainda que o despertar da consciência popular para o controle do governo é tarefa que também incumbe aos juízes e ao Ministério Público. Referidos atores são privilegiados para a Accountability do serviço público e, esse controle sobre o Estado, em qualquer das suas divisões (Legislativo, Executivo e Judiciário) “só vai ocorrer efetivamente se os seus atos e as suas ações forem verdadeiramente fiscalizados pelos cidadãos, ou por quem responsabilmente os represente” (ABREU, 2009, p. 47).

A seguinte tabela foi montada para facilitar o entendimento das premissas das cinco dimensões da Accountability para Koppel:

<b>1) transparência</b>	A organização revelou o seu desempenho – erros e acertos?
<b>2) imputabilidade</b>	Quais as consequências sofridas pela organização para mostrar o seu desempenho ou se ela foi passível de punição ou gratificação por seus atos?
<b>3) controlabilidade</b>	Houve o cumprimento de metas desejadas da organização, em outros termos se a organização realizou a vontade do comitente, ou principal, que a controla enquanto seu agente, por exemplo o poder legislativo?
<b>4) responsabilidade</b>	Houve o cumprimento de regras pela organização, regras essas formais ou informais que lhe dizem respeito?
<b>5) responsividade</b>	Há o cumprimento de expectativas por

---

**ou capacidade de dar respostas** parte da organização? A organização é capaz de cumprir expectativas?

---

Tabela 03: Dimensões de Accountability

Fonte: Koppel (2005)

### 2.3 A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO E SEUS REFLEXOS

A singularidade da evolução do Poder Judiciário Brasileiro desde o regime militar, passando pelo esboço e promulgação da Constituição Federal, até os anos 1990 colocou o Judiciário em tensão frequente com outras instituições da sociedade. O legado da oposição ao regime militar e conseqüente repressão pôde ser verificada na estrutura da Constituição de 1988 que garantiu um alto grau de independência desse Poder (RODRIGUES, 2008).

Em diversas nações do mundo, os tribunais são considerados a instituição menos democrática de todas as instituições democráticas, tendo em vista que não possuem representação, apresentam nível de *Accountability* médio e são considerados muito elitistas. Destaca Taylor (2005, p. 422-423) sobre o Judiciário brasileiro:

A história do judiciário brasileiro tem proporcionado um maior e mais fundamentalmente viés antidemocrático. Durante o regime militar (1964-1985), os governos buscaram encobrir suas ações em um manto de legalidade, e, apesar da independência judicial ter sido significativamente reduzida pelos militares, os tribunais continuaram a desempenhar a sua função de preservar a variante do Estado de Direito, altamente valorizada pelo governo militar, durante o período autoritário (tradução nossa).

Após o período militar, percebeu-se pouca mudança no aparelhamento do Judiciário. No entanto, com o advento da

Constituição de 1988 se notou uma ampliação no acesso aos tribunais superiores. Os cidadãos puderam contar com novos mecanismos de controle social como a Ação Civil Pública e Ação Popular, utilizadas contra decisões e políticas públicas.

O Poder Judiciário no Brasil representa então um dos três poderes que atuam e exercem o poder político do Estado. A Constituição Federal de 1988 dispôs em seu artigo 2º: São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

Referidos poderes se separam somente pela noção de função que operam, como as funções chamadas típicas e as chamadas atípicas. As funções típicas são aquelas funções que os poderes originalmente exercem de forma exclusiva, por exemplo: Legislativo, criar leis; Executivo, administrar a máquina do Estado; Judiciário, produzir decisões em casos concretos.

Já as funções atípicas são as funções que os poderes adquiriram depois de um processo de reinterpretção sobre o conceito de 'Separação de Poderes'. Esse conceito deixou de representar um isolamento entre os Poderes e aumentou a interação entre eles, inclusive com a aquisição de diversas funções que anteriormente não eram típicas, exemplo: Legislativo, passou a 'julgar' politicamente infrações nas CPI's; o Executivo adquiriu um meio de criar leis com as Medidas provisórias e o Judiciário, 'legisla' negativamente pelo controle de Constitucionalidade (MORAES, 2009).

Assim, Siraque (2005, p. 86) acredita que o princípio da separação de poderes “não se aplica somente à divisão formal do art. 2º da Constituição: Legislativo, Executivo, Judiciário”. Para o autor esse princípio é uma norma constitucional que deve ser aplicada internamente aos próprios poderes formais. Assim explica:

[...] o órgão interno do Executivo, por exemplo, que fiscaliza não pode ao mesmo tempo fiscalizar, elaborar normas que definam os

parâmetros da fiscalização e aplicar sanções administrativas, uma vez que o espírito da separação dos poderes veda a acumulação de todos os poderes num mesmo órgão e, especialmente, numa mesma pessoa ou agente público.

A função administrativa do Estado é exercida prioritariamente pelo Poder Executivo e de forma secundária pelos outros poderes: Legislativo e Judiciário, sendo que o principal instrumento de ação da atividade administrativa é a edição de atos administrativos e um dos mais importantes objetivos do controle social é constatar os possíveis vícios jurídicos desses atos. (SIRAQUE, 2005).

Além disso, deve-se mencionar que o Estado moderno assegurou o monopólio da função jurisdicional ao Poder Judiciário, sendo que jurisdição pode assim ser definida:

A jurisdição é considerada como poder, no plano da soberania estatal, como função nos limites das atribuições que cabem aos órgãos estatais encarregados de promover o direito objetivo, e como atividade, no âmbito do processo (WATANABE, 1980, p.22).

Para Siraque (2005, p. 39), portanto, a função essencial do Judiciário “é o exercício da função jurisdicional com exclusividade para resolver em definitivo os conflitos de direito.”

Além disso, quando o Poder Judiciário atua no exercício da função jurisdicional faz controle quando o juiz julga de ofício, por exemplo:

A nulidade do ato jurídico privado pode se dar ex officio pelo juiz, uma vez constatado o vício insanável. No caso de ato administrativo, em decorrência da presunção de legalidade o juiz não poderia fazer tal declaração ex officio. A

não ser em casos excepcionais, se utilizando do poder de tutela em direito criminal para beneficiar o réu que poderia ser preso em caso de ato nulo (FAGUNDES, 1968, p. 46).

Para Mello (2002, p. 426), o juiz poderá declarar de ofício a nulidade de um ato administrativo, quando impossível o saneamento do vício e, portanto, sua convalidação mediante os critérios estabelecidos pelo ordenamento jurídico. Acrescenta:

[...] Assim, o Poder Judiciário, a instância da parte interessada, controla in concreto a legitimidade dos comportamentos da Administração Pública, anulando suas condutas ilegítimas, compelindo-a àquelas que seriam obrigatórias e condenando-o a indenizar os lesados, quando for o caso.

Esse tipo de controle do Estado, em sentido amplo, se dá de várias formas dentre as quais se podem destacar o controle do próprio poder do Estado por meio do sistema de freios e contrapesos, os chamados checks and balances, concebido originalmente por Montesquieu e consubstanciado no ordenamento jurídico pátrio pela separação dos poderes e independência dos mesmos (SILVA, 2002), conforme anteriormente mencionado o art. 2º da Constituição Federal de 1988.

Além disso, existem diversos dispositivos constitucionais que têm o objetivo de controle das ações do Estado e dos gestores públicos, no exercício de suas atribuições. Esse controle abrange, não apenas, os atos do poder executivo, mas todos os atos dos três poderes quando exercendo atividades administrativas.

Deve ser destacado nesse contexto o inciso II do artigo 204 que trata da participação popular na formulação de políticas referentes à assistência social e controle de ações para

a execução das referidas políticas. Constata-se, portanto, que é a sociedade fazendo a fiscalização das ações que foram determinadas pelas políticas de assistência social, por exemplo (SIRAQUE, 2005).

Neste sentido, um mecanismo de controle existente no âmbito do Poder Judiciário é o controle de constitucionalidade de leis. A respeito do assunto, vejamos.

A história constitucional brasileira teve início com a Constituição do Império, datada de 1824, mas, não conheceu, em sua origem, qualquer controle judicial da constitucionalidade. É de se ressaltar que além dos três poderes do Estado: Legislativo, Executivo e Judiciário, havia ainda o chamado Poder Moderador, cuja direção era atribuída ao próprio Imperador (TAVARES, 2007).

Somente após a proclamação da República, ocorrida em 15 de novembro de 1889, é que se pôde falar em controle de constitucionalidade no Brasil, tendo em vista que no Brasil Império a vontade do rei se sobrepujava à própria Constituição outorgada de 1824. Deste modo, com a crise da monarquia<sup>1</sup> no Brasil, o país sofreu um golpe de estado em 15 de novembro de 1889, proclamando-se a República sob o comando do Marechal Deodoro da Fonseca. Assim, um novo ordenamento constitucional seria produzido.

Ocorre que seria necessário criar instrumentos que garantissem a nova ordem constitucional contra eventuais maiorias legislativas contrárias ao sistema republicano ou ao pacto federativo. Mesmo alguns monarquistas, mas defensores da descentralização do poder concordaram com a implantação do controle judicial de constitucionalidade, para proteger o federalismo.

---

<sup>1</sup> Monarquia e República: entenda a transição entre essas duas formas de governo. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/historia-brasil/monarquia-e-republica-entenda-a-transicao-entre-essas-duas-formas-de-governo.htm>> Acesso em: 25 abr 2013.

Assim, a inspiração brasileira nasceu do sistema norte-americano. Nos Estados Unidos, o controle judicial de constitucionalidade das leis nasceu na doutrina de Hamilton, em *The Federalist*, no fim do Século XVIII, e em alguns casos isolados nos tribunais estaduais.

O controle judicial então se estabeleceu de vez a partir do caso *Marbury v. Madison*<sup>2</sup>, julgado pela Suprema Corte em 1803. Neste caso, o controle de constitucionalidade serviu para que a Suprema Corte protegesse o federalismo de uma crise que era iminente. O Tribunal, antes de julgar a causa, analisou a constitucionalidade de uma lei, assentando não ser de sua competência decidir o mérito da questão. Estava definitivamente implantado nos Estados Unidos o controle de constitucionalidade das leis.

Segundo Barbosa (2010), o Brasil, recém-convertido em República, inspirou-se neste sistema e essa criação foi evidente na história tendo em vista que autores de nossa Constituição eram discípulos de Madison e Hamilton.

No cenário do Poder Judiciário no Brasil, existem dois controles de constitucionalidade chamados: difuso e concentrado<sup>3</sup>. O meio difuso também chamado de "sistema aberto" propicia que todos os órgãos do Poder Judiciário

---

<sup>2</sup> Caso *Marbury contra Madison*. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Caso\\_Marbury\\_contra\\_Madison](http://pt.wikipedia.org/wiki/Caso_Marbury_contra_Madison)>. Acesso em : 25 abr 2013.

<sup>3</sup> O Supremo Tribunal Federal adota um modelo híbrido de controle de constitucionalidade e que tem como escopo garantir mais celeridade à Justiça brasileira. Segundo o sítio institucional do STF, o Brasil é um dos poucos países do mundo que utiliza um sistema híbrido de controle de constitucionalidade e segue a tradição anglo-saxônica – cujo controle é feito por meio de atos da primeira instância, com a possibilidade de ingresso de recursos. Além disso, segue também a tradição da Europa Continental – onde o controle é efetuado pelas cortes constitucionais, desde que o caso seja remetido pelo primeiro grau à corte suprema.

realizem o controle. Este modelo foi criado pelos Estados Unidos (BRASIL, 2013a).

O meio concentrado conhecido também como "sistema reservado" foi adotado inicialmente na Áustria e permite que somente poucos órgãos do Poder Judiciário tomem decisões a respeito da constitucionalidade de atos, sendo que quase sempre o controle é competência exclusiva de um só órgão, geralmente o mais elevado do Judiciário, como a Suprema Corte (Supremo Tribunal Federal) (BRASIL, 2013a).

Araújo e Nunes Júnior (2003, p. 25) defendem a existência do controle jurisdicional nos seguintes termos:

[...] a Constituição da República criou o controle de constitucionalidade dos atos normativos, cujo objetivo consiste, num primeiro momento, em instituir barreiras à introdução de normas inconstitucionais no cenário jurídico. Caso, no entanto, essas barreiras revelem-se ineficazes, estará armada uma segunda etapa do controle, onde a meta passará a ser o reconhecimento da inexistência da norma inconstitucional no sistema.

Constatou-se aqui que os autores se referiram ao controle preventivo da inconstitucionalidade dos atos quando ocorrer antes ou durante o processo legislativo. Referiram-se também ao controle repressivo, que é aquele feito por via difusa, de exceção ou de defesa e o feito pelo controle concentrado, ambos exercidos pelo Poder Judiciário, conforme já comentado.

Além desses, destaca-se também Silva (1994, p. 371), que assim argumenta a respeito do controle jurisdicional:

A submissão da Administração à legalidade fica subordinada a três sistemas de controle: o administrativo, o legislativo e o jurisdicional. Qualquer desses controles objetiva verificar a conformação da atividade e do ato às normas

legais. Deles, o jurisdicional é o mais importante e se realiza com base na garantia de acesso ao Judiciário, mediante procedimentos ordinários, sumaríssimos e especiais, mormente pela utilização dos remédios constitucionais.

Para esse autor, percebeu-se que a função jurisdicional é uma forma de controle, e ainda, é considerada a mais importante.

Outro ponto controvertido entre os doutrinadores é o chamado controle externo do Poder Judiciário. Para Silva (2009, p. 563) essa expressão não é adequada, tendo em vista que passa a ideia de que o Judiciário seria controlado por um órgão externo. Acrescenta o autor:

Isso seria inconcebível, porque, então este órgão externo é que seria o Poder. Isso não exclui a necessidade de um órgão não-judiciário para o exercício de certas funções de controle administrativo, disciplinar e de desvios de condutas da Magistratura, como é previsto em Constituições de diversos países: Conselho Superior da Magistratura, na Itália (art. 105), França (art. 65), Portugal (art. 223º), Espanha (art. 122) [...].

Quanto ao órgão de controle externo, deve-se asseverar que sua função é benéfica à eficácia das funções judiciais, não só por sua colaboração na formulação de uma verdadeira política judicial como também por que impede que os membros do Poder Judiciário se convertam em um corpo fechado e estratificado (SILVA, 2009).

## 2.4 DEMOCRATIZAÇÃO, FUNÇÃO ADMINISTRATIVA E FORMAS DE CONTROLE

No período anterior à Constituição de 1988 - ditadura e transição democrática - a autonomia do administrador público

lhe permitia desenvolver agendas próprias independentemente das demandas sociais, facilitando assim a introdução de práticas patrimonialistas em relação às instituições.

Assim, a Constituição de 1988 buscou enfrentar esses problemas pelo reforço do Poder Legislativo; criação de instâncias de participação social, instrumentos e instituições de proteção à sociedade civil; e detalhamento da agenda do Estado a ser executada pelo Executivo (PIRES, 2011).

O cenário atual de ampla disputa política, diante das transformações sociais do final do século XX e início do século XXI, tem exposto as fragilidades dos modelos existentes. Assim, as mudanças necessárias no controle devem caminhar na direção de ampliação e consolidação da democracia no Brasil, tendo em vista que o controle social na aplicação dos recursos públicos colocados à disposição do Estado é um tema extremamente importante para ser discutido (SILVA, 2002).

Nos últimos anos, constatou-se que o país tem se defrontado com inúmeros casos de desvios e impropriedades na execução do gasto público. Muitas Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI's) foram criadas a fim de esclarecer casos de corrupção e desmandos na Administração Pública por práticas neopatrimoniais. Esses fatos impõem a urgência de uma discussão profunda sobre o tema controle, pois se acumula um elevado custo social pela má utilização de recursos públicos.

Além disso, a democratização das instituições do Estado brasileiro foi acompanhada por ampla discussão sobre o papel e as virtudes imanentes à adoção de mecanismos de controle social sobre a gestão pública, sobre os controles burocráticos administrativos e os controles judiciais. Percebeu-se que houve a consolidação das instituições políticas democráticas e a revalorização do ativismo da sociedade civil e que estes potencializaram as demandas por participação nas políticas por parte de um número crescente de organizações civis (LOPEZ e ALENCAR, 2011).

O foco principal da Constituição de 1988 foi a estruturação de formas institucionais de controle da administração pública para combater tais desvios. São exemplos deste movimento o aumento dos poderes do Tribunal de Contas da União (TCU), a intensificação da ação do Ministério Público Federal (MPF) e a estruturação do controle interno do Poder Executivo.

Os três poderes do Estado: Legislativo, Executivo e Judiciário exercem a função administrativa do Estado e seus atos estão sujeitos a controle, tendo em vista que tais atos são subordinados à Constituição Federal e às normas infraconstitucionais.

Assim, os poderes Executivo e Legislativo em conjunto definem as grandes diretrizes nacionais, traduzidas em leis, planos, projetos, quem irá executá-los, que metas deverão perseguir, entre outros. Em todas essas situações as decisões técnicas podem ter forte impacto social, seja por realizar ou por postergar o atendimento de uma demanda da sociedade (PIRES, 2011).

Surge nesse cenário o controle social da função administrativa do Estado, que se mostra necessário em virtude de ser consequência necessária, imediata e inafastável do princípio republicano, o qual alicerça o sistema constitucional brasileiro. E, mais do que isso, advém da própria ideia de soberania popular, que determina que o administrador deve responder por seus atos e omissões perante o Legislativo, o Judiciário e o Executivo mas, sobretudo, perante o próprio povo – verdadeiro titular da res publica (SIRAQUE, 2005).

Sobre o assunto, devem-se destacar os ensinamentos de Meirelles (2007, p. 664) que mostram a necessidade de controle na Administração Pública:

A Administração Pública, em todas as suas manifestações, deve atuar com legitimidade, ou seja, segundo as normas pertinentes a cada ato e de acordo com a finalidade e o interesse

coletivo na sua realização. Até mesmo nos atos discricionários a conduta de quem os pratica há de ser legítima, isto é, conforme as opções permitidas em lei e as exigências do bem comum.

Assim, se tal controle não for exercitado, normas poderão ser infringidas e os atos administrativos poderão se desviar da sua finalidade, o que poderá levar à anulação desses atos.

Para Pires (2011) o controle da administração pública é, essencialmente, institucional, e incide a posteriori sobre os atos administrativos, desempenhado por órgãos cujo foco é o controle da lei, por exemplo: Controladoria-Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público e tribunais. São tênues mecanismos que privilegiam o controle social efetivo da ação, exercido *ex ante*.

É importante destacar que o conceito de controle no âmbito da Administração Pública se reveste da “faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro.” (MEIRELLES, 2007, p. 665).

As principais características que devem ser destacadas do termo “controle” são: parcialidade, pessoalidade, subjetividade e o exercício de um direito subjetivo ou de um dever de ofício (SIRAQUE, 2005).

Quanto aos tipos e formas de controles existentes nesse cenário da Administração Pública, deve-se levar em conta que irão variar em decorrência do Poder, do órgão ou da autoridade que o exercita, como explica Meirelles (2007, p. 666):

[...] o controle da própria Administração sobre seus atos e agentes (controle administrativo ou executivo) e, a seguir, o do Legislativo sobre determinados atos e agentes do Executivo (controle legislativo ou parlamentar) e, finalmente, a correção dos atos ilegais de

qualquer dos Poderes pelo Judiciário, quando lesivos de direito individual ou do patrimônio público (controle judiciário ou judicial).

Referidos controles, quanto ao fundamento, são considerados hierárquicos ou finalísticos. Já quanto à localização do órgão que os realiza, podem ser internos ou externos (MEIRELLES, 2007).

Quanto ao momento em que são exercidos, podem ser: prévio, concomitante e a posteriori. Quanto à forma, podem-se dividir os instrumentos de fiscalização e monitoramento da administração pública em tradicionais/institucionais (interno/externo) e em controle social (TORRES, 2012, p. 279).

Para Meirelles (2007, p. 666) a classificação dos controles quanto ao “momento em que são feitos, consideram-se prévios, concomitantes ou subsequentes, ou, por outras palavras, preventivos, sucessivos ou corretivos.” Já quanto ao aspecto controlado continua o referido autor: “podem ser de legalidade ou de mérito.”

É importante deixar claro que a necessidade da discussão em torno do tema controle se impõe, não somente por causa das impropriedades e corrupção existentes na Administração Pública, mas fundamentalmente a fim de garantir que existam elementos e dispositivos, dentro do ciclo de gestão, que propiciem os ajustes necessários nas políticas públicas para uma aplicação mais eficiente e transparente dos recursos públicos (SILVA, 2002).

Para Siraque (2005, p. 94) o “controle sobre a função administrativa do Estado é o gênero que poderá ser classificado em duas espécies: 1) controle institucional; 2) controle social”.

Deste modo, o controle institucional pode ser dividido em interno e externo. O controle institucional interno seria uma autofiscalização voltada para preparação de prestação de contas, por exemplo. Já o controle institucional externo seria

aquele que é realizado por órgão estatal diverso daquele que emite o ato administrativo, por exemplo, (SIRAQUE, 2005).

Siraque (2005) ainda destaca:

O controle institucional interno é a alma do plano de organização da Administração Pública. Sem ele não é possível garantir transparência da atividade administrativa e os objetivos constitucionais da República. Podemos afirmar que o controle institucional interno é a viga mestra do controle institucional externo e do controle social dos atos da Administração Pública (SIRAQUE, 2005, p. 95).

Partindo dessa afirmação, cabe conceituar e caracterizar o controle social.

O controle social ganha força no cenário brasileiro e mundial à medida que os cidadãos clamam por maior transparência dos atos e maior prestação de contas.

Deve-se levar em conta que o controle social tem emergido de um processo de reestruturação democrática e que, há vinte e seis anos ganhou o primeiro impulso com o advento da Constituição de 1988. Assim destaca Pires (2011, p. 61):

O controle social visa pressionar as instituições a serem mais ágeis e transparentes, e também propiciar um suporte de legitimidade às decisões de direção. Trata-se de instância política da comunidade de usuários de um serviço público. Para poder bem exercer este papel é essencial que sua composição abrigue o contraditório das partes interessadas. Não é um conselho de apoiadores, mas de críticos interessados de modo objetivo num determinado padrão de resultado da organização, e legitimados por um conjunto de atores sociais.

Constata-se, portanto que o termo controle social tem se referido à possibilidade de atuação dos grupos sociais (sociedade civil) por meio de qualquer uma das vias de participação democrática no controle das ações do Estado e dos gestores públicos.

O controle social para o autor Siraque (2005, p. 105) pode assim ser caracterizado:

O controle social está classificado na categoria dos direitos e garantias individuais, mas não visa a atender somente o interesse individual das pessoas enquanto tais, mas ao interesse público, ao bem comum, ao interesse da sociedade, da coletividade, da cidadania e das próprias finalidades do Estado. O interesse finalístico do controle social é, na prática, o controle das ações dos governos, dos agentes da Administração Pública, tendo como interesse maior o objetivo de fiscalizar as autoridades administrativas do Estado para saber se estão agindo conforme as normas constitucionais, especialmente as dos art. 37 da Carta Magna.

Já a finalidade do controle social é a de verificar se as decisões que estão sendo tomadas pelo Estado estão sendo executadas de acordo com o cronograma de atividades previamente aprovado, se os atos estão em consonância com o que prescreve a Constituição Federal de 1988 e com as normas infraconstitucionais (SIRAQUE, 2005).

O reconhecimento de um espaço público não estatal e a necessidade de organizações de controle social se tornaram muito importantes no momento em que a crise do Estado intensificou a dicotomia entre Estado e mercado. Assim explana Pereira (2009, p. 197):

Na verdade, a forma pública não-estatal de propriedade é uma alternativa cada vez mais significativa, não só porque as organizações

públicas não-estatais de serviço prestam serviços sociais e científicos, mas especialmente porque as organizações de controle social tornam responsáveis os funcionários governamentais e mais representativa a democracia participativa.

No entanto, que o controle social aqui explanado, referente à função administrativa do Estado, pode sofrer limitações em virtude de diversos fatores, tais como o tráfico de influências, clientelismo político, dificuldades de acesso ao Poder Judiciário, dificuldades de acesso às informações públicas, ausência de cultura participativa e fiscalizatória, corrupção, entre outros.

Logo, tais limitações criam uma cultura política que desagrega a sociedade, desarticula a cidadania, não promove a cidadania nem a participação política. Tais práticas colocam então a Administração e o cidadão comum numa relação de soberano e súdito (MELLO, 2002).

## 2.5 A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45/2004 E A CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Já foi comentado que a Constituição trouxe ampliação de acesso aos tribunais superiores, além de uma série de direitos e considerável independência para os juízes, autonomia administrativa e financeira.

Assim, notou-se um debate acalorado em relação à reforma do Judiciário para promover mais transparência e proporcionar controle social das suas ações. Imitando as ondas de reformas do Poder Executivo, o Estado viu-se num contexto de crise em outra dimensão: a Judiciária.

Deve-se ressaltar que desde a criação do MARE em 1995 havia uma proposta de reforma do Poder Judiciário. Entretanto, segundo Pereira (1996), houve forte resistência, àquele tempo, por parte de juristas e magistrados a qualquer

proposta deste tipo. Somente em dezembro de 2004, depois de mais de uma década de tramitação, foi aprovada a Emenda Constitucional n.º 45/2004, que tratava da reforma do Judiciário.

Assim, esta emenda objetivou aumentar a capilaridade do sistema judicial brasileiro, tornando-o mais acessível e ágil e viabilizando a solução institucional de conflitos que, devido ao tempo excessivo e à distância da justiça, terminavam por serem resolvidos na arena privada (RIBEIRO, 2008).

Percebeu-se que a independência do Poder Judiciário, por diversas vezes, foi utilizada de forma contrária aos seus objetivos conceituais. O autor Santiso (2003, p. 9) assim se manifestou sobre o tema:

O judiciário lançou mão de tal garantia para proteger seus próprios interesses corporativos. Alegações de desperdício de dinheiro, nepotismo e corrupção são comuns, refletindo em negligência burocrática com a accountability financeira. Em 1994, por exemplo, a Justiça Federal tinha um orçamento de aproximadamente um milhão e meio de dólares, mas gastou oitocentos e oitenta milhões acima do orçamento sem qualquer receio de punição. [...] o abuso institucional da autonomia funcional também ocorre com os abusos individuais feitos por juízes, que abusam de seus privilégios (tradução nossa).

A Reforma do Judiciário pautou-se então em estabelecer alguma espécie de supervisão externa além dos próprios mecanismos internos. Verificou-se que propostas para aumentar o controle externo por meio da criação de um Conselho de Justiça remontam aos tempos da Assembleia Constituinte.

Inicialmente, a razão maior para a criação desse Conselho residia na sua habilidade em racionalizar a administração da justiça e fixar a independência do Judiciário

no Brasil, além do que um dos primeiros objetivos seria então aumentar a transparência e fortalecer a accountability no seu funcionamento interno (SANTISO, 2003).

Assim, a reforma do Judiciário foi estabelecida como prioritária logo no início do primeiro mandato do governo Lula. No ano de 2003, o Ministério da Justiça criou então a secretaria de reforma do Judiciário, sendo promulgada no final de 2004 a Emenda nº 45 – reforma do Judiciário (ROBL FILHO, 2013). Esse foi então o marco legal dessa nova gestão transparente do judiciário brasileiro.

Referida Emenda criou, dentre outros mecanismos, o Conselho Nacional de Justiça, órgão do Poder Judiciário e com competência para controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como possui o papel de fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (GRAU, 2006).

O CNJ é órgão administrativo do Poder Judiciário que “deixou de constar no quadro de organização estrutural do Poder Judiciário, por não possuir competências jurisdicionais.” (MORAES, 2009, p. 503).

Como em 1988 não era possível o legislador prever todos os assuntos a serem protegidos e resguardados pela Constituição Federal, esta dispôs de Emendas para garantir novos direitos e introdução de novos mecanismos de controle sobre a atuação do Estado.

Assim, para prevenir os efeitos de um engessamento de todo o texto constitucional, o próprio poder constituinte originário, ao estabelecer a Constituição, instituiu um poder constituinte reformador, conferindo-lhe competência para alterar a Lei Maior. Dessa forma, evita-se que o poder constituinte originário tenha de ser convocado sempre que for necessário fazer alguma modificação no texto constitucional para adaptá-lo a eventuais situações novas (SILVA, 1994).

Então se aceita que a Constituição seja alterada por meio de “Emendas”, justamente com a finalidade de regenerá-

la, conservá-la na sua essência, eliminando as normas que não mais se justificam política, social e juridicamente, aditando outras que revitalizem o texto, para que possa cumprir mais adequadamente a função de conformação da sociedade (MENDES, COELHO e BRANCO, 2009).

Destaca ainda Santos (2011) que as emendas constitucionais constituem, atualmente, a única via formal de manifestação do poder de reforma constitucional, e por serem instrumentos do poder instituído, estão sujeitas às limitações expressas de natureza formal e material, previstas pelo próprio poder constituinte originário no caput e nos parágrafos do art. 60 da Constituição, bem como a limitações materiais implícitas, inerentes à reforma constitucional.

Deste modo, com a criação da Emenda Constitucional nº 45/2004, esta acrescentou o artigo 103-B à Constituição Federal (BRASIL, 2012) e no parágrafo 4º estabeleceu as seguintes competências:

[...] compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes [...] receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares [...] representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade [...].

Esta emenda nº 45/2004 refletiu em várias dimensões do Judiciário, seus órgãos, criou o Conselho Nacional de Justiça, ampliou a garantia da independência dos órgãos jurisdicionais, criou súmulas vinculantes, dentre outras.

Essa foi uma das soluções oferecidas pela reforma do Poder Judiciário no sentido de tornar a justiça mais célere e mais efetiva foi a criação do CNJ. Mesmo tendo sua composição aparentemente mais próxima às questões doutrinárias da aplicação do direito, o CNJ foi aparelhado

(pessoal, finanças) para tratar das questões administrativas e financeiras dos tribunais (SAUERBRONN e LODI, 2012).

A criação do CNJ trouxe então a atenção da Administração Pública para o Judiciário no sentido de se dar mais ênfase à gestão dentro dos tribunais. Visto que sempre houve resistência por parte dos magistrados à instalação de um órgão de planejamento, coordenação e controle do Judiciário, a criação do CNJ pode ser considerada a grande inovação advinda desta reforma (SAUERBRONN e LODI, 2012).

Assim, observando o Poder Judiciário por suas atribuições de Poder de Estado e de órgão público prestador de serviços, como propõe Sadek (2004), percebe-se que, por mais que sua atuação política provoque discussões e controvérsias, é a sua atuação como serviço público que estava realmente em crise e precisava ser resolvida prioritariamente.

O Desembargador Lenz (2003, p. 16) citou em seu discurso proferido na Conferência do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul, na data de 27.10.2005, o Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas, ex-presidente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, que comentou sobre a competência do CNJ:

Caberá ao CNJ conduzir a política nacional do Judiciário, tocando-lhe o controle da atuação administrativa e financeira do referido Poder (art. 103, § 4º, caput e inc. VII). Até a reforma, o Judiciário se manifestava através de 95 Tribunais, sendo 5 Superiores, 5 Federais, 24 do Trabalho, 27 Eleitorais e 34 Estaduais (27 TJs, 4 Alçadas e 3 Militares). Alie-se a isso várias associações de magistrados, nacionais e locais. O discurso e os objetivos muitas vezes eram conflitantes. Parece, assim, oportuno definir uma linha de política uniforme. Compete ao CNJ, originariamente ou de forma supletiva, o controle disciplinar dos magistrados (art. 103, § 4º, incs. III e VI). De

todas as atribuições do novo órgão esta, certamente, é a mais complexa.

O Conselho Nacional terá competência para receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra os prestadores de serviços notariais e de registro (art. 103, b, § 4º, inc. III). O dispositivo é preocupante.

Atuam no Brasil cerca de 12.000 juízes e um número enorme - e desconhecido - de funcionários do foro extrajudicial. O gigantismo do Judiciário brasileiro vai gerar um grande número de representações. Se não for criada uma estrutura moderna e eficiente, o CNJ corre o risco de cair no descrédito.

Deve-se ressaltar que o CNJ, contudo, não vai tocar no exame de decisões jurisdicionais proferidas por juízes, em outras palavras o CNJ não entrará no mérito das decisões judiciais. Além disso, é de se destacar que seu órgão, a Corregedoria, vai atuar na orientação, coordenação e execução de políticas públicas voltadas à atividade correicional e ao bom desempenho da atividade judiciária dos mais diversos tribunais e juízos do país, em busca da maior efetividade da prestação jurisdicional, dos serviços judiciários auxiliares, notariais e do serviço público (RODRIGUES, 2008).

Robl Filho (2013) comenta que o CNJ é um órgão responsável por exercer accountability sobre os demais agentes estatais, tais como: tribunais, magistrados, serviços auxiliares, entre outros. Nesse sentido, a principal modalidade de accountability praticada por este órgão é a accountability horizontal, não sendo, porém desconsiderada uma prática de accountability vertical não eleitoral.

Além dessas modalidades de accountability citadas anteriormente, o CNJ também implementa as accountabilities judicial comportamental e institucional. Ressalta Robl Filho (2013, p. 238): “Não existe competência de accountability

judicial decisional, pois o Conselho não exerce poder jurisdicional originário ou recursal”.

O Conselho Nacional de Justiça, órgão do Poder Judiciário, trouxe a atenção da Administração Pública para o Judiciário no sentido de dar ênfase à gestão dentro dos tribunais. Nesse sentido, sua criação representou um marco no avanço da produtividade e eficiência de atendimento de demandas judiciais.

É de se destacar que a pesquisa de dados judiciais no Brasil é realizada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça e tem como principal escopo realizar análise e diagnóstico de problemas dos diversos Tribunais do país para facilitar a consecução de políticas judiciais. Por meio dos dados colhidos a partir da produtividade, por exemplo, é possível criar mecanismos estratégicos de atuação e metas delineadas de acordo com cada segmento de atuação desses Tribunais.

Em busca de mais eficiência para melhoria na prestação do serviço público, o Poder Judiciário Brasileiro tem adotado uma gestão estratégica pautada no cumprimento de metas por meio da ferramenta planejamento estratégico.

Nesse sentido faz-se necessário o estudo e o entendimento dos seus mecanismos de gestão, da sua história e de que maneira o CNJ vai impactar na gestão dos Tribunais do Brasil, em especial no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

### 2.5.1 Composição e organograma do CNJ

O Conselho Nacional de Justiça (2014) é composto por 15 conselheiros, sendo nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada. Os conselheiros têm mandato de dois anos. Entre os direitos e deveres dos conselheiros, estabelecidos pelo Regimento Interno do CNJ, estão, entre outros:

- elaborar projetos, propostas ou estudos sobre matérias de competência do CNJ e apresentá-los nas sessões plenárias ou reuniões de Comissões, observada a pauta fixada pelos respectivos Presidentes;

- requisitar de quaisquer órgãos do Poder Judiciário, do CNJ e de outras autoridades competentes as informações e os meios que considerem úteis para o exercício de suas funções;

- propor à Presidência a constituição de grupos de trabalho ou Comissões necessários à elaboração de estudos, propostas e projetos a serem apresentados ao Plenário do CNJ;

- propor a convocação de técnicos, especialistas, representantes de entidades ou autoridades para prestar os esclarecimentos que o CNJ entenda convenientes;

- pedir vista dos autos de processos em julgamento.

- participar das sessões plenárias para as quais forem regularmente convocados;

- despachar, nos prazos legais, os requerimentos ou expedientes que lhes forem dirigidos;

- desempenhar as funções de Relator nos processos que lhes forem distribuídos.

A composição detalhada do CNJ está assim disposta:

- O Presidente do Supremo Tribunal Federal (redação dada pela EC n. 61, de 2009);

- Um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, que será o Corregedor Nacional de Justiça;

- Um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho;

- Um Desembargador de Tribunal de Justiça;

- Um Juiz Estadual;

- Um Juiz do Tribunal Regional Federal;

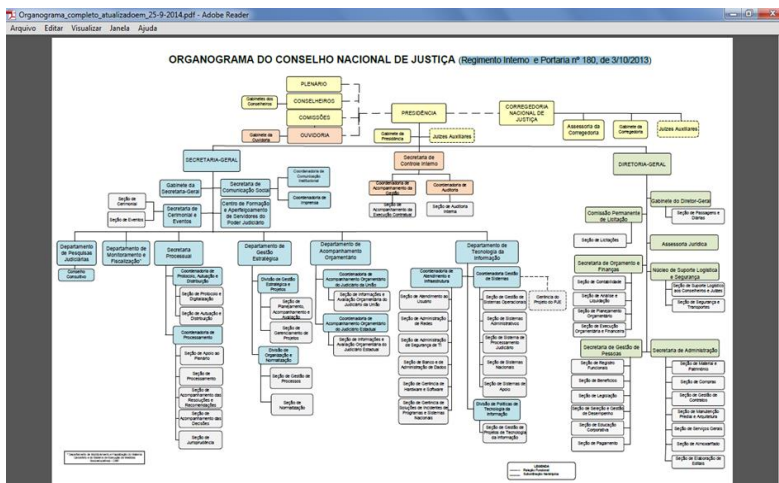
- Um Juiz Federal;

- Um Juiz de Tribunal Regional do Trabalho;

- Um Juiz do trabalho;

- Um Membro do Ministério Público da União;

- Um Membro do Ministério Público Estadual;
- Dois advogados;
- Dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada.



Quadro 01: Organograma do CNJ

Fonte: Regimento Interno e Portaria nº 180, de 3/10/2013

## 2.5.2 Objetivos e diretrizes

Segundo o sítio institucional do Conselho Nacional de Justiça (2014f) é de se destacar que este órgão possui como objetivo fundamental aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro e desde sua concepção tem dado ênfase para as questões do controle e da transparência (administrativa e processual). Nesse sentido o Conselho Nacional de Justiça tem como escopo da sua Política Judiciária zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações.

Além disso, referida instituição atinge seus objetivos por meio de diferentes diretrizes e em relação à gestão. Esta tem como escopo definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder

Judiciário. Apesar de essa diretriz ser a pedra fundamental da presente pesquisa e eleita como uma das mais importantes para a consecução de uma política judiciária nacional – apoiada na ferramenta do planejamento estratégico - é importante comentar as demais diretrizes que o impulsionam (CNJ, 2014f).

A diretriz “Prestação de Serviços ao Cidadão” do Conselho Nacional de Justiça recebe reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado.

Já a diretriz da “moralidade” o CNJ julga processos disciplinares, assegurada a ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.

Em relação à diretriz da “Eficiência dos Serviços Judiciais” no tópico de melhores práticas e celeridade, o CNJ elabora e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

Todas essas diretrizes em conjunto formam o sistema de apoio ao serviço judiciário no Brasil. Deve-se destacar ainda que tais diretrizes são veiculadas em reuniões estratégicas anuais com todo o pessoal dos 91 tribunais do Brasil, e em conjunto são discutidas de forma ampla.

Na história do Judiciário houve certa resistência por parte dos magistrados à instalação de um órgão de planejamento, coordenação e controle do Judiciário e a criação do CNJ pode ser considerada a grande inovação advinda da Reforma do Judiciário. Referida resistência pode ser explicada pela tradição administrativa existente no Poder Judiciário Brasileiro, baseada na condução automática de trabalho repetitivo e burocrático e no atendimento de demandas

conforme elas se apresentavam (SAUERBRONN e LODI, 2012).

Segundo KOURY (2010) a ideia de profissionalização da administração do Poder Judiciário é recente e esta necessidade foi revelada pelo que muitos denominaram de crise do Poder Judiciário, representada pelo grande número de demandas que permanecem sem solução e morosidade instalada em todo o sistema.

A referida crise revelou a incapacidade do Judiciário em regular e solucionar conflitos, pois, se percebeu claros sinais de esgotamento, os quais comprometem o valor das bases democráticas em que se assenta. Além disso, a história constitucional refletiu, em grande parte, a percepção desta crise, sobretudo com a paradigmática Emenda Constitucional nº 45 de 2004, que introduziu profundas mudanças na estrutura do sistema de justiça.

Nesse sentido, estratégias urgentes teriam que ser tomadas para aplacar a crise, o descontentamento com a morosidade do julgamento das demandas, ineficiência, falta de transparência, entre outros fatores.

Nesse sentido, para aplacar a crise, o Poder Judiciário brasileiro reuniu suas cúpulas de comando para debater os principais problemas nas varas e comarcas que impediam a consecução de uma justiça mais rápida para o cidadão.

### 2.5.3 A Resolução Federal nº 70/2009 e a implantação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário do Brasil

Deve ser dado destaque à Resolução Federal nº 70/2009, que surgiu após encontro de presidentes dos tribunais brasileiros, reunidos no I Encontro Nacional do Judiciário no ano de 2009, momento em que deliberaram pela elaboração de Planejamento Estratégico Nacional a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais.

Referida Resolução instituiu o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro, fazendo com que os Tribunais de todo o país começassem a adotar métodos e estratégias para melhorar a gestão.

Além disso, o Anexo I da Resolução Federal nº 70/2009 contém o Plano Estratégico do Judiciário e o Mapa Estratégico do Judiciário. Os temas estabelecidos pelo CNJ foram assim dispostos, de acordo com o Mapa Estratégico do Poder Judiciário:



Figura 01: Mapa Estratégico do Poder Judiciário  
Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2014d)

A missão estabelecida é realizar justiça. A visão estabelecida é “ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”. Os atributos de valor para a sociedade foram assim instituídos: credibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade Social e Ambiental e transparência (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b).

O CNJ, como órgão administrativo que operacionaliza as diretrizes de gestão do Judiciário também possui seu próprio Mapa Estratégico. Nele estão estampados a sua missão, a sua visão, os atributos de valor para a sociedade, as divisões dos processos internos e discriminação dos recursos a serem empreendidos para a consecução dos objetivos do Mapa. É essencial a leitura conjunta do Plano Estratégico do CNJ, o qual contém de forma pormenorizada o tema de atuação, o objetivo estratégico relacionado a cada tema, a descrição dos objetivos e a linha de atuação.

A seguir será apresentado o Mapa Estratégico do CNJ e o seu Plano:



Figura 02: Mapa Estratégico do Conselho Nacional de Justiça

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2014c)

Segundo o referido Mapa do CNJ, a missão estabelecida é: “Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em

benefício da Sociedade”. A visão de futuro é: “Ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário”. Os atributos de valor para a sociedade foram assim instituídos: agilidade, ética, imparcialidade, probidade, transparência (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014c).

Sobre o Plano Estratégico do CNJ, conforme já comentado, contém de forma pormenorizada o tema de atuação, o objetivo estratégico relacionado a cada tema, a descrição dos objetivos e a linha de atuação:



Figura 03: Cartilha da Estratégia do Conselho Nacional de Justiça  
Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2014e)

O Mapa Estratégico do Conselho Nacional de Justiça possui especificações em suas dezenove páginas sobre a sua estratégia, o modo de condução da gestão dos Tribunais. Quando uma estratégia está definida, ela englobará diferentes desejos, vontades e valores que compõem a cultura organizacional de determinada organização, bem como englobará elementos que caracterizam aquilo que determinada organização gostaria de ser no futuro. É aquilo que o CNJ quer

impactar na gestão de cada Tribunal (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014e).

Outra questão que deve ser abordada é sobre a importância que a estratégia possui para determinada organização, tendo em vista que ela é instrumento “facilitador e otimizador das interações da organização com os fatores externos a esta, as estratégias também têm forte influência sobre os fatores internos” (OLIVEIRA, 2009, p. 183), no entanto, elas não são consideradas como único fator determinante do sucesso ou fracasso de determinada organização.

Nesse sentido, o principal articulador de novas estratégias para o Judiciário é o CNJ. É ele que vai nortear as estratégias de cada Tribunal por meio da adoção de metas nacionais, facilitando uma harmonização dos processos internos. Além disso, para o cumprimento das metas, vai se perceber que serão criados projetos e fórmulas de acordo com a característica de cada Tribunal.

## 2.6 O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Destaca-se a partir de agora o Poder Judiciário Catarinense, levando-se em consideração que o Tribunal de Justiça é o objeto de análise desta pesquisa. Parte-se de um estudo histórico, o qual abrangerá o modo de organização da Justiça no Estado de Santa Catarina. Após serão destacados aspectos sobre a composição do TJ, divisão judiciária, a gestão estratégica, a modernização da Justiça, a gestão compartilhada até se chegar à atual gestão.

### 2.6.1 Escorço histórico

A Comarca da Ilha de Santa Catarina, como era chamada a organização judiciária catarinense, estava subordinada ao Tribunal de Relação da Bahia, no período

compreendido de 1609 a 1751. Após 1751 a Ilha de Santa Catarina passou a pertencer à Relação do Rio de Janeiro (VIEIRA, 1981).

No ano de 1824, com a Constituição Brasileira Imperial, houve a sedimentação das bases do “Poder Judicial” e nesse momento histórico falou-se em uma “Grande Reforma”, a qual foi concretizada somente no ano de 1828 com a criação do Supremo Tribunal de Justiça e com a extinção da Casa da Suplicação (VIEIRA, 1981).

Já em março de 1833 o Conselho Provincial estabeleceu a primeira divisão judiciária da Província de Santa Catarina, em cumprimento ao que havia sido determinado pelo Código de Processo Criminal de Primeira Instância (FERNANDES NETO, 2000).

É de se destacar que organismo da Justiça unitária foi extinta, como decorrência do regime e mercê do modelo norte-americano, passando-se a adotar em substituição o da Justiça dual, a Federal e a dos Estados, previstos em diversos dispositivos da Constituição de 1891, especialmente pelo artigo 62, o qual explicitava que cada Estado iria se reger pela Constituição que adotasse, respeitando, porém, os princípios da Constituição da União.

Esses princípios incluíam também a divisão do poder público em três ramos: legislativo, executivo e judiciário. De acordo com Barbalho (apud TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b), o judiciário tem como função manter segura a liberdade de forma que esta não corra perigo, passando ainda a Justiça Estadual e Federal a atuarem cada uma em sua esfera de competência (VIEIRA, 1981).

Percebeu-se a evolução judiciária dando mais um passo com a instalação das Comarcas de Blumenau e Joinville em meados de 1890, o que fez com que a estrutura judiciária passasse a ser composta por onze Comarcas: Capital, São Miguel, São José, Laguna, São Francisco, Lages, Itajaí,

Tubarão, Curitiba, Blumenau e Joinville (FERNANDES NETO, 2000).

Após esta divisão, foram tomadas as providências para a instalação do Superior Tribunal de Justiça, o que ocorreu na tarde do dia 1º de outubro de 1891, na sala do Conselho da Intendência Municipal na Casa da Câmara em Florianópolis.

As Constituições Estaduais de 1935, 1945 e 1947 por sua vez, alteraram a denominação do Tribunal para Corte de Apelação, Tribunal de Apelação e Tribunal de Justiça, respectivamente, sendo que esta última permanece até os dias atuais (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b).

Destaca o sítio institucional do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2014) que com a implantação da República em 1889 desapareceu a organização de justiça única e introduziu-se em substituição o sistema dual - Justiça Federal e Justiça dos Estados. Assim cada unidade da federação passaria a reger-se pelas constituições e leis que adotasse, respeitados os princípios constitucionais da União.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina se insere, portanto, em um sistema maior, que é o Poder Judiciário Brasileiro. Este se compõe de diversos tribunais de diferentes matérias e instâncias. Para se ter uma visão geral desse sistema, ilustra-se na Figura 4:

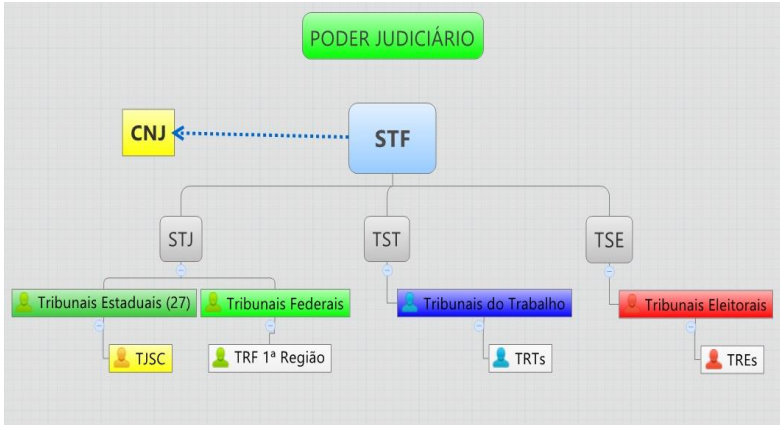


Figura 04: Estrutura simplificada dos Tribunais - Poder Judiciário Brasileiro  
 Fonte: autora da pesquisa

O Poder Judiciário, guardião das liberdades, dos direitos individuais e sociais, é destacado na Constituição Federal de 1988 com capítulo próprio (Capítulo III, artigos 92 a 126), estando insculpido no artigo 5º, inciso XXXV, que "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito".

Além disso, o Poder Judiciário, detentor também da função jurisdicional na prática das leis processuais, ou seja, de dizer e aplicar o direito, no âmbito nacional, positivado por vários órgãos estatais, federais ou estaduais, exerce também funções legislativas (normatizando seus regimentos internos, por exemplo) e administrativas, inerentes ao autogoverno da magistratura, de acordo com o artigo 96 da Constituição Federal de 1988.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 92, relaciona os órgãos que integram o Poder Judiciário:

- I - o Supremo Tribunal Federal;
- I-A – o Conselho Nacional de Justiça (incluído pela Emenda Constitucional n. 45 de 2004);
- II - o Superior Tribunal de Justiça;

- III - os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais;
- IV - os Tribunais e os Juízes do Trabalho;
- V - os Tribunais e os Juízes Eleitorais;
- VI - os Tribunais e os Juízes Militares;
- VII - os Tribunais e os Juízes dos Estados, do Distrito Federal e Territórios.

Assim, o TJSC é órgão do Poder Judiciário, dentro do subconjunto de Tribunais Estaduais. Ao todo são 27 (vinte e sete) os Tribunais Estaduais atuantes na Justiça de 1º grau de todo o Brasil.

### 2.6.2 A organização da justiça

A organização da Justiça nos Estados orienta-se pelas normas estabelecidas na Constituição Federal (artigos 93, 94, 96, III, 98, 100 e 125), pelas contidas na Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979) e pelas disposições das Constituições Estaduais.

Em Santa Catarina, o artigo 77 da Constituição Estadual enumera os órgãos que integram o Poder Judiciário do Estado: "I - o Tribunal de Justiça; II - os Tribunais do Júri; III - os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos; IV - a Justiça Militar; V - os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos; VI - a Câmara Regional de Chapecó; VII - os Juízes de Paz; VIII - outros órgãos instituídos em lei" (SANTA CATARINA, 2013a).

A Carta Estadual, ainda, em seu artigo 83, estabelece a competência do Tribunal de Justiça:

"Compete privativamente ao Tribunal de Justiça:

- I - eleger seus órgãos diretivos;
- II - elaborar seu regimento interno, com observância das normas de processo e das

garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos;

III - organizar sua secretaria e serviços auxiliares e os dos juízos que lhe forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correicional respectiva;

IV - propor à Assembleia Legislativa, observado o disposto no artigo 118:

a) a criação ou extinção de tribunais inferiores;

b) a alteração do número de membros dos tribunais inferiores;

c) a criação e a extinção de cargos e a fixação dos subsídios dos magistrados e dos juízes de paz do Estado, e os vencimentos integrantes dos serviços auxiliares e dos juízes que lhes forem vinculados;

d) a alteração da organização e da divisão judiciárias;

V - prover, na forma prevista na Constituição, os cargos da magistratura de Primeiro e de Segundo Grau, ressalvada a competência do Governador do Estado para a nomeação dos Desembargadores oriundos do Ministério Público e da classe dos advogados;

VI - prover, por concurso público de provas ou de provas e títulos, os cargos necessários à administração da Justiça, exceto os de confiança, assim definidos em lei;

VII - conceder licença, férias e outros afastamentos a seus membros, juízes e servidores que lhe forem imediatamente vinculados;

VIII - aposentar os magistrados e os servidores da Justiça;

IX - solicitar, quando cabível, intervenção federal no Estado;

X - prestar, por escrito, através de seu Presidente, no prazo máximo de sessenta dias, todas as informações que a Assembleia

Legislativa solicitar a respeito das atividades do Poder Judiciário;

XI - processar e julgar, originariamente:

a) nos crimes comuns, o Vice-Governador do Estado, os Deputados e o Procurador-Geral de Justiça;

b) nos crimes comuns e de responsabilidade, os Secretários de Estado, salvo a hipótese prevista no artigo 75, os juízes, os membros do Ministério Público e os Prefeitos, bem como os titulares de Fundações, Autarquias e Empresas Públicas, nos crimes de responsabilidade, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral;

c) os mandados de segurança e de injunção e os habeas data contra atos e omissões do Governador do Estado, da Mesa e da Presidência da Assembleia Legislativa, do próprio Tribunal ou de algum de seus órgãos, dos Secretários de Estado, do Presidente do Tribunal de Contas, do Procurador-Geral de Justiça e dos juízes de primeiro grau;

d) os habeas corpus quando o coator ou paciente for autoridade diretamente sujeita a sua jurisdição;

e) as ações rescisórias e as revisões criminais de seus julgados;

f) as ações diretas de inconstitucionalidade de leis ou atos normativos estaduais e municipais contestados em face desta Constituição;

g) as representações para intervenção em Municípios;

h) a execução de sentença nas causas de sua competência originária, facultada a delegação de atribuições para a prática de atos processuais;

i) a reclamação para a preservação de sua competência e garantia da autoridade de suas decisões;

j) o pedido de medida cautelar das ações diretas de inconstitucionalidade;

XII - julgar, em grau de recurso, as causas decididas em primeira instância, bem como a

validade de lei local contestada em face de lei estadual ou desta Constituição.

Parágrafo único. Caberá à Academia Judicial a preparação de cursos oficiais de aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento, e à Escola Superior da Magistratura a preparação para o ingresso na carreira.

XIII - exercer as demais funções que lhe forem atribuídas por lei".

As competências do TJSC listadas refletem uma atuação jurisdicional, bem como uma atuação administrativa da Justiça no Estado de Santa Catarina, de acordo com o que já foi comentado sobre as competências primárias e competências secundárias dos três poderes que compõem o Estado.

Logo, as referidas competências no âmbito administrativo vão nortear as diretrizes da Administração Pública Judiciária, moldando a atuação do gestor - Presidente do TJSC em cada mandato, direcionando o funcionamento das rotinas administrativas e atividades desempenhadas, tanto pelos órgãos do próprio TJSC quanto pelos seus agentes públicos (juízes, escrivães, técnicos, assessores, dentre outros).

### 2.6.3 Composição

Já em relação à sua composição, o TJSC, com sede na capital do Estado de Santa Catarina - Florianópolis - e jurisdição em todo o seu território, é composto atualmente por 50 (cinquenta) desembargadores, nomeados na forma estabelecida no artigo 82 da Constituição Estadual), ou seja, dentre os magistrados de carreira, advogados e membros do Ministério Público, estes últimos em respeito ao consagrado no artigo 94 da Constituição Federal (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014a).

O TJSC possui também órgãos de julgamento - Lei Complementar n. 148/96 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014c), que alterou dispositivos do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado (Lei Estadual n. 5.624, de 9-11-79) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014d) e os Atos Regimentais n.41/2000, 57/2002, 59/2003 e 85/2007 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014e):

I - o Tribunal Pleno - com todos os membros do Tribunal;

II - A Seção Civil e Seção Criminal;

III - Os Grupos de Câmaras, o Grupo de Direito Civil, constituído pelas Primeira, Segunda, Terceira e Quarta Câmaras de Direito Civil; o Grupo de Direito Comercial composto pelas Primeira, Segunda, Terceira e Quarta Câmaras de Direito Comercial; e o Grupo de Direito Público integrado pelas Primeira, Segunda, Terceira e Quarta Câmaras de Direito Público;

IV - As Câmaras Cíveis Isoladas, com a denominação de Primeira, Segunda, Terceira e Quarta Câmaras de Direito Civil; Primeira, Segunda, Terceira e Quarta Câmaras de Direito Comercial; e, Primeira, Segunda, Terceira e Quarta Câmaras de Direito Público;

V - As Câmaras Criminais Isoladas, com a denominação de Primeira, Segunda e Terceira;

VI - O Conselho da Magistratura.

Referidos órgãos possuem tanto competência jurisdicional quanto competência administrativa. Além desses órgãos foi instituída, também, a Câmara Civil Especial, com competência para apreciar a admissibilidade e os pedidos de efeito suspensivo em agravos de instrumento de interlocutórias de primeiro grau, bem como para julgar os recursos contra decisões de seus membros - fruto de alteração regimental pelo Ato Regimental n. 41/2000 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014e)

A figura 5 retrata o organograma simplificado do TJSC:



Figura 05: Organograma simplificado do TJSC

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014b

#### 2.6.4 A divisão e a organização judiciária

Para o exercício das atividades jurisdicionais, o território do Estado de Santa Catarina constitui seção judiciária única, fracionada, para efeitos da administração da Justiça, em 3 (três) subseções, 9 (nove) regiões, 40 (quarenta) circunscrições, 111 (cento e onze) comarcas e 183 (cento e oitenta e três) comarcas não instaladas, conforme disciplinam o artigo 3º da Lei Complementar n. 339 de 8.3.2006. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014f).

A comarca será constituída de um ou mais municípios, formando área contígua, com a denominação daquele que lhe servir de sede. De conformidade com o artigo 8º da Lei Complementar n. 339, de 8.3.2006 e com as disposições da Resolução n. 16/2008-TJ, as comarcas em Santa Catarina são assim classificadas: entrância inicial, entrância final e entrância especial<sup>4</sup>.

Com as alterações introduzidas pelas Resoluções n. 36/2007-TJ e n. 16/2008-TJ, assim estão distribuídas as 111 (cento e onze) comarcas instaladas, por ordem de classificação segundo a entrância:

**I - Entrância inicial** - Abelardo Luz, Anchieta, Anita Garibaldi, Araquari, Armazém, Ascurra, Barra Velha, Bom Retiro, Braço do Norte, Camboriú, Campo Belo do Sul, Campo Erê, Capinzal, Capivari de Baixo, Catanduvas, Coronel Freitas, Correia Pinto, Cunha Porã, Descanso, Dionísio Cerqueira, Forquilha, Fraiburgo, Garopaba, Garuva, Guarimir, Herval do Oeste, Ibirama, Içara, Imaruí, Imbituba, Ipumirim, Itá, Itaiópolis, Itapema, Itapiranga, Itapoá, Ituporanga, Jaguaruna, Lauro Müller, Lebon Régis, Maravilha, Meleiro, Modelo, Mondai, Navegantes, Orleans, Otacílio Costa, Palmitos, Papanduva, Balneário Piçarras, Pinhalzinho, Pomerode, Ponte Serrada, Porto Belo, Presidente Getúlio, Quilombo, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio Negrinho, Santa Cecília, Santa Rosa do Sul, Santo Amaro da Imperatriz, São Carlos, São Domingos, São João Batista, São José do

---

<sup>4</sup> As comarcas são classificadas administrativamente em entrâncias, de acordo com alguns critérios, como o número de processos, população, importância dos municípios (se são metrópole ou do interior), etc. Sendo assim uma comarca de 1ª entrância será classificada de acordo com o movimento forense (se este for reduzido, por exemplo); as de 2ª entrância são aquelas intermediárias, e as de 3ª entrância são as que correspondem à capital do estado, ou as que abrangem uma metrópole.

Cedro, São Lourenço do Oeste, Seara, Sombrio, Taió, Tangará, Trombudo Central, Turvo, Urubici, Urussanga e Xaxim;

II - **Entrância final** – Araranguá, Balneário Camboriú, Biguaçu, Brusque, Caçador, Campos Novos, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos, Gaspar, Indaial, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Laguna, Mafra, Palhoça, Porto União, Rio do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, São Joaquim, São José, São Miguel do Oeste, Tijucas, Timbó, Videira e Xanxerê;

III - **Entrância especial** – Blumenau, Capital (Florianópolis), Chapecó, Criciúma, Itajaí, Joinville, Lages e Tubarão.

Para fins de substituição dos juízes de direito e de plantão judiciário, as comarcas agrupam-se em circunscrições judiciárias (artigo 28 da Lei Complementar n. 339, de 8.3.2006), as quais seguem listadas, conforme o Anexo Único da Resolução n. 08/2007-TJ e as alterações da Resolução n. 44/08-TJ:



Figura 06: Mapa das comarcas por circunscrição

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (2014j)

É de se ressaltar ainda que cabe ao TJSC, mediante ato próprio, especializar Varas em qualquer matéria, definindo sua competência de acordo com a conveniência do Poder Judiciário e a necessidade de ter uma prestação jurisdicional célere (artigo 1º da Lei Complementar Estadual n. 211 de 25-7-2001), combinado com o artigo 25 da Lei Complementar n. 339, de 8.3.2006).

O Tribunal de Justiça, para efeito de comunicação dos atos processuais, realização de diligências e atos probatórios, poderá reunir duas ou mais comarcas para que constituam uma comarca integrada, desde que próximas às sedes municipais, fáceis as vias de comunicação e intensa a movimentação populacional entre as comarcas contíguas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014a).

Essa reunião geográfica facilita a prestação jurisdicional, como se pode observar pelo Mapa das comarcas por circunscrição.

São as seguintes as comarcas que possuem essa condição de integrada:

- a) - Capital, São José, Palhoça e Biguaçu;
- b) - Araranguá, Sombrio e Turvo;
- c) - Blumenau e Gaspar;
- d) - Chapecó e Xaxim;
- e) - Criciúma e Içara;
- f) - Itajaí, Balneário Camboriú, Camboriú e Navegantes (\*);
- g) - Jaraguá do Sul e Guaramirim;
- h) - Joinville e São Francisco do Sul;
- i) - Laguna, Imbituba e Imaruí;
- j) - Orleans e Urussanga;
- k) - Balneário Piçarras e Barra Velha;
- l) - Tubarão e Braço do Norte;
- m) - Xanxerê e Xaxim;
- n) - Timbó, Indaial, Pomerode e Ascurra (\*);
- o) - Rio do Sul e Ituporanga;
- p) - Rio do Sul e Trombudo Central;
- q) - Orleans e Braço do Norte;
- r) - Joinville, Garuva, Itapoá e Araquari (\*);
- s) - Ibirama e Presidente Getúlio (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014a).

### 2.6.5 A gestão

Para se compreender a gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, foi necessário perpassar por temas que contribuíram para o entendimento do seu funcionamento, como a questão da modernização da justiça, do reaparelhamento e do modelo de gestão compartilhada.

Após essa abordagem serão comentados também aspectos destacados da atual gestão estratégica do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

### 2.6.5.1 A questão da modernização da justiça e do seu reaparelhamento

A questão da modernização da justiça no Estado de Santa Catarina começou a ser repensada a partir das mudanças no cenário brasileiro que se desenharam a partir da década de 1970 (SANTA CATARINA, 2001).

Essa modernização ganhou força após a promulgação da Constituição Federal de 1988, tendo em vista que novos atores e instituições propiciaram um novo arranjo da configuração do judiciário brasileiro.

Percebeu-se que a dinâmica do processo de modernização do judiciário brasileiro – no bojo dos esforços de aprimoramento da atuação jurisdicional em busca de uma prestação mais célere, efetiva e acessível – revelou-se particularmente intrincada e complexa. Por um lado era necessário absorver a questão das novas tecnologias, por outro capacitar os servidores para lidar com essas inovações.

Assim, na gestão do Desembargador Marcílio João da Silva (2/3/1970 - 1/3/1972) a estrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi adequada às novas necessidades e o TJ passou a utilizar sistemas de controle funcional, administrativo e financeiro. Além disso, foram criados novos setores como o de Patrimônio e o de Arquivo (SANTA CATARINA, 2001).

O TJ, a par das notícias nacionais e a partir da década de 1980 iniciou novos processos. Destacou-se o processo de mecanização no processo de produção dos acórdãos e sentenças, tendo em vista que foi criado o centro de computação com a aquisição dos primeiros computadores e instituição do centro de processamento de dados (SANTA CATARINA, 2001).

Já a gestão do Desembargador Napoleão Amarante foi marcada na década de 1990 pela incrementação do processo de informatização, tanto em 2º grau (TJ) quanto em 1º grau

(comarcas). As primeiras comarcas que passaram pelo processo de informatização foram as comarcas de 4ª Entrância (SANTA CATARINA, 2001).

Tal processo foi importante, já que no final da década de 1990 e início da década de 2000, um quadro de maior tensão sobre a legitimidade do judiciário brasileiro diante de críticas de obsolescência administrativa e falta de transparência perante à sociedade desencadeou um processo mais profundo de revisão de organização e de regras procedimentais no sistema de justiça (RENAULT, 2005).

Nesse sentido de superar a obsolescência e para que outras comarcas recebessem a informatização foi necessário criar um mecanismo jurídico-econômico de autofinanciamento de projetos, obras, móveis, máquinas, utensílios e tecnologia. Esse mecanismo é o que se chama hoje de Fundo de Reaparelhamento da Justiça (taxas de serviços do TJ são destinadas a este Fundo) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014n).

Esse mecanismo foi criado na gestão do Desembargador Ayres Gama Ferreira de Mello para reequipar tanto o Poder Judiciário quanto o Ministério Público, sendo que foi dado prioridade para a Justiça de 1º grau (Comarcas) (SANTA CATARINA, 2001).

#### 2.6.5.2 Modelo de gestão compartilhada

A partir do ano 2000, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina passou a contar com o Conselho de Administração do Judiciário (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014o) e a proposta de gestão compartilhada foi apresentada pelo Desembargador Francisco Xavier Medeiros logo após a sua posse na presidência do TJ sendo então referendada por unanimidade em uma sessão do Órgão Especial - formado pelos 15 desembargadores mais antigos.

A partir desse momento uma nova cultura passou a fazer parte do TJ e essa cultura trouxe consigo o pensamento de que o Judiciário, mesmo sendo órgão público estatal, deveria ser compreendido como “uma grande empresa” (SANTA CATARINA, 2001, p. 147).

Esse pensamento se deu no sentido inicial de tratar órgãos do governo como se fossem empresas privadas, as quais buscam constantemente eficiência no uso dos recursos para máxima obtenção dos resultados. Ocorre que essa nova cultura não foi plenamente transformadora, pois, o órgão público não é em essência um órgão privado. Portanto, não se pode afirmar que referida cultura substituiu a velha cultura já existente no Judiciário Catarinense.

Além desse novo pensamento, compromissos foram firmados pelo já instituído Conselho de Administração no sentido de criar estratégias para a implementação de um Planejamento Estratégico dentro da Justiça Estadual (SANTA CATARINA, 2001). O Conselho de Administração<sup>5</sup> do TJ é integrado por um Desembargador Presidente e por dezessete desembargadores membros, além de dois juízes de Direito.

A partir desse momento então se percebeu que o TJSC atraiu todos os olhares dos demais tribunais do país, tendo em vista ser o pioneiro na questão de implantar e gerir um Planejamento Estratégico em um órgão público, especialmente em um órgão do Judiciário.

Para iniciar as etapas da implantação do Planejamento Estratégico na Justiça do Estado o Conselho de Administração participou de todas as reuniões que envolveram os servidores da Justiça, os magistrados, os promotores de justiça e advogados. Essas reuniões da etapas foram realizadas em todas as regiões do Estado e os resultados obtidos foram incorporados nas ações administrativas do TJSC desde então,

---

<sup>5</sup> Conselho de Administração do TJSC. Disponível em: <[http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/cgmj/conselho\\_gestao.html](http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/cgmj/conselho_gestao.html)>. Acesso em: 18 jan. 2015.

transformando-se numa iniciativa inédita de gestão que buscou essa descentralização de decisões e democratização da administração da Justiça (SANTA CATARINA, 2001).

### 2.6.5.3 O início do Planejamento Estratégico

Os encontros estaduais do Judiciário Catarinense com esses novos atores para a consecução do PE tiveram início no mesmo ano da posse do Desembargador Francisco Xavier Medeiros Vieira (1/2/2000 - 26/11/2001). O objetivo primordial era definir, por meio de um diagnóstico, a missão da justiça e quais eram os seus objetivos a curto, médio e longo prazo (SANTA CATARINA, 2001).

Na implantação do planejamento houve a participação dos dirigentes internos do TJ e foi criada uma assessoria vinculada ao Gabinete da Presidência (com servidores próprios do TJ) para coordenar as atividades de planejamento, dentro de uma abordagem sistêmica e participativa (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

Assim, o plano proposto do PE continha 12 etapas, que incluía a mobilização da cúpula, a sensibilização e o envolvimento de todos os servidores, além de ter passado pelo diagnóstico da Instituição e pelas definições estratégicas, culminando com os planos operacionais e o acompanhamento de projetos.

Segundo o sítio institucional do TJ, as expectativas criadas pelo PE foram as seguintes (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013):

- antecipação dos acontecimentos;
- preocupação com o futuro da organização;
- tomada de decisões de forma organizada;
- preocupação com a eficácia;
- correta utilização dos recursos internos;
- preocupação com a cultura organizacional;

- caracterização de um processo interno de mudanças;
- caracterização do processo de aprendizado institucional.

Com essas expectativas identificadas, partiu-se para a realização das etapas essenciais para a instalação de um PE. Iniciou-se com a etapa da sensibilização.

A etapa da sensibilização teve por objetivo fornecer informações aos magistrados e servidores do Poder Judiciário sobre o que é e como pode ser implementado um processo de planejamento estratégico, bem como a forma com que uma instituição trabalha com essa ferramenta, apresentando casos concretos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

Para a consecução dessa etapa o TJ promoveu um encontro com os integrantes da Secretaria do Tribunal de Justiça e de sete regionais, denominadas ouvidorias, nas comarcas de Criciúma, Joinville, Chapecó, Lages, Blumenau, Capital e Fraiburgo. Todos os eventos contaram com a participação do Conselho de Administração do Poder Judiciário catarinense (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

Participaram dos eventos juízes e servidores, compreendendo os escrivães, secretários de foro, assistentes sociais, técnicos de suporte operacional, delegados sindicais, bem como representantes da Associação dos Magistrados Catarinenses, do Ministério Público, da Ordem dos Advogados do Brasil - Seção de Santa Catarina e do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

Após os referido encontro, realizaram-se: o diagnóstico, a convalidação do diagnóstico, a sistematização das informações e o planejamento tático operacional (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

O diagnóstico permitiu a análise do ambiente interno da organização e forneceu uma visão do ambiente, quais são e onde se localizavam as forças e fraquezas da organização, bem como as causas dessa situação. Já a convalidação do diagnóstico consistiu na validação das sugestões e propostas coletadas das informações solicitadas e pesquisadas (questionários, caixas de sugestões, correio eletrônico, propostas de gestão da Presidência, biênio 2000-2002, e dos desembargadores) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

Assim, após o levantamento de todas as informações e de os dados serem convalidados, foi elaborado relatório contendo diagnóstico da situação do Poder Judiciário, documento, cujas cópias foram entregues a cada um dos integrantes do Conselho de Administração e Gestão, secretário, diretores e coordenadores do Tribunal.

As informações colhidas foram armazenadas num banco de dados, no qual foram tabuladas cerca de 30 mil alternativas, opiniões e sugestões, e os resultados foram apresentados e um amplo relatório (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

Já a ferramenta utilizada para o monitoramento dos projetos foi a SisProject, tendo sido criada pela Assessoria de Planejamento – que desenvolveu sistema específico para esse fim, que permitiu o cadastro dos programas, projetos, operações e ações, além da montagem do orçamento do Tribunal, que, a partir do exercício de 2002, passou a ser compilado no conceito de orçamento-programa (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2013).

O TJSC inverteu sua concepção de planejamento, partindo inicialmente para ouvir as demandas dos *stakeholders* (magistrados, servidores das comarcas) para após elaborar o plano de administração. Inicialmente os *stakeholders* eram internos, não dos outros poderes. A concepção foi a de que:

A humanização da Justiça, principal mote da atual administração, frisa o presidente, passa pela prática de planejar ouvindo as bases, aquelas pessoas que prestam o primeiro atendimento ao jurisdicionado, na sede da comarca (SANTA CATARINA, 2001, p.149).

Nesse sentido percebe-se que houve preocupação por parte da cúpula em ouvir aquele servidor que lida diretamente com o cidadão, com o jurisdicionado. Porque é ele quem está lidando de frente com os problemas e reclamações dos ‘usuários’ deste serviço público.

Desde o início dos anos 2000 os esforços dentro do TJSC foram direcionados na consecução de novos projetos, novos planos dentro do PE visando ao cumprimento dos objetivos institucionais. Aos poucos esse modelo de gestão foi tomando tamanha proporção que hoje pode-se afirmar que o TJSC foi pioneiro no uso dessas ferramentas e diagnósticos para a implantação do PE.

Muito antes da famosa reforma do Judiciário em 2004, o TJSC já mostrava sua preocupação com a eficiência, com a modernização e com a publicização dos atos judiciais a partir da adoção de ferramentas e tecnologias.

Adiante, serão ressaltados pontos sobre a atual gestão estratégica, ferramentas e competências utilizadas para a consecução do Planejamento Estratégico.

#### 2.6.5.4 A atual gestão estratégica

A atual gestão estratégica do TJSC compreende um conjunto de elementos, quais sejam: gestão de projetos, gestão de processos, gestão do conhecimento, planejamento estratégico, mapa estratégico, organograma, cadeia de valor e competências organizacionais (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014l).

Primeiramente é importante destacar a definição de estratégia, a qual pode ser considerada como o pano de fundo para a ação de determinada organização, ou ainda é um conjunto de alicerces de uma organização, chamados de propósitos, e estes são compostos por “sua visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica”. O propósito é, conseqüentemente, uma estrutura consistente formada por esses elementos conceituais (COSTA, 2007, p. 35).

Segundo Oliveira (2009, p. 181) a estratégia é definida como uma maneira ou ação formulada e adequada para “alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos [...]”.

O próprio TJSC, preocupado com a questão da conceituação de gestão e de estratégica, adotou os seguintes enunciados:

[...] gerir é planejar, organizar, dirigir e controlar, e considerando-se estratégia como sendo a aplicação do conjunto de recursos necessários para que uma organização alcance seus objetivos, pode-se afirmar que, por meio de uma gestão estratégica, é possível planejar o estado futuro que se almeja, estabelecer e monitorar as ações necessárias, permitindo também, conhecer e acompanhar a performance da organização (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014).

Além dessa adoção de conceituação de gestão, o TJSC adotou o seguinte para a gestão estratégica:

A gestão estratégica corresponde a um modelo de gestão organizacional com foco em ações estratégicas. Para tanto, utiliza-se de métodos, técnicas e ferramentas de gestão e de avaliação de desempenho para operacionalizar a estratégia organizacional, ao mesmo tempo que, por meio do acompanhamento das atividades da

organização, fornece informações para a tomada de decisões. Dessa forma promove a melhoria do desempenho organizacional, a qual objetiva o atendimento das expectativas e necessidades de seus clientes, externos e internos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014).

Fazendo-se uma análise de conteúdo desses enunciados, percebe-se que há uma preocupação por parte do TJSC na questão específica sobre a gestão em se ter presente um planejamento estruturado, voltado para o futuro, alicerçado em recursos que possibilitem conhecer e acompanhar o desempenho da gestão.

É interessante ressaltar que há por parte do TJSC uma preocupação voltada também para o aperfeiçoamento do seu planejamento estratégico, o qual deverá se valer de métodos, técnicas e ferramentas determinadas que possibilitem a operacionalização da justiça de forma a obter uma melhoria contínua de seu desempenho, bem como obter atendimento das expectativas de seus “clientes” externos e internos.

Há a adoção do termo “clientes” nesse enunciado o que não corresponde ao entendimento de Denhardt e Denhardt (2003, p.45) quando propõem no modelo do Novo Serviço Público o atendimento aos cidadãos, e não aos clientes, já que nesta ótica o “[...] *public servise derives, therefore, from the civic virtues of duty and responsibility*”. Nesse sentido a ótica de “clientes” é aquela voltada para atendimento de expectativas do âmbito empresarial, e não expectativas de cidadãos com virtudes cívicas, possuidores de deveres morais e responsabilidades.

Por outro lado, há a preocupação por parte do TJSC em ter as explicações claras do que quer, de como chegar lá, como medir o desempenho de suas ações, como dar publicidade ao tema em seu sítio institucional. É um sentido mais voltado para uma estratégia corporativa, que de acordo com as palavras de

Mintzberg (2006, p. 78) a referida estratégia é assim conceituada:

[...] é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, seus propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

É de se comentar ainda que uma estratégia englobará diferentes desejos, vontades e valores que compõem a cultura organizacional de determinada organização, bem como englobará elementos que caracterizam aquilo que determinada organização gostaria de ser no futuro. A questão dos valores e da cultura deverão se refletir nos relatórios de atividades e relatórios de gestão do TJSC, tendo em vista que cada presidente do TJSC possui suas próprias crenças e valores, convicções e modos diferentes de gestão.

Outra questão interessante que deve ser abordada é sobre a importância que a estratégia possui para determinada organização, tendo em vista que ela é instrumento “facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à empresa, as estratégias também têm forte influência sobre os fatores internos da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p. 183). No entanto, elas não são consideradas como único fator determinante do sucesso ou fracasso de determinada organização.

Quanto ao processo de planejar, o autor Oliveira (2009, p. 5) ressalta que tal processo envolve um modo de “pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

De acordo com os conceitos revisitados planejar é vislumbrar um olhar para o futuro em planos sólidos de condução das atividades meio, sem as quais não se consegue atingir resultados satisfatórios. Além disso, a palavra está intrinsecamente ligada à palavra planejamento. Esse “olhar para o futuro” conectado com as ferramentas para operacionalizar as atividades já foram comentados pelas premissas que o TJSC imprime na sua gestão estratégica.

Segundo Oliveira (2009, p. 42) ele é uma “metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida [...] visando o maior grau de interação com o ambiente”. Já para Rezende (2008, p. 18) o planejamento estratégico da organização “é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

Logo, o planejamento estratégico deve ser parte de toda a instituição, abordando a organização como um todo, e necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.

Nesse sentido, para operacionalizar a gestão, o TJSC adotou o Planejamento Estratégico como ferramenta para conduzir suas atividades. O modelo adotado dentro desse PE foi o *Balanced Scorecard* – BSC, um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não-financeiros, oriundos da estratégia da organização. Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

O TJSC definiu, após o âmbito do Poder Judiciário Nacional, a sua missão, visão, objetivos estratégicos e atributos de valor para a sociedade que pode ser observado no seguinte mapa estratégico:

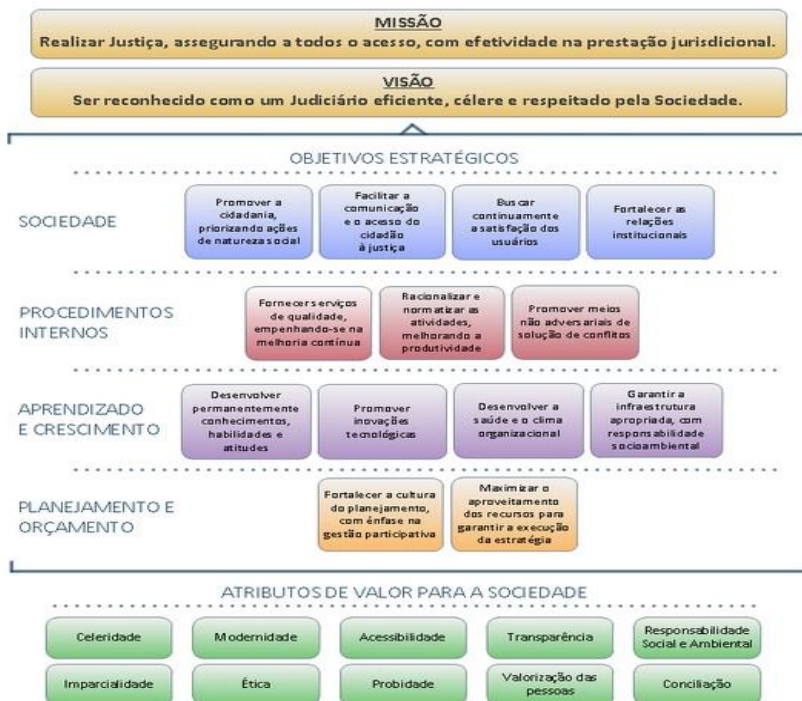


Figura 07: Mapa estratégico TJSC

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (2014m)

Ficaram definidos no referido mapa:

**Missão:** realizar justiça, assegurando a todos o acesso, com efetividade na prestação jurisdicional

**Visão:** Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e respeitado pela Sociedade.

Além de expressar a missão e a visão do TJ, o mapa estratégico do TJSC traduz os parâmetros do planejamento estratégico e está estruturada em quatro perspectivas: sociedade, procedimentos internos, aprendizado e crescimento e planejamento e orçamento.

Essas perspectivas representam o encadeamento lógico da estratégia de atuação do TJSC. Cada uma engloba um

conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pelo TJ no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

Deve-se ressaltar que este mapa estratégico possui *hiperlinks* em todos os objetivos estratégicos dos quatro parâmetros.

Assim, no parâmetro sociedade, por exemplo, é possível acessar o conteúdo do primeiro objetivo, que é: *Promover a cidadania, priorizando ações de natureza social*. Após são mostrados dois indicadores para atingir referido objetivo: SO1.1 e SO1.2:

<b>Perspectiva:</b>	<b>Objetivo:</b>	<b>Indicadores:</b>
<b>Sociedade</b>	Promover a cidadania, priorizando ações de natureza social	SO 1.1 - Tempo para resolução de ações de maior impacto social SO 1.2 - Número de pessoas atendidas por serviços ou projetos sócio jurídicos

Tabela 04: Objetivos estratégicos

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (2014m)

Após acessar os indicadores, são apresentados os seguintes quesitos do Indicador SO 1.1:

### SO 1.1 - Tempo para resolução de ações de maior impacto social

Indicador	SO 1.1 - TEMPO PARA RESOLUÇÃO DE AÇÕES DE MAIOR IMPACTO SOCIAL
<b>O que mede</b>	Tempo médio de tramitação dos processos de conhecimento de matérias consideradas de natureza social, como: Família, Infância e Juventude, Crime, Ações Constitucionais (Ação Popular e Ação Civil Pública), Previdenciária, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Órfãos e Sucessões, Registros Públicos e Tribunal do Júri
<b>Por que medir</b>	Para conhecer o tempo gasto na tramitação dos processos, identificar pontos críticos, tratá-los e acelerar o trâmite processual
<b>Como medir</b>	[somatório (número de ocorrências x tempo médio em dias)] / total de processos
<b>Quem mede</b>	Corregedoria-Geral da Justiça
<b>Periodicidade</b>	Semestral
<b>Tendência</b>	Quanto menor, melhor

Ano	Tempo médio (dias)
2008	490
2009	537
2010	555
2011	540
2012	499
2013	447
META 2014	475
META 2015	470

Gráfico 01: Indicador SO 1.1

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (2014p)

Percebe-se que o detalhamento para cada indicador dos objetivos indica: o que medir, por que medir, como medir, quem mede, qual a periodicidade e qual a tendência do resultado.

Esse indicador SO 1.1 chamou a atenção por ser aquele indicador que vai determinada o tempo médio para que o jurisdicionado receba do poder judiciário uma resposta para a sua demanda.

Referido indicador trata das ações de maior impacto social, quais sejam: demandas de matéria oriunda do Direito de Família, Infância e Juventude, Direito Criminal, Ações Constitucionais (controle social): Ação Popular e Ação Civil Pública, Direito Previdenciário, Direito dos Órfãos, dentre outros.

Assim, é de se ressaltar que o mapa estratégico<sup>6</sup> é elemento essencial da ferramenta planejamento estratégico, pois este é o item inicial do processo da administração estratégica, pois, sem que haja primeiramente um planejamento, não há o que organizar, dirigir ou controlar. Sem um planejamento não há como cumprir as metas a curto, médio ou longo prazo.

A seguir serão comentados nos procedimentos metodológicos os pormenores científicos para o atingimento dos objetivos propostos nesta pesquisa.

---

<sup>6</sup> Para aprofundamento do estudo sobre os indicadores, o Mapa Estratégico do TJSC está disponível no seguinte endereço: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico>> e possui acesso direto aos links dos indicadores de cada objetivo estratégico das quatro perspectivas existentes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para atender aos objetivos da pesquisa. Segundo Richardson (1999) os procedimentos metodológicos permitirão seguir critérios científicos que aprovelem a validade e confiabilidade da pesquisa em todo seu processo.

A seguir serão descritas a caracterização da pesquisa, as categorias ou conceitos operacionais, coleta de dados, análise de dados e limitações.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E MÉTODO

A realização desta pesquisa se deu por meio de uma **abordagem exploratória e qualitativa**, tendo em vista que se trata de uma análise de gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina à luz de teorias da Administração Pública, da Accountability e de reformas do Poder Judiciário.

A peculiaridade do objeto de estudo foi o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que, nove anos antes da mobilização nacional por uma nova gestão do judiciário, já trabalhava a sua gestão compartilhada. Essa foi uma das principais razões de escolha do Tribunal.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados e tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (NEVES, 1996, p. 1).

Na investigação qualitativa há diferentes concepções, estratégias, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados, já que os seus procedimentos se baseiam em dados de texto e imagem (CRESWELL, 2010).

O emprego do método qualitativo na presente pesquisa, se justifica pela mesma estar baseada em um objeto com características próprias de gestão - diversos relatórios de gestão, mapa estratégico, nova identidade visual do TJSC lançada em 2014 e demais ações.

Após justificativas sobre o método qualitativo, é de se ressaltar que uma estratégia de investigação foi traçada no sentido de se concentrar mais na coleta, na análise e na redação dos dados obtidos por meio dos relatórios, notícias, imagem visual, entre outros. Não é um processo retilíneo, é um processo dinâmico que flui durante toda a pesquisa.

Para tanto, foi desenvolvida a estratégia do **estudo de caso** sobre as competências e ferramentas de apoio à gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina à luz das teorias da Administração Pública, do Conselho Nacional de Justiça e dos preceitos de Accountability, que se realizou por meio da abordagem exploratória e descritiva.

O estudo de caso é ferramenta muito utilizada por pesquisadores das Ciências Sociais, especialmente por permitir explorar processos, atividades e eventos – tão presentes nesse campo científico (CRESWELL, 2010).

Uma vez que esta ferramenta permite também o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995b), fez-se um exame detalhado do ambiente do Tribunal de Justiça, tendo em vista que é órgão do Poder Judiciário Catarinense e este é considerado um Poder Político que atua em diferentes dimensões sociais que contribuem para mudanças de valores (ABREU, 1996).

Além disso, o estudo de caso foi utilizado como uma estratégia de pesquisa, tendo em vista que se utiliza o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo (YIN, 2005).

Outra questão importante e presente na pesquisa foi o **papel da pesquisadora**, tendo em vista que a definição do

objeto de estudo deu-se a partir de uma vivência prática de dois anos durante o estágio do Curso de Direito desta pesquisadora, nos anos de 1997 a 1999, período em que o Poder Judiciário Catarinense iniciava a implantação de sistemas de informação interligando todas as comarcas. O SAJ – Sistema de Automação do Judiciário foi o sistema de informática escolhido para essa integração das Comarcas.

Além disso, a percepção em termos epistemológicos de que o TJSC está inserido em um cenário complexo e é um subsistema de um sistema maior que é o Poder Judiciário do Brasil também gerou curiosidade para a consecução desta pesquisa, pois, tendo em vista que é um Poder que exerce atividade estatal e que não está mais tão distante do campo dos debates sociais que visam mais justiça, cidadania, redução das desigualdades, por exemplo.

Creswell (2010, p. 211) ressaltou que em pesquisa qualitativa se percebe a interpretação do investigador envolvido com o seu objeto, após uma “experiência sustentada e intensiva com os participantes. Isso introduz uma série de questões éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa”. Logo, se tal pesquisa permite tal viés do pesquisador, ela vai expressar então seus valores, sua história e origem pessoal, como cultura e crenças.

Ressalta-se, ainda, que o objeto da presente pesquisa foi analisado sob a ótica da **pesquisa descritiva**, pois, permitiu relacionar a questão dos mecanismos e dos atores, conforme explicado:

Uma pesquisa descritiva colocará a questão dos mecanismos e dos atores (o “como” e o “o quê” dos fenômenos); por meio da precisão dos detalhes, ela fornecerá informações contextuais que poderão servir de base para pesquisas explicativas mais desenvolvidas. Entretanto, ela é, a maior parte do tempo, completa em si mesma, e não tem obrigatoriamente necessidade de ser

continuada por outros pesquisadores, por meio de outras técnicas. (GIL, 1994, p. 44-45).

Assim, foram descritos os atores que atuam no cenário do Poder Judiciário catarinense e como estes se inter-relacionam no sentido de construção conjunta de um diálogo para a solução e anseios da sociedade catarinense e pela busca de maior transparência.

São juízes, promotores de justiça, funcionários públicos, assessores, advogados e demais órgãos, como o Tribunal de Contas, Ordem dos Advogados, Poder Executivo e Poder Legislativo. Além desses atores, foram descritos também os órgãos internos do próprio Tribunal de Justiça responsáveis pela gestão administrativa, diretorias, secretarias e a Escola Judicial.

Tal descrição permitiu observar o cenário das reformas administrativas sob os pontos de vista jurídico e administrativo, principalmente sobre o objeto de estudo: o Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Além disso, a pesquisa exploratória foi ferramenta essencial para propiciar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca deste objeto.

Buscou-se, portanto, levantar significados ainda não percebidos nesse contexto de reformas que culminou diretamente com a criação do Conselho Nacional de Justiça em 2004 e como isso refletiu diretamente na gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Além disso, foi feito um resgate histórico das grandes reformas no Brasil, sob o ponto de vista do Direito e sob o ponto de vista da Administração Pública. Após, foi situado o Conselho Nacional de Justiça dentro desse contexto de reformas, bem como feitas as considerações sobre sua competência, comparações das suas atuações e responsabilizações em relação à missão, visão e diretrizes que emana para todos os tribunais de justiça do país.

Ademais, foi realizado um levantamento do conceito de Accountability e seus tipos e como este se relaciona com o objeto de estudo da presente pesquisa: o Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

O **método dedutivo** foi fundamental para a pesquisa no tocante à contextualização do objeto de pesquisa, do histórico das reformas administrativas e modelos de gestão até se chegar à reforma do Poder Judiciário em 2004 e seus reflexos.

Segundo Mezzaroba e Monteiro (2009), o método dedutivo parte de argumentos gerais para argumentos particulares, no sentido de se apresentar primeiro em uma pesquisa os argumentos considerados verdadeiros e inquestionáveis para em seguida se chegar às conclusões formais e lógicas.

Como a pesquisa tratou aspectos da questão da crise do Judiciário, estopim para a reforma histórica em 2004, parte da pesquisa foi compreendida sob o **método sistêmico**, tendo em vista a multiplicidade de subsistemas e atores que atuam nesse cenário e interação entre si.

Segundo Mezzaroba e Monteiro (2009, p.80) o método sistêmico é oriundo da teoria sistêmica de Bertalanffy, o qual concebe a definição de sistema como sendo um conjunto de elementos inter-relacionados de interação ordenada. A visão é a de um sistema aberto o qual está interagindo com o meio e de que se deve “entender que não existem só o sistema, mas sobretudo seus subsistemas, que também interagem entre si e com o meio em uma hierarquia orgânica”.

Esse método é o mais indicado para se perceber a realidade quando se trata de crises. É utilizado na Ciência Jurídica para perceber as crises do Judiciário, as metas impostas para aplacar a crise, os métodos de trabalho, os novos atores interagindo nesse cenário, entre outros.

Não é genuinamente um Mestrado em Ciência Jurídica, mas em Ciência da Administração. Ocorre que foi necessário

resgatar da Ciência Jurídica alguns conceitos e percepções já utilizadas com essa visão.

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa teve como objeto de estudo o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, órgão do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, segundo disposto no artigo 77 e seguintes da Constituição do Estado de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2013a).

O Tribunal de Justiça, com sede na capital do Estado e jurisdição em todo o seu território, possui hoje em sua composição cinquenta desembargadores, nomeados pela forma estabelecida na Constituição do Estado, como já preceitua o artigo primeiro do seu **Regimento Interno**.

Além de concentrar a administração do Poder Judiciário de Santa Catarina, o Tribunal de Justiça é o responsável pelo desenvolvimento e execução dos projetos destinados a tornar mais eficientes e eficazes a prestação da jurisdição e o gerenciamento da Justiça catarinense, tanto no primeiro quanto no segundo grau, cumprindo assim sua missão, concretizando sua visão e obedecendo aos princípios constitucionais que norteiam a administração pública brasileira (TJSC, 2013a).

### 3.3 O PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Nesta etapa se encontram discriminadas as estratégias e passos da coleta de dados e tipo de análise.

#### 3.3.1 A coleta e a análise dos dados

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar qual o modelo de gestão adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina frente às reformas estatais e as cinco dimensões de Accountability segundo o modelo de Koppell.

O estudo de caso foi então a estratégia escolhida para a presente pesquisa qualitativa. Para tanto, foi necessário utilizar a técnica da coleta dos dados, como a pesquisa documental.

Primeiramente, foram descritos os aspectos principais das reformas estatais brasileiras e a questão da Governança para se ter uma visão histórica das reformas e das suas principais características.

Após, foram abordados aspectos sobre o Poder Judiciário no Brasil, a questão da democratização e das formas de controle, bem como sobre a função administrativa do Estado.

Foi também abordada a atual reforma do Poder Judiciário até a criação do Conselho Nacional de Justiça a partir da EC nº45/2004.

Além disso, foram caracterizados os modelos de gestão da Administração Pública, aspectos destacados da *Accountability* e as cinco dimensões de Koppel.

Escolhidos os delineamentos do objetivo geral, partiu-se para a escolha do material a ser analisado. A pesquisa foi realizada com base em análise bibliográfica e dados secundários como os relatórios de atividades do Poder Judiciário Catarinense (2003-2013) e mapa estratégico, disponíveis no sítio institucional do TJSC.

A pesquisa bibliográfica abrangeu toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo desde as publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações e teses. A finalidade foi colocar a pesquisadora em contato com tudo aquilo que já foi escrito, dito e registrado sobre determinado tema, inclusive conferências e discursos (MARCONI e LAKATOS, 2012).

Ainda ressaltaram os autores Marconi e Lakatos (2012) que essa pesquisa documental se caracterizou por ser uma coleta de dados restrita a documentos escritos ou não, particulares de uma organização pública. Os documentos subdividiram-se em tipos: documentos oficiais, publicações

parlamentares, documentos jurídicos, fontes estatísticas e publicações administrativas.

As fontes de dados mais relevantes foram os relatórios de atividades e os relatórios estatísticos do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça disponibilizados nas suas páginas institucionais. Assim, referidas fontes foram caracterizadas como fontes ou escritos secundários, os quais são compilados por um órgão especializado e transcritos em forma de relatórios de pesquisa, estudos históricos e pesquisas estatísticas (MARCONI e LAKATOS, 2012).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Conforme já ressaltou GIL (2008) parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas.

Já a pesquisa documental realizada valeu-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Ademais, o referido autor complementa que existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Todos os relatórios de cumprimento de metas do Conselho Nacional de Justiça foram consultados (de 2009 a 2014). Quando foi criado o planejamento estratégico em âmbito nacional, a partir de 2009, todos os 91 tribunais de justiça do Brasil passaram a observar e cumprir as metas estabelecidas.

Assim, na presente pesquisa, abriram-se tópicos referentes às metas estabelecidas para os tribunais e se

ênfateou o cumprimento de metas das Justiças Estaduais, tendo em vista o TJSC estar inserido neste segmento.

Cada t3pico foi dividido por anos e a subdivis3o deu-se a partir das metas que couberam ao TJSC. Primeiramente foi mostrada uma perspectiva de cumprimento dos 27 Tribunais estaduais, ap3s se configurou o cumprimento das respectivas metas pelo TJSC. Em t3pico espec3fico do TJSC, realizou-se tamb3m uma se3o cronol3gica, ano a ano, mostrando programas, projetos e iniciativas que sustentaram o atingimento da meta estabelecida ou n3o.

Al3m disso, referida pesquisa permitiu a an3lise de informa33es relevantes que possam corroborar ou valorizar as evid3ncias provenientes de outras fontes de dados (YIN, 2005).

Outra fonte de dados da presente pesquisa foi o **canal de not3cias** do Tribunal de Justi3a de Santa Catarina, localizado no centro da p3gina institucional.

Uma importante ferramenta de coleta de dados utilizada foi a internet. Tal ferramenta, classificada como um meio de comunica3o, facilitou a comunica3o com novos canais, proporcionando ao pesquisador maior entendimento e interatividade com as plataformas e artigos cient3ficos em bases de dados eletr3nicos.

Al3m disso, como uma rede de computadores, a internet aumentou significativamente a pr3tica da pesquisa, principalmente em termos da coleta de informa33es para estudo, tendo em vista principalmente a disponibilidade de dados prim3rios e secund3rios (SILVERMAN, 2009).

Assim, como a pesquisa documental se deu como uma das principais fontes para coleta de dados, foi poss3vel efetuar todo o resgate hist3rico do Tribunal de Justi3a de Santa Catarina e do Conselho Nacional de Justi3a, por meio de suas resolu33es e relat3rios de gest3o que se encontram nos s3tios eletr3nicos.

Este tipo de pesquisa forneceu n3o s3 os conhecimentos que serviram de background ao campo de interesse, mas

também evitaram esforços desnecessários, evitando duplicações e auxiliando na formulação de hipóteses ou identificação de problemas, orientando ainda para outras fontes de coleta (MARCONI, 1999).

Após a definição do objeto, o Tribunal e Justiça de Santa Catarina, partiu-se a analisar o seu modo de gestão num recorte temporal a partir 2004, época em que ocorreu um marco na história do Judiciário do Brasil: a entrada em vigor da Emenda Constitucional nº 45, responsável pela atual Reforma do Judiciário.

O principal instituto da referida reforma foi a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão administrativo de apoio e fiscalização do Judiciário. Como órgão administrativo trouxe para o âmbito do Judiciário uma ferramenta da Ciência da Administração: o Planejamento Estratégico.

Logo, analisou-se todos os relatórios de atividades oriundas do Poder Judiciário de Santa Catarina, de 2003 a 2013. Neste momento constatou-se que todos os relatórios estavam publicados no sítio institucional.

Além disso, analisou-se também todo o material referente ao Planejamento Estratégico disponível também no sítio institucional, na aba Institucional. Lá foram disponibilizados para estudo e análise o Mapa Estratégico, contendo todos os objetivos estratégicos e hiperlinks que deram acesso ao conteúdo de cada objetivo, bem como aos projetos, programas, ações e indicadores:

Assim sendo, com os dados coletados utilizou-se a metodologia da Análise de Conteúdo (AC).

Deve-se ressaltar que os documentos, os informes e os relatórios não existem sozinhos. Devem, no entanto, fazer parte de um contexto para que o seu conteúdo seja compreendido.

Nesse sentido, a Análise de Conteúdo inclui três estágios: definir o problema de pesquisa, recuperar o texto e utilizar métodos de amostragem, interpretação e análise. Esse

método pode ser tanto quantitativo quanto qualitativo (May, 2004).

Como já destacado anteriormente, a natureza desta pesquisa é eminentemente qualitativa. Logo, neste estudo optou-se pela análise de conteúdo qualitativa, que destaca a fluidez do texto e do conteúdo na compreensão interpretativa da gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Foi realizada uma análise do conteúdo dos dados obtidos por meio de artigos, livros, relatórios da internet. Na análise foi levantado um conjunto de categorias para auxiliar na obtenção das respostas aos objetivos da pesquisa (SILVERMAN, 2009).

A análise de conteúdo permitiu maior “confiabilidade” das medidas e garantir que futuros pesquisadores se utilizem das categorias já levantadas. Além disso, a análise deu “validade” dos achados – categorias e contexto (SILVERMAN, 2009, p.149).

Para Navarro e Díaz (1994), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de procedimentos que têm como objetivo a produção de um meta-texto analítico em que se representa o corpus textual de maneira transformada.

Assim, esse meta-texto pode ser composto por diversas formas (exemplos, gráficos, tabelas), materializando-se como o produto da análise do investigador e deve ser teoricamente justificado através de uma interpretação adequada. Em suma, a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de mecanismos capazes de produzir perguntas e não uma receita para obter respostas (NAVARRO; DÍAZ, 1994).

Já o autor Bardin (2004, p. 42) define a análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que

permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Logo, para realização de uma análise de conteúdo o pesquisador precisa inicialmente ter claro qual é o objetivo e circunstâncias da pesquisa para assim selecionar o material empírico que irá utilizar (NAVARRO; DÍAZ, 1994).

As estratégias de AC devem guiar o pesquisador a passar do plano do produto (o texto) para o plano da produção textual (NAVARRO; DÍAZ, 1994).

Ainda segundo os citados autores, as estratégias de análise podem ser: extensiva e intensiva. A extensiva reduz ao máximo os elementos considerados, mas confere a eles um tratamento exaustivo, resultando em corpus textuais amplos. A intensiva, por seu turno, trata de integrar na análise de conteúdo todos os elementos presentes no texto, reconstruindo suas relações sistematicamente.

Nesta pesquisa foi utilizada a estratégia intensiva, pois o objetivo é justamente integrar e relacionar todos os elementos presentes nos relatórios de atividades do Poder Judiciário Catarinense, relatórios estatísticos, (2003-2013) e relatórios de planejamento estratégico para se ter uma visão global ao final de como é a gestão do TJSC e quais elementos ela integra.

Nesse sentido, quando se utiliza a estratégia intensiva, esta se subdivide em intertextual e extratextual (NAVARRO; DÍAZ, 1994). Assim, na presente pesquisa foi utilizada a intertextual, já que procura determinar o sentido virtual de um texto por meio de suas relações com outros textos.

Assim, após análise da gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina que partiu em busca de mais eficiência e eficácia da prestação jurisdicional, foi possível confrontar se referida gestão está de acordo com os preceitos nacionais emanados pela Emenda Constitucional nº45/2004 – Reforma Administrativa do Poder Judiciário e dos preceitos das cinco dimensões da *Accountability* de Koppel.

Tal análise minuciosa do CNJ permitiu identificar se o TJSC aplica instrumentos de controle disponibilizados pelo CNJ e se tais mecanismos são suficientes para impactar de forma positiva na sua gestão.

Além disso, foram destacados os aspectos e formas de Accountability de maneira ampla, fazendo com que se traçasse um mapa conceitual e para que se identificasse mais tarde uma congruência entre a gestão do TJSC e as dimensões da Accountability de Koppel.

A seguir será descrito o modo de operacionalização dos objetivos específicos desta pesquisa.

### 3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa - *Identificar no marco legal (Emenda Constitucional nº 45/2004) os principais mecanismos criados pela reforma do judiciário para apoiar a gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability* - foi realizada uma busca na literatura – teorias da Administração Pública até se chegar à reforma do Poder Judiciário e na norma legal constitucional - a EC nº 45/2004 para identificar quais mecanismos ou qual mecanismo foi criado com o intuito de apoiar a gestão de um Tribunal levado em conta as cinco dimensões da Accountability. Foi também realizada uma busca na literatura a fim de explanar em termos gerais sobre a *Accountability* para após comentar sobre o artigo de Koppel e sua importante contribuição para a visão múltipla deste instituto.

Para atender ao segundo objetivo específico - *Identificar quais desses mecanismos o Tribunal de Justiça de Santa Catarina integrou na sua gestão* – foi realizada uma análise bibliográfica e dados secundários (relatórios de atividades e relatórios estatísticos, site), normas regulamentares e leis para se ter primeiramente uma noção das competências e

da organização do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Após foram realizados estudos nos relatórios de atividades e relatórios estatísticos desde 2003 até 2013, para identificar os mecanismos de gestão oriundos da reforma do judiciário que culminou com a EC nº 45/2009.

Para atender ao terceiro objetivo específico - *Realizar diagnóstico da competência e ferramentas de apoio do Conselho Nacional de Justiça em relação ao estímulo de uma gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability* - foi realizada uma análise de conteúdo na bibliografia e nos dados secundários (relatórios de metas do CNJ), normas regulamentares e leis para se ter primeiramente uma noção das competências e da organização do CNJ e como ele poderia influenciar na gestão de um Tribunal. Nesse sentido, foram analisados todos os relatórios de cumprimento das metas nacionais, as quais foram elaboradas e impostas pelo próprio CNJ para serem cumpridas por todos os 91 Tribunais do Brasil. Desde 2009 o CNJ vem publicando os relatórios de cumprimento de metas e há até uma separação por segmento da justiça. Optou-se por analisar todos os relatórios desde 2009 até 2014 (julho), momento em que o último relatório foi publicado, tendo em vista que o ano ainda está em curso e os Tribunais ainda estão realizando as práticas e projetos para o cumprimento das metas de 2014.

Para atender ao quarto objetivo específico da pesquisa - *Analisar se o Tribunal de Justiça de Santa Catarina durante a sua atuação/gestão atende alguma das cinco dimensões da Accountability, levando em conta a questão da complexidade do seu cenário de atuação* - também foi realizada uma análise de conteúdo dos relatórios de gestão e relatórios estatísticos do TJ (2003-2013) e notícias do site do TJ para confrontar as categorias encontradas com as cinco dimensões de Accountability de Koppel.

A seguir foi organizada uma tabela com os objetivos específicos para melhor visualização:

<b>Objetivo</b>	<b>Fonte de dados</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>1 Identificar no marco legal (Emenda Constitucional n° 45/2004) os principais mecanismos criados pela reforma do judiciário para apoiar a gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability.</b>	Análise bibliográfica, dados secundários, normas regulamentares, leis, emendas constitucionais.	Estudar e compreender a Emenda Constitucional n° 45/2004 e verificar qual ou quais mecanismos foram criados por ela para apoiar uma gestão pautada em Accountability; Compreender cada dimensão de Koppel
<b>2 Identificar quais desses mecanismos o Tribunal de Justiça de Santa Catarina integrou na sua gestão;</b>	Análise bibliográfica e dados secundários (relatórios de atividades e relatórios estatísticos, site), normas regulamentares, leis, etc	Analisar o conteúdo dos dados: bibliografia, dados secundários (relatórios de atividades e relatórios estatísticos do TJ de 2003 a 2013, site), normas regulamentares, leis etc.
<b>3 Realizar diagnóstico da competência e ferramentas de apoio do Conselho Nacional de Justiça em relação ao estímulo de uma gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability;</b>	Análise bibliográfica e dados secundários (relatórios de metas, site), normas regulamentares, leis, etc.	Analisar o conteúdo dos relatórios de metas do CNJ desde o ano de 2009 até 2014 (julho) e notícias do site do CNJ.
<b>4 Analisar se o Tribunal de Justiça de Santa Catarina durante a sua atuação/gestão atende alguma das cinco dimensões da Accountability, levando em conta a questão da complexidade do seu cenário de atuação.</b>	Dados obtidos nos objetivos anteriores	Verificar a congruência entre as práticas de gestão do TJSC e os conceitos operacionais da <i>Accountability</i> de Koppel por meio da análise dos relatórios de gestão e relatórios estatísticos do TJ (2003-2013) e notícias do site do TJ.

Tabela 05: Operacionalização dos objetivos específicos da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

### 3.5 CONCEITOS OPERACIONAIS OU CATEGORIAS

Para a presente pesquisa foram adotadas algumas categorias ou conceitos operacionais para atender ao objetivo geral. Para tanto, foi também organizada uma tabela com os conceitos operacionais:

<b>Categorias de pesquisa</b>	<b>Dimensões</b>	
<b>Accountability</b>	Transparência	Koppel define ou mede a transparência se a organização revelou o seu desempenho
	Responsabilidade	Para Koppel uma organização é responsável se ela cumpre todas as regras/normas
	Responsividade/capacidade de dar respostas	Para Koppel uma organização é responsiva quando é capaz de cumprir as expectativas
	Imputabilidade	Para Koppel uma organização é confiável quando sofre alguma consequência para mostrar o seu desempenho
	Controlabilidade	Para Koppel uma organização se enquadra nessa dimensão quando há o cumprimento das suas metas desejadas
<b>Modelo de Gestão</b>	Modelo Patrimonialista	Apresenta características como favores pessoais, apadrinhamento, tratar a coisa pública como coisa privada.
	Modelo Burocrático	Apresenta características de formalidade, impessoalidade, profissionalismo, respeito às hierarquias funcionais.
	Modelo Gerencialista	Apresenta características como o uso de práticas de gestão do setor privado; há maior preocupação com a controlabilidade de resultados,

Novo serviço público	<p>cumprimento de metas, observância de indicadores e foco na eficiência.</p> <p>Para Denhardt (2014) o novo serviço público possui como características dar valor à racionalidade substantiva, trata as pessoas como seres políticos, Servir cidadãos, não consumidores; Persegue interesses públicos; Dá mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; além de permitir o pensar estrategicamente e agir democraticamente; além do que reconhece que a Accountability não é simples e dá valor às pessoas, não apenas à produtividade.</p>
----------------------	--

Tabela 06: Categorias de pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

É de se destacar que o conceito operacional é o estabelecimento ou proposição de uma definição para uma palavra ou expressão com o objetivo de que seja aceita para referendar a ideia exposta no decorrer de uma pesquisa (PASOLD, 1999, 2005, 2007).

Logo, para que o conceito operacional tome forma, poderá se desenvolver de dois aspectos: ou proposto, ou legal. O aspecto proposto, segundo Pasold (1999, 2005, 2007) é aquele cuja aceitação é livre. Por outro lado, o legal é aquele que consta no ordenamento jurídico e a sua adoção é obrigatória.

Assim, após descrição dos conceitos operacionais, é importante descrever de que maneira tais conceitos auxiliaram na análise dos dados, para que os objetivos desta pesquisa se cumprissem.

Primeiramente foram criados tópicos para cada um dos relatórios estatísticos e de atividades do TJSC, no período de 2003 até 2013. Após, foram extraídos dos relatórios os principais trechos de textos com os dados e acontecimentos marcantes da gestão relacionados à gestão.

Após foram selecionadas as palavras-chave de cada relatório que pudessem ter ligação com as categorias de pesquisa e com as teorias de base. Foi criada uma tabela própria para destacar palavras e trechos de textos.

Seguindo essas etapas, foi possível verificar se as categorias de pesquisa estão presentes nos relatórios de atividades do TJ, bem como se relacionaram com o que os relatórios estamparam, para cumprir com os objetivos desta pesquisa.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Um dos limites da pesquisa foi encontrar todos os dados e relatórios de gestão disponíveis na internet em tempo hábil para a coleta e análise dos dados. O desafio maior foi encontrar os dados no sítio institucional do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, pois se os relatórios ou algum documento referente à gestão ou ao Planejamento Estratégico não estivessem disponíveis, deveriam ser realizados requerimentos para consultas de dados na *intranet*. Não foram necessários, portanto, os requerimentos administrativos.

Limite por focar só nos resultados produzidos pelo TJSC, sem ouvir os outros atores envolvidos, principalmente o cidadão que utilizado os serviços públicos prestados por este órgão do Poder Judiciário, e que muitas vezes, é utilizado como última instância para ver resolvidos seus problemas. Pode-se pensar como uma possibilidade de futuras pesquisas a partir desse limite.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise de dados secundários (relatórios de atividades, relatórios estatísticos), tabelas, notícias, bibliografias, mapas e imagens coletados através da pesquisa documental.

Serão apresentados primeiramente os relatórios do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, objeto de estudo da presente pesquisa, com destaque para a apresentação dos relatórios estatísticos ou relatórios de gestão de 2003 a 2013, enfatizando as atividades, programas e projeto.

Os relatórios do CNJ serão apresentados também, a partir de 2009. As metas serão listadas desde o início da implantação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário do Brasil, que foi em 2009 até 2014, com as devidas demonstrações dos percentuais de cumprimento, tanto da Justiça Estadual como um todo (27 Tribunais) quanto do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Os relatórios de cumprimento de algumas das Metas 2010 foram disponibilizados pelo CNJ em seu sítio institucional. Isso facilitou para deixar a presente pesquisa mais robusta no sentido de expor como foi a atuação do TJSC em relação a essas metas.

### **4.1 RELATÓRIO DE 2003 - TJSC**

O Desembargador Antônio Fernando do Amaral e Silva foi presidente do TJ no ano de 2003 e alguns eventos relevantes foram encontrados no Relatório estatístico (âmbito administrativo e âmbito judicial) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014q) e que merecem ser destacados.

Em 2003 foram instaladas as seguintes comarcas: Araquari, Armazém, Ascurra, Campo Belo do Sul,

Forquilha, Garopaba, Garuva, Herval do Oeste, Ipumirim, Itá, Itapoá, Modelo, Navegantes, Presidente Getúlio, Rio do Campo e Santa Rosa do Sul (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014q).

Além disso, pelo relatório do TJ se percebeu que este demonstrou preocupação em estreitar suas relações com a sociedade, traduzida nos investimentos realizados na área da comunicação social. A Assessoria de Comunicação Social do Tribunal de Justiça de Santa Catarina produziu e distribuiu entre os diversos órgãos de comunicação do Estado:

601 informes oficiais, assim divididos: 286 releases (matérias jornalísticas) e 325 notas para colunas com aproveitamento nas páginas dedicadas ao Judiciário na mídia estadual e nacional. Em média, 2,03 informes produzidos a cada dia útil trabalhado, com aproveitamento estimado de 95% de todo o material enviado às redações (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014q, p. 21-22).

Também restou constatado no relatório de atividades que o Poder Judiciário de Santa Catarina conquistou espaço na mídia eletrônica, com a produção do primeiro programa do TJ em emissora de TV aberta, o “Justiça Legal”. Assim, com divulgação dos seus principais atos, o Poder Judiciário começou a se aproximar da população e assim cumpriu uma das metas daquela gestão, qual seja, garantir a transparência de suas realizações por meio das mídias eletrônicas.

Em relação ao Planejamento Estratégico, no ano de 2003 a Assessoria de Planejamento consolidou o planejamento tático-operacional, com a catalogação de 307 projetos. Houve a implantação gradativa do programa 5 “S” nas novas comarcas, que consiste em palestras ministradas pelos assessores de planejamento, em material de divulgação e em formulários específicos para controle de qualidade. Os programas foram implantados nas comarcas de Ascurra, Itapoá e Garuva, para as

quais aproximadamente 50 servidores participaram das palestras (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014q, p. 25).

Sobre a questão da informatização e com o número de informações crescendo a cada dia, em grau similar à exigência da sociedade de ter acesso a esses dados, constatou-se que o TJ em 2003 também reformulou as suas páginas da Internet e Intranet. Logo, com design mais moderno e arrojado, os novos sites deram ênfase nos serviços, buscando oferecer ao usuário, com maior qualidade e de forma prática e intuitiva, a informação que necessita.

Segundo o relatório, mais dados foram disponibilizados aos usuários. Tem-se ainda:

Hoje, são mantidas aproximadamente 4.500 páginas, entre estáticas e dinâmicas. Dentre os diversos recursos oferecidos pelos portais, deve ser destacada a atenção especial que foi dada ao processo de transparência executado e exigido pela administração desta Corte. Nesse sentido, é possível ao usuário da justiça conhecer os gastos mensais com diárias e ressarcimentos concedidos, telefonia móvel e fixa, energia elétrica, água e esgoto, combustível etc. Com foco no objetivo principal da reformulação, que era melhorar o acesso aos usuários, as consultas de processos e jurisprudência foram trazidas para a página principal, junto aos principais serviços oferecidos pelo Poder Judiciário. Foram criadas seções adicionais, com destaque para “Você sabia?”, que traz informações sobre a Justiça que raramente chegavam ao usuário (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014q, p. 187-88).

Assim pôde-se perceber pela leitura do relatório de 2003 preocupações por parte da gestão com a divulgação dos dados e dos gastos do judiciário catarinense, bem como com a disponibilização de dados e informações no sítio institucional

## 4.2 RELATÓRIO DE 2004 - TJSC

Em 2004 o presidente do TJ foi o Desembargador Jorge Mussi e alguns eventos relevantes foram encontrados no Relatório estatístico (âmbito administrativo e âmbito judicial) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014r) e que merecem ser destacados.

Primeiramente, o destaque dado pelo relatório da gestão de 2004 foi a implantação de ações voltadas para desafogar a Justiça de 1º Grau, tendo em vista que tramitavam nas 110 comarcas catarinenses, sob responsabilidade de pouco mais de 300 juízes, cerca de 1,5 milhão de processos. Neste sentido, um projeto em especial ganhou relevância que foi o da conciliação, voltado a agilizar o andamento dos processos em suas principais comarcas.

Por conta disso, três Mutirões da Conciliação e da Cidadania foram realizados no Estado, especificamente nas comarcas: São João Batista, Blumenau e Jaraguá do Sul, este envolvendo também a comarca de Guaramirim (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014r).

É de se destacar que o primeiro mutirão ocorreu em São João Batista, em março de 2004, quando foram realizadas quase 900 audiências e registrado um índice de conciliação de 73,6%, com a participação de 45 conciliadores durante um dia de trabalho.

Na segunda edição, em Blumenau, em agosto, o número de audiências chegou a 2,7 mil, com registro de êxito em 90,5% dos casos, contando com 200 conciliadores em dois dias de evento. O mutirão de Blumenau, realizado nos pavilhões da Proeb, foi o maior evento do gênero já realizado em todo o país, segundo o instituto de pesquisa Ranking Brasil, que inclusive expediu certificado neste sentido ao TJSC (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014r).

Segundo o relatório de 2004 percebeu-se uma preocupação em reunir esforços em busca de soluções práticas para combater a morosidade da Justiça. Nesse sentido, a ferramenta da conciliação, em formato de mutirão, começou a se propagar por várias comarcas do Estado, em iniciativas dos próprios juízes locais, em total consonância com os demais operadores do Direito e também das partes.

Também após a leitura do relatório de 2004 se constatou que neste ano se deu início ao processo de instalação das 53 varas, aonde a primeira delas ocorreu na Capital, com a implantação da primeira Vara de Direito Bancário do Brasil. Além disso, percebeu-se que a intenção do Judiciário Catarinense, ao criar uma vara para se ocupar com matéria específica foi possibilitar agilização e celeridade no julgamento de ações correlatas. Com questões que guardam muita semelhança entre si, a busca é praticamente pela produção em escala, possível de ser alcançada a partir do treinamento específico de todos os envolvidos no projeto. Posteriormente, foram instaladas ainda novas unidades jurisdicionais nas comarcas de São José (Infância e Juventude), Balneário Camboriú (Criminal) e Joinville (Criminal).

#### 4.3 RELATÓRIO DE 2005 - TJSC

Em 2005 o presidente do TJ foi novamente o Desembargador Jorge Mussi e outros eventos relevantes foram encontrados no Relatório estatístico (âmbito administrativo e âmbito judicial) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014s) e que merecem ser destacados.

Após constatar o que apareceu no relatório do TJ em 2005, novamente a questão dos mutirões para desafogamento da Justiça de 1º grau entrou em pauta. Segundo o relatório o TJ partiu para a realização de dois grandes eventos, denominados 1ª e 2ª Semana do Mutirão da Conciliação, com abrangência estadual. Para trabalhar de forma integrada com servidores e

colaboradores imbuídos do espírito da conciliação, foram promovidas duas semanas de treinamento pelo TJ, reunindo mais de 600 pessoas na Capital, em busca do sempre necessário aprimoramento.

Além dos mutirões que se destacaram nessa gestão, o relatório mostrou duas grandes mobilizações cívicas notadas em todo o Estado, tanto no primeiro quanto no segundo semestre de 2005, com o registro em pauta de mais de 150 mil processos, sendo que 75% deles foram encerrados a partir da conciliação das partes. Tudo isso se deu a custo zero, uma vez que os mais de mil conciliadores atuantes foram recrutados entre estagiários e acadêmicos de Direito voluntários (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014s).

Além disso, o relatório destacou o êxito obtido com os referidos mutirões, não obstante a premente necessidade por reformas infraconstitucionais que possam garantir almejadas alterações na processualística, ritos próximos à essência da Justiça, cujo maior objetivo é a pacificação social, podem bem servir aos interesses pontuais de acelerar a prestação jurisdicional àqueles que se dispõem ao diálogo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014s).

Foram instaladas 30 novas unidades jurisdicionais em benefício das comarcas de Florianópolis, São José, Balneário Camboriú, Joinville, Blumenau, Gaspar, Itajaí, Sombrio, Criciúma, Laguna, Joaçaba, Fraiburgo, Braço do Norte, Rio do Sul, Itaporanga, Chapecó, Itapema, Jaraguá do Sul, Brusque, Palhoça e Imbituba (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014s).

Assim, após a captação das ações, ocorreu uma triagem com separação de matérias, identificação de fase processual e tipo de procedimento. Na sequência, houve uma espécie de auditoria dos processos, com a conferência de número de folhas, checagem de certidões pendentes e juntada de documentos.

Além disso, todos os novos funcionários passaram por treinamento especializado, com ensinamentos não só sobre matérias técnicas, como também sobre a forma de melhor tratar os operadores do Direito e os jurisdicionados, em última análise, os principais clientes do Judiciário (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014s).

Sobre o Programa de Implantação de Novas Varas e de Capacitação de Servidores, o relatório mostrou que tal programa chamou a atenção de outros TJs de todo o Brasil, por sua eficiência em um diagnóstico prévio dos fluxos de trabalho nas unidades jurisdicionais em instalação, antevendo medidas capazes de potencializar os serviços, sempre procurando a maior celeridade processual e o bom atendimento ao público (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014s).

Foram implantadas unidades do projeto Casas da Cidadania, assim como entregues sedes próprias em diversas cidades do interior catarinense – exemplos de Leoberto Leal, Palma Sola, Vitor Meirelles, Nova Trento, José Boiteux, Laurentino, Witmarsum, Capão Alto, Campo Alegre e Vargem Bonita. As Casas da Cidadania, de forma objetiva, representam espaços que congregam serviços de qualidade à população, representando o acesso fácil e gratuito a seus direitos.

Os avanços rumo à racionalização dos serviços, com o uso de ferramentas disponibilizadas pelo elevado grau de informatização que foram alcançados, igualmente mereceram relevo no corpo da Administração. Em parceria com a Corregedoria-Geral da Justiça, por exemplo, surgiu nesta gestão o programa de Inspeção Virtual, pelo qual é possível averiguar e radiografar todo o trabalho desenvolvido por qualquer uma das 242 varas localizadas nas 110 comarcas, ao simples manejar das teclas do computador, sem a necessidade de deslocamentos físicos e desgastantes checagens manuais (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014s).

#### 4.4 RELATÓRIO DE 2006 - TJSC

Já em 2006 o presidente do TJ foi o Desembargador Pedro Manoel Abreu e alguns fatos e atos diferenciais devem ser aqui destacados também (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014t).

Primeiramente se constatou pelo relatório que a comunicação ganhou destaque nesta gestão, tendo em vista as ampliações dos trabalhos e divulgações das questões administrativas e judiciais em diferentes plataformas de comunicação. Mais ainda se notou pelos dados do relatório que o TJ demonstrou nestes últimos doze meses preocupação em estreitar relações com a sociedade, traduzida nos investimentos realizados na área da comunicação social. Deve-se destacar, no entanto, que a via impressa, a comunicação oficial oriunda do TJ não é um diálogo, é apenas uma publicação unidirecional.

Pelo relatório se notou que a Assessoria de Imprensa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, durante o ano de 2006, produziu e distribuiu entre os diversos órgãos de comunicação do Estado 1.585 informes oficiais, assim divididos: 692 releases (matérias jornalísticas) e 893 notas para colunas com aproveitamento nas páginas dedicadas ao Judiciário na mídia estadual e nacional. Este número, 1.585 informes oficiais, representa mais que o dobro da produção desenvolvida no ano anterior. Em 2005, foram redigidos 768 informes oficiais. Neste ano, em média, registrou-se 6,34 informes produzidos a cada dia útil trabalhado, com aproveitamento estimado de 90% de todo o material enviado às redações (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014t).

A Assessoria de Imprensa, ainda no campo do jornalismo impresso, também providenciou o encaminhamento de dezenas de artigos de magistrados, de 1 e 2º graus, para publicação em jornais estaduais.

A elaboração diária da Resenha Eletrônica Informativa foi outro trabalho desenvolvido pela Assessoria neste período, sempre objetivando fornecer subsídios aos magistrados e

servidores sobre fatos pertinentes ao Judiciário e suas diversas interpretações sob a ótica dos órgãos de comunicação do estado e do país, disponibilizando estas informações via computador para toda a rede do Judiciário Estadual, com alcance de 3.000 terminais em todas as 110 comarcas de Santa Catarina (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014t).

Outro destaque é que a Assessoria manteve e administrou espaço na página da INTRANET e INTERNET, oferecendo ao público interno e externo informações atualizadas sobre decisões e acontecimentos do mundo judiciário na seção “Notícias do TJ”.

Com grande destaque, o Poder Judiciário de Santa Catarina, conquistou espaço na grade da TV Justiça, emissora de canal a cabo do Supremo Tribunal Federal (STF), com alcance nacional, onde estreou em 8 de julho e veiculou 22 programas inéditos e mais 44 reprises, num total de 1.980 minutos de exibição (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014t).

Nesse sentido de publicização de atos judiciais e práticas administrativas o TJ, em parceria com a Associação dos Magistrados Catarinenses (AMC), a Assessoria deu continuidade ao projeto de rádio, com a veiculação de programa semanal de 25 minutos intitulado “Justiça Cidadã”, transmitido semanalmente pela Rádio Udesc FM nas áreas de cobertura da emissora em Florianópolis, Joinville e Lages, além de mais de 20 emissoras do interior catarinense, com abrangência em boa parte do Estado. O mesmo programa também ocupa espaço na grade da Rádio Justiça, emissora administrada pelo Supremo Tribunal Federal (STF), e que pode ser sintonizada no Estado através da Internet (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014t).

Pelo relatório do TJ percebeu-se também nesta gestão a criação do projeto do Boletim Eletrônico do TJ, com a proposta de reunir num só meio de comunicação as características básicas de um boletim eletrônico e de uma newsletter. Além

dessas iniciativas do próprio TJ em divulgar e comunicar seus atos, os servidores (notadamente diretores) também estiveram engajados na divulgação de realizações e projetos localizados; e a participação nas mais variadas comissões e reuniões (Comitê Gestor Internet/Intranet, Comissão de Racionalização de Gastos do Poder Judiciário, Comissão do Calendário Institucional do TJ, Comissão da Diretoria de Recursos Humanos para Semana do Servidor 2007, Grupo de Trabalho do Projeto Mostra de Talentos, etc) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014t).

#### 4.5 RELATÓRIO DE 2007 - TJSC

Em 2007 o presidente do TJ foi também o Desembargador Pedro Manoel Abreu. Mais alguns destaques dessa gestão devem ser comentados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Pelo relatório, observou-se que nesse segundo ano de gestão a prestação de contas ganhou destaque, “tendo em vista ser uma gestão por projetos e realizações que buscaram garantir um Judiciário ágil e transparente, fruto do trabalho abnegado de nossos principais colaboradores, magistrados e servidores” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Segundo o relatório foi ressaltado o cumprimento do Plano de Ação Estratégica (PAE), documento em que compromissos assumidos foram levados a cabo, sempre com vistas a uma melhor prestação jurisdicional. Além disso, constatou-se:

[...] a área de planejamento também registrou avanços, com a realização de reuniões regionais para discussão dos investimentos futuros do poder, com vez e voto para colaboradores que vivenciam a realidade do atendimento prestado diretamente ao cidadão. Houve também a

sedimentação do Conselho Gestor dos Juizados Especiais e a reativação do Centro de Estudos Jurídicos (CEJUR) do TJ, em pouco tempo transformado em uma verdadeira universidade corporativa, dedicada ao ensino e a especialização de servidores e magistrados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

O relatório de 2007 destacou também que hoje se tem, em comarcas como Florianópolis, Joinville, Blumenau, Criciúma, Tubarão e Chapecó, por exemplo, unidades especializadas em direito bancário e também com competência exclusiva para os crimes previstos na Lei Maria da Penha, que trata da violência doméstica contra mulheres (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Nestes dois anos de gestão foram instalados ainda 19 novos juízos, todos precedidos pelo trabalho desenvolvido pelo Programa de Instalação de Novas Varas e Serviços Judiciários, no sentido de habilitar colaboradores para aplicação de modernas técnicas de racionalização em busca da excelência administrativa (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Este trabalho, de acordo com o relatório, não ficou restrito às novas unidades, mas se estendeu também para as varas já em funcionamento. O saneamento processual envolveu 28 unidades judiciárias e resultou em dados expressivos, como a auditoria em 82 mil processos, com o arquivamento de 47 mil ações (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Em algumas varas, por conta do volume de processos em tramitação, foram destacadas forças-tarefas que realizam exaustivo levantamento – mais de 600 horas de trabalho - e classificação de acervo, com o estabelecimento de novas dinâmicas que racionalizaram as rotinas e capacitaram seus operadores à prestação de um serviço de melhor qualidade e maior agilidade. Este projeto, premiado em concurso nacional

realizado em conjunto pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) e pelo Conselho Nacional da Justiça (CNJ), chamou a atenção dos demais estados e foi apresentado em outros 12 tribunais do país (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Pelo relatório do TJ houve destaque ao Judiciário Catarinense, tendo em vista que este tem adotado em suas políticas de gestão projetos e programas que colocam a conciliação como um meio célere e barato para resolver pendências. Segundo o relatório existem, por exemplo, distribuídas em todas as regiões do Estado, 80 unidades do projeto Casas da Cidadania, oferecem gratuitamente serviços de conciliadores devidamente treinados para intermediar conflitos que, de outra maneira, poderiam se transformar rapidamente em litígios judiciais (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

O relatório também mostrou o seguinte:

[...] marcante neste sentido a implantação do Diário da Justiça Eletrônico, órgão oficial de divulgação dos atos processuais e administrativos do Poder Judiciário de Santa Catarina, que disponibilizado por meio eletrônico aboliu sua versão impressa e representou uma economia anual superior a R\$ 3 milhões. Também digno de registro a implantação do processo virtual em unidades e varas das comarcas da Capital e Lages, com redução de 97% do tempo consumido nas tarefas relacionadas a um processo similar em ambiente físico, assim como a informatização das Turmas Recursais do Estado, com a possibilidade de consultas aos processos na Internet (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Pela leitura deste relatório se notou avanços por conta do projeto de lei de autoria do Judiciário aprovado pela

Assembleia Legislativa de Santa Catarina que autorizou a suspensão de todos os processos de Execução Fiscal em tramitação no Estado com valor igual ou inferior a um salário mínimo. Para se ter ideia do alcance da medida, cerca de 600 mil ações – de um total de 1,8 milhões processos em tramitação nas 110 comarcas catarinenses - deixaram os escaninhos da Justiça e permitir que os magistrados possam se dedicar em agilizar a prestação jurisdicional em outras demandas, notadamente de cunho social (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

Com esta baixa, o Judiciário catarinense pôde se dedicar aos 600 mil processos que envolvem a chamada jurisdição social – ações comuns do cidadão. O relatório apontou que e a implementação da chamada “Justiça Cidadã” foi destaque dessa gestão. Nesse sentido este projeto passou a ser gerido no Tribunal de Justiça ainda no primeiro semestre de 2006, quando um levantamento estatístico apurou que 2/3 dos 1,8 milhões de processos em tramitação na Justiça de 1º Grau se referiam exclusivamente aos chamados executivos fiscais (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014u).

#### 4.6 RELATÓRIO DE 2008 - TJSC

Em 2008 o presidente do TJ foi o Desembargador Francisco José Rodrigues de Oliveira Filho e alguns fatos e atos diferenciais devem ser aqui destacados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v).

Segundo o relatório, foi apontado como exemplo dessa gestão o funcionamento do Conselho de Gestão, Modernização e Políticas Pública e Institucional, integrado por Desembargadores e dois Juízes de Direito, inteiramente vinculado ao Tribunal Pleno, que, à exceção do Presidente, escolhe os seus membros. Nesse contexto, cabe ressaltar a participação de juízes de primeiro grau na cúpula do Poder (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v).

O relatório tratou do funcionamento desse Conselho como sendo uma inovação no sentido de que contemplou voz e voto, bem como as aspirações dos magistrados que mais proximamente sentem os problemas da população junto aos fóruns (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v).

O relatório apontou também que a finalidade do referido Conselho é colaborar na formulação da agenda pública, de discussão das questões direta ou indiretamente ligadas à Justiça, Segurança Pública e aos direitos da Cidadania, e na definição da agenda institucional, relativa a ações concretas para a melhoria da prestação jurisdicional e dos serviços judiciários e afins, voltadas para uma gestão pública de qualidade e de resultados, com ênfase no cidadão catarinense, visando ao bem comum (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v).

Além dessas atribuições, o relatório de 2008 destacou outras finalidades:

[...] emitir parecer prévio, quando solicitado pelo Tribunal Pleno, sobre a proposta orçamentária anual e sobre os pedidos de abertura de créditos adicionais e especiais, submetidos a sua apreciação pelo Presidente do Tribunal; acompanhar, em nome do Tribunal Pleno, o desempenho da administração e de seus órgãos subordinados, bem assim o cumprimento das metas estabelecidas pelo Poder Judiciário na lei de diretrizes orçamentárias; criar comissões e subcomissões de estudos, propostas e ações no campo da Justiça, da segurança pública, da cidadania e de outros assuntos que lhe forem pertinentes; desenvolver estudos na área do planejamento estratégico, com a participação ativa dos servidores, juízes e órgãos da administração, ouvidos a associação de classe da magistratura e o sindicato dos servidores, para a apresentação de planos e metas de gestão e

geração de programas de avaliação institucional, objetivando o aumento da eficiência, da racionalização e da produtividade do sistema, bem como maior acesso à Justiça; elaborar programas de aperfeiçoamento da gestão administrativa e financeira do Poder Judiciário, propondo suas metas; exercer outras atribuições que lhe forem delegadas pelo Tribunal Pleno (Ato Regimental nº 87/2008) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v, p.7).

Além do funcionamento do Conselho, a gestão percebeu que era necessária a reformulação da Academia Judicial, inclusive para compatibilizá-la à Resolução nº 01/2007, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM-STJ), a qual estabeleceu o curso de formação para ingresso na carreira da magistratura, com carga horária mínima de 480 horas-aula em quatro meses, como a última etapa do respectivo concurso, sendo a primeira instituição no Brasil a cumpri-la (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v).

Segundo o relatório, esta gestão constatou que era necessário, por outro lado, a reestruturação do conselho de tecnologia da informação (Cginfo) - indispensável para atender à necessidade de expansão do SAJ (Sistema de Automação Judiciária), do SAG (Sistema de Automação de Gabinete dos Desembargadores e Juízes de Direito de Segundo Grau), e o peticionamento eletrônico, implantado em todas as comarcas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v).

Segundo o relatório houve a aquisição de novos computadores de última geração, e o fortalecimento da equipe de servidores, ampliando, assim, o quadro próprio. Além disso, houve relato de uma iniciativa do Conselho de Tecnologia da Informação (CGINFO) de reunir no primeiro semestre de 2008 em Florianópolis magistrados e técnicos dos Tribunais de Justiça de vários Estados que utilizam o sistema da empresa

Softplan para troca de experiências na implantação das tabelas processuais unificadas, programa desenvolvido pelo CNJ (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014v). O relatório não apontou, no entanto, o número de servidores beneficiados com os novos equipamentos.

#### 4.7 AS METAS NACIONAIS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2009-2014) E OS DEMAIS RELATÓRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA EXISTENTES NESSE PERÍODO

Serão apresentadas a seguir as metas definidas pelo CNJ para os 91 Tribunais brasileiros, oriundas de um processo de planejamento de política judiciária para que se tenha uma visão geral das metas nacionais.

Em seguida será dado destaque para o cumprimento da meta pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Em alguns cumprimentos de metas será possível perpassar o grau de cumprimento dos Tribunais Estaduais, tendo em vista que o TJSC se insere nesse subsistema.

##### 4.7.1 Metas 2009 CNJ

No Anexo II da Resolução Federal nº 70/2009, apareceram as primeiras metas a serem cumpridas por todos os Tribunais do país já no ano de 2009. Referidas metas foram chamadas de metas de nivelamento, tendo em vista que essa foi a primeira vez que metas foram destinadas aos Tribunais, para que se alinhassem às suas gestões e aos planejamentos estratégicos, caso já existentes.

Assim foram definidas as metas para o ano de 2009:

**Meta 1**      Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial

---

<b>Meta 2</b>	Identificar e julgar todos os processos judiciais distribuídos (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores) até 31/12/2005;
<b>Meta 3</b>	Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet);
<b>Meta 4</b>	Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos;
<b>Meta 5</b>	Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias;
<b>Meta 6</b>	Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas;
<b>Meta 7</b>	Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça;
<b>Meta 8</b>	Cadastrar todos os magistrados nos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud);
<b>Meta 9</b>	Implantar núcleo de controle interno;
<b>Meta 10</b>	Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

Tabela 07: Metas de nivelamento 2009

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014i

O CNJ também disponibilizou, em 2009, dez modelos de plano de ação para serem adotados pelos Tribunais para o cumprimento dessas metas, o que facilitou a organização dos processos e procedimentos a serem uniformizados (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014J).

Apesar das metas para 2009 terem sido estipuladas aos Tribunais de todo o Brasil, no sítio institucional do CNJ, foram encontrados somente gráficos de cumprimento da **Meta 02**, mostrando o percentual de cumprimento dos Tribunais que restaram assim agrupados: panorama nacional, esfera superior, tribunais federais, tribunais militares, tribunais estaduais, tribunais eleitorais e tribunais do trabalho (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014h):



Gráfico 02: Meta 02/2009 – Tribunais que cumpriram a meta  
 Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014h

Conforme se depreende dos resultados do gráfico, restou constatado que as cores indicativas do gráfico de pizza estão trocadas, e o percentual de cumprimento é o que está em vermelho e não em verde.

Após essa constatação, 89% dos Tribunais cumpriram a meta 02 de 2009, restando apenas 11% sem cumprimento.

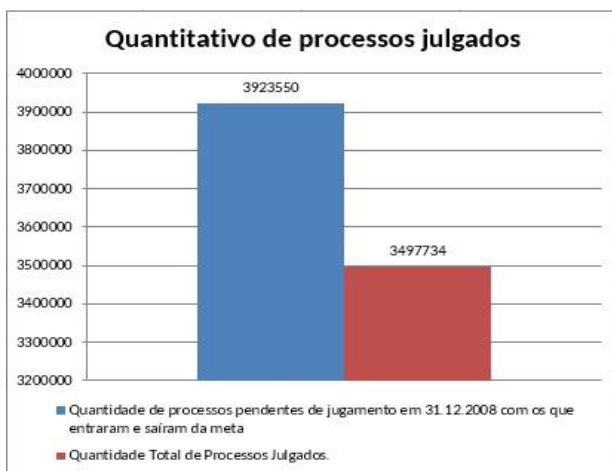


Gráfico 03: Meta 02/2009 – Quantitativo de processos julgados  
 Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014h

No gráfico 02 restou demonstrado que a quantidade de processos pendentes de julgamento foi de 3.923.550 (três milhões, novecentos e vinte e três mil, quinhentos e cinquenta processos). Desses processos, apenas 3.497.734 (três milhões quatrocentos e noventa e sete mil, setecentos e trinta e quatro) processos foram julgados de acordo com as especificações da meta.

A seguir, apresenta-se o gráfico específico sobre o percentual de cumprimento desta meta pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina:

	P2.1	P2.2	Percentual de cumprimento
TJAC	3706	6009	162,14%
TJAL	38340	35522	92,65%
TJAM	59637	52360	87,80%
TJAP	2565	2480	96,69%
TJBA	604802	352019	58,20%
TJCE	173240	122904	70,94%
TJDFT	24135	20301	84,11%
TJES	44377	37279	84,01%
TJGO	191089	176797	92,52%
TJMA	61873	51118	82,62%
TJMG	225812	197099	87,28%
TJMS	14223	13372	94,02%
TJMT	47703	41674	87,36%
TJPA	158219	153154	96,80%
TJPB	20949	14786	70,58%
TJPE	206053	142868	69,34%
TJPI	55935	32902	58,82%
TJPR	143043	118123	82,58%
TJRJ	936767	1193425	127,40%
TJRN	35522	26945	75,85%
TJRO	4157	4847	116,60%
TJRR	3489	3264	93,55%
TJRS	116438	106288	91,28%
<b>TJSC</b>	<b>120714</b>	<b>104388</b>	<b>86,48%</b>
TJSE	14899	12322	82,70%
TJSP	580974	444351	76,48%
TJTO	34889	31137	89,25%

META 02 - PANORAMA NACIONAL META 02 - SUPERIOR

Pronto

Quadro 02: Meta 02/2009

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014h

É de se ressaltar, portanto, que após análise da tabela de cumprimento, o TJSC conseguiu julgar 104.388 (cento e quatro mil, trezentos e oitenta e oito) processos de um total de 120.714 (cento e vinte mil, setecentos e quatorze) processos.

Logo o TJSC atingiu 86,48% da Meta 02 em 2009, ficando na 15ª posição dentre os demais Tribunais de Justiça Estaduais. Num total, foram analisados todos os 27 Tribunais de Justiça Estaduais de todo o Brasil.

#### 4.7.2 Relatório de 2009 - TJSC

Em 2009, o presidente do TJ foi o Desembargador João Eduardo Souza Varella. Os destaques dessa gestão serão a seguir comentados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Segundo o relatório de 2009 se percebeu a continuidade de ações já iniciadas em gestões anteriores, como por exemplo, o espaço na página da INTRANET e INTERNET, que oferece ao público interno e externo informações atualizadas sobre decisões e acontecimentos do mundo judiciário na seção “Notícias do TJ” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Além dessa ação, houve relato do TJ sobre a manutenção do boletim eletrônico Veredicto, com 24 edições lançadas durante o período. Após reformulação em seu eixo editorial, “passou a destacar também as pessoas que integram o Judiciário, responsáveis com seu trabalho cotidiano – e muitas vezes anônimo – pelo sucesso da instituição. Magistrados e servidores, na condição de personagens da história,” passaram a contar o passado, o presente e o futuro do Judiciário catarinense (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Percebeu-se também que pela análise do relatório de atividades de 2009, o Poder Judiciário de Santa Catarina manteve – pelo quarto ano consecutivo - seu espaço na

disputada grade da TV Justiça, emissora de canal a cabo do Supremo Tribunal Federal (STF), com alcance nacional, onde veiculou 48 programas inéditos e mais 94 reprises, num total de 4.230 minutos de exibição. No Estado, o TJ também manteve espaço na mídia eletrônica, com a produção do programa “Justiça Legal”, veiculado semanalmente pelas retransmissoras da Rede Bandeirantes (TVBV) em todo o território catarinense, com a supervisão da Assessoria de Comunicação Social do TJ e produção da Firenze Produções (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Houve também a continuidade aos trabalhos de apoio a Rádio Justiça, com a produção de boletins e a marcação de entrevistas com magistrados catarinenses para veiculação não só naquela emissora como também para aproveitamento no espaço dedicado ao Judiciário no programa Voz do Brasil (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Em relação ao Planejamento Estratégico - PE, por meio da Resolução nº 23/2009- GP, o Poder Judiciário de Santa Catarina instituiu o cronograma anual de planejamento. O dispositivo visa a organizar a sequência das atividades estratégicas que demandam a participação de todo o corpo diretivo, quais sejam: coleta dos indicadores; análise dos resultados e definição de metas; priorização de oportunidades de melhoria; acompanhamento e ajustes no orçamento; elaboração das leis orçamentárias; auto avaliação da gestão; compilação do relatório estatístico; avaliações do Programa 5 S; e coleta e encaminhamento dos dados do Justiça em Números (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Constatou-se também pela análise do relatório que o ano de 2009 também representou um marco importante na trajetória do Planejamento Estratégico, visto que o TJSC realizou seu alinhamento com o Planejamento Estratégico do Judiciário Nacional (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Este último foi instituído pela Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e é resultado de uma série de reuniões nacionais e regionais com a participação de todos os segmentos de Justiça, a qual já foi comentada em capítulos anteriores desta pesquisa.

A referida resolução instituiu, ainda, as 10 Metas Nacionais de Nivelamento, dentre as quais se destaca a primeira: “Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial” e diante disso, a Assessoria de Planejamento do TJ participou e promoveu uma série de eventos e atividades, das quais participaram o corpo diretivo e representantes de todas as áreas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Em relação à Assessoria de Planejamento do TJSC, pela análise do relatório de 2009 se constatou que no período de novembro de 2007 a junho de 2009, um representante desta Assessoria participou de um grupo de estudos, junto ao Conselho Nacional de Justiça, que tinha por objetivo a atualização da Resolução nº 15/2006, dando origem à Resolução nº 76/2009-CNJ. Participou, ainda este representante, da parametrização com tabelas de classes processuais, e foi convidado a apresentar os resultados do trabalho no II Seminário Justiça em Números, realizado em 2-6-2009, em Brasília (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

Outro destaque deve ser dado a esta Assessoria de Planejamento de TJ, já que ela é responsável por encaminhar, semestralmente, ao CNJ, os dados do Justiça em Números (Resolução n. 76/2009) que tratam de: orçamento e finanças; quadro de pessoal; parque de informática (software e hardware); área (espaço físico dos imóveis); informações processuais; mecanismos de acesso à justiça (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014x).

### 4.7.3 Metas 2010 - CNJ

Já a partir do ano de 2010, o CNJ instituiu outras metas nacionais para que todos os Tribunais cumprissem de acordo com a natureza da sua competência e matéria processual (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014a).

Assim, no 3º Encontro Nacional do Judiciário que ocorreu em fevereiro do ano de 2010, foram definidas mais metas prioritárias. As metas prioritárias foram as seguintes (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g):

**Meta 1** julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;

**Meta 2** julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007.

**Meta 3** reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009);

**Meta 4** lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento;

**Meta 5** implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau;

**Meta 6** reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009);

**Meta 7** disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência;

**Meta 8** promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância;

**Meta 9** ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no

---

	mínimo, 20% das unidades do interior;
<b>Meta 10</b>	realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário.

---

Tabela 08: Metas de nivelamento 2010

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g

De acordo com o relatório de cumprimento da **Meta 2/2010** - *julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007* - disponibilizado no sítio institucional do CNJ, o referido relatório revelou que a média de cumprimento do TJSC foi de 87,89%, representando 34.679 (trinta e quatro mil, seiscentos e setenta e nove) processos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g).

Já em relação à **Meta 03/2010** - *reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009)*; também foi disponibilizado o relatório de cumprimento. Percebeu-se que nessa meta houve a divisão em matéria fiscal (execução fiscal) e não fiscal. Logo, dois relatórios foram disponibilizados (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g). Duas tabelas foram então criadas para representar o cumprimento da meta:

Justiça Estadual	Acervo alcançado	Acervo alvo	acervo 100%	cump meta	redução
TJAC	6155	5377	6721	42,15%	8,42%
TJAL	171235	190120	237650	139,75%	27,95%
TJAM	277699	300872	376090	130,81%	26,16%
TJAP	465	949	1186	304,15%	60,80%
TJBA	588284	329277	411596	0,00%	-42,93%
TJCE	88906	95592	119490	128,00%	25,60%
TJDFT	89850	106295	132869	161,88%	32,38%
TJES	91760	96733	120916	120,55%	24,11%
TJGO	321029	365490	456863	148,66%	29,73%
TJMA	36963	29998	37498	7,15%	1,43%
TJMG	702139	711209	889011	105,10%	21,02%
TJMS	187708	193581	241976	112,15%	22,43%
TJMT	37583	86988	108735	327,20%	65,44%
TJPA	83657	84830	106038	105,55%	21,11%
TJPB	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL
TJPE	993698	731771	914714	0,00%	-8,63%
TJPI	57738	42946	53683	0,00%	-7,55%
TJPR	933458	846045	1057556	58,65%	11,73%
TJRJ	4973861	3558488	4448110	0,00%	-11,82%
TJRN	95924	92219	115274	83,93%	16,79%
TJRO	76571	68520	85650	53,00%	10,60%
TJRR	2007	3236	4045	251,92%	50,38%
TJRS	373709	407837	509796	133,47%	26,69%
TJSC	699990	550275	687844	0,00%	-1,77%
TJSE	9873	22537	28171	324,77%	64,95%
TJSP	11113067	8429327	10536659	0,00%	-5,47%
TJTO	55696	36702	45878	0,00%	-21,40%
Justiça Estadual	22069025	17387214	21734018	0,00%	-1,54%

Quadro 03: Meta 03/2010 – Matéria fiscal

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g

A seguir o quadro referente ao cumprimento da Meta 03/2010, relativa à matéria não fiscal:

Justiça Estadual	Acervo alcançado	Acervo alvo	acervo 100%	cump meta	redução
TJAC	11950	15257	16952	295,08%	29,51%
TJAL	18099	11676	12973	0,00%	-39,51%
TJAM	13679	17141	19046	281,77%	28,18%
TJAP	291	10228	11364	974,39%	97,44%
TJBA	195835	164188	182431	0,00%	-7,35%
TJCE	162703	161435	179372	92,93%	9,29%
TJDFT	72202	71717	79686	93,91%	9,39%
TJES	60369	43786	48651	0,00%	-24,09%
TJGO	48219	114061	126734	619,53%	61,95%
TJMA	31671	31860	35400	105,34%	10,53%
TJMG	482093	531971	591079	184,38%	18,44%
TJMS	90	54643	60714	998,52%	99,85%
TJMT	78595	65807	73119	0,00%	-7,49%
TJPA	45385	47259	52510	135,69%	13,57%
TJPB	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL
TJPE	115193	49545	55050	0,00%	-109,25%
TJPI	11248	7517	8352	0,00%	-34,67%
TJPR	257121	241656	268507	42,40%	4,24%
TJRJ	425798	328072	364524	0,00%	-16,81%
TJRN	20451	31797	35330	421,14%	42,11%
TJRO	69323	26590	29544	0,00%	-134,64%
TJRR	3309	3714	4127	198,14%	19,81%
TJRS	319888	331830	368700	132,39%	13,24%
TJSC	264609	217298	241442	0,00%	-9,60%
TJSE	8302	10216	11351	268,62%	26,86%
TJSP	1348732	1841274	2045860	340,75%	34,08%
TJTO	19451	13669	15188	0,00%	-28,07%
Justiça Estadual	4084606	4444207	4938008	172,82%	17,28%

Quadro 04: Meta 03/2010 – Matéria não fiscal

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g

Em relação aos dois últimos quadros, houve menção de cumprimento da meta no âmbito geral dos Tribunais Estaduais (27 tribunais) e em relação a cada um individualmente.

Assim, constatou-se que a Justiça Estadual em matéria fiscal não cumpriu a referida meta. Já em matéria não fiscal, houve o atingimento da meta em 172,82% (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g).

O TJSC em matéria fiscal não cumpriu a referida meta e em matéria não fiscal o TJSC também não cumpriu.

Em relação à Meta 04/2010 - *lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento* – também houve disponibilização de um relatório de cumprimento. Essa meta se refere ao andamento dos processos no âmbito de 2º grau, momento em que o processo sobe com um recurso para julgamento e revisão, ou de uma sentença ou de um despacho. Tal revisão de sentença ou de despacho se dará por um órgão colegiado de desembargadores, os quais proferem um parecer em forma de acórdão.

Ocorre que o TJSC não disponibilizou os dados de cumprimento até o momento da atualização do Relatório do CNJ até 25 de julho de 2013. Outros 12 tribunais estaduais estão na mesma situação e a legenda que é mostrada na tabela do relatório é a de DNL – dados não lançados. O simples \* significou o cumprimento integral da meta e o duplo \*\* significou o cumprimento superior a 100%:

TJRJ	DNL	DNL	DNL
TJRN	1875	1875	100%*
TJRO	726	726	100%*
TJRR	204	204	100%*
TJRS	409159	408196	110,85%**
<b>TJSC</b>	<b>DNL</b>	<b>DNL</b>	<b>DNL</b>
TJSE	DNL	DNL	DNL
TJSP	380218	259400	75,80%
TJTO	DNL	DNL	DNL

Quadro 05: Meta 04/2010 – Matéria não fiscal

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g

Em relação à **Meta 05/2010** - *implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau* – constatou-se que o TJSC cumpriu 100% da meta, de acordo com o seguinte quadro (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g):

Justiça Estadual	Qtd. Unid.	Qtd. Unid. c/ método implantado	Qtd. Unid. c/ método implantado com limitador de 100%	Cump. Meta ( % )
TJAC	51	29	26	100,00%
TJAL	152	92	76	100,00%
TJAM	164	100	82	100,00%
TJAP	45	0	0	0,00%
TJBA	795	596	398	100,00%
TJCE	373	313	187	100,00%
TJDFT	171	89	86	100,00%
TJES	298	228	149	100,00%
TJGO	314	231	157	100,00%
TJMA	236	150	118	100,00%
TJMG	818	462	409	95,60%
TJMS	219	219	110	0,00%
TJMT	268	228	134	100,00%
TJPA	291	186	146	100,00%
TJPB	218	2	2	1,83%
TJPE	413	224	207	100,00%
TJPI	166	104	83	100,00%
TJPR	429	348	215	100,00%
TJRJ	618	350	309	100,00%
TJRN	220	146	110	100,00%
TJRO	99	99	50	100,00%
TJRR	28	28	14	100,00%
TJRS	534	408	267	100,00%
TJSC	297	150	149	100,00%
TJSE	144	144	72	100,00%
TJSP	1830	276	276	30,16%
TJTO	154	142	77	100,00%

Quadro 06: Meta 05/2010

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g

Notou-se que o TJSC cumpriu 100% da Meta 05/2010. No entanto, pelo quadro disponibilizado no relatório do CNJ se notou ainda que houve Tribunais que não atingiram a meta até a publicação do referido relatório como o TJAP e TJMS. Outros Tribunais apresentaram baixo cumprimento da meta como o TJPB com 1,83% de cumprimento de meta e TJSP com 30,16% de cumprimento de meta.

Em relação à Meta **07/2010** - *disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem*

*resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência – constatou-se o seguinte:*

Justiça Estadual	Cump. 1º grau	Cump. Tribunal	Cump. Meta ( % )
TJAC	100	100	100,00%
TJAL	100	100	100,00%
TJAM	100	100	100,00%
TJAP	0	0	0,00%
TJBA	100	100	100,00%
TJCE	100	100	100,00%
TJDFT	100	100	100,00%
TJES	100	100	100,00%
TJGO	100	100	100,00%
TJMA	100	100	100,00%
TJMG	100	100	100,00%
TJMS	100	100	100,00%
TJMT	0	100	50,00%
TJPA	100	100	100,00%
TJPB	100	100	100,00%
TJPE	100	100	100,00%
TJPI	100	100	100,00%
TJPR	100	100	100,00%
TJRJ	100	100	100,00%
TJRN	100	100	100,00%
TJRO	100	100	100,00%
TJRR	100	100	100,00%
TJRS	100	100	100,00%
TJSC	100	100	100,00%
TJSE	100	100	100,00%
TJSP	100	0	50,00%
TJTO	100	100	100,00%

Quadro 07: Meta 07/2010

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g

A partir do relatório constatou-se que o TJSC cumpriu 100% da meta estabelecida. Ocorre que se notou pelo quadro disponibilizado no relatório do CNJ que o TJAP não cumpriu a referida meta até a disponibilização do relatório e que TJMT e TJSC apresentaram apenas 50% de cumprimento.

Já a **Meta 8/2010** estabelecia - *promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância, e ficou assim demonstrado no âmbito da esfera estadual:*



Gráfico 04: Meta 08/2010 – Tribunais que cumpriram a meta  
Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2014g)

Conforme se depreende dos resultados apresentados pelo relatório, 78% dos 27 Tribunais de Justiça Estaduais cumpriram a meta na sua integralidade, 15% não cumpriram e 7% foi o montante de tribunais que não lançaram os dados.

Especificamente, o gráfico sobre a capacitação dos Magistrados desses Tribunais em Administração Judiciária, ficou assim especificado:

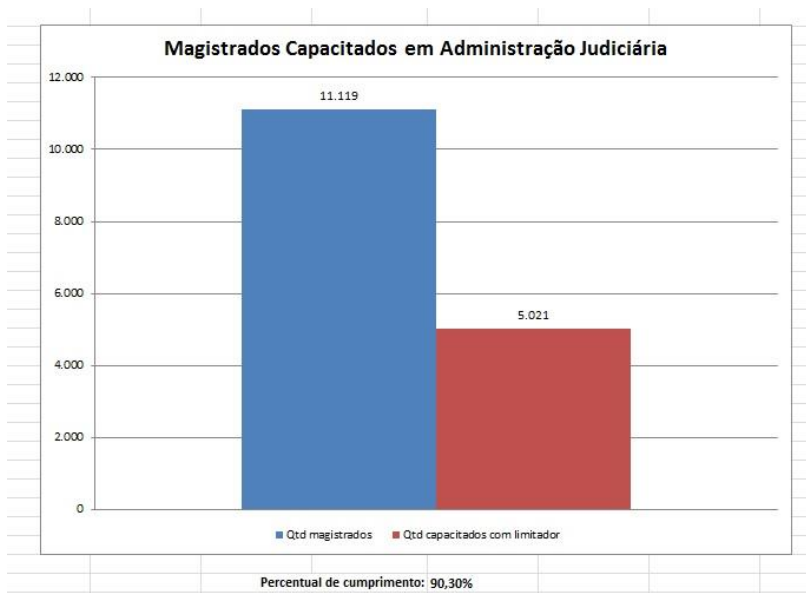


Gráfico 05: Meta 08/2010 – Magistrados capacitados em Administração Judiciária

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2014g)

Conforme se depreende dos resultados, restou evidenciado que dentre 11.119 magistrados, 5.021 magistrados foram capacitados e o total de cumprimento de todos os Tribunais Estaduais juntos foi de 90,30%.

A seguir a tabela específica sobre o percentual de cumprimento da Meta 08/2010 de cada Tribunal Estadual. Foi constatado que o TJSC atingiu 100% da Meta 08 em 2010, totalizando 234 magistrados capacitados, de um total de 467 magistrados:

Justiça Estadual	Qde de Magistrados	Qde. De Magistrados capacitados	Qde. De Magistrados capacitados com limitador de 100%	Cump. Meta ( % )
TJAC	64	104	32	100% <sup>†</sup>
TJAL	145	0	0	0,00%
TJAM	164	96	82	100% <sup>†</sup>
TJAP	DNL	DNL	DNL	DNL
TJBA	571	300	285,5	100% <sup>†</sup>
TJCE	341	178	170,5	100% <sup>†</sup>
TJDFT	319	167	159,5	100% <sup>†</sup>
TJES	317	159	158,5	100% <sup>†</sup>
TJGO	373	347	186,5	100% <sup>†</sup>
TJMA	345	227	172,5	100% <sup>†</sup>
TJMG	1049	653	524,5	100% <sup>†</sup>
TJMS	202	202	101	100% <sup>†</sup>
TJMT	215	210	107,5	100% <sup>†</sup>
TJPA	335	104	104	62,09%
TJPB	261	82	82	62,84
TJPE	451	239	225,5	100% <sup>†</sup>
TJPI	171	152	85,5	100% <sup>†</sup>
TJPR	810	148	148	36,54
TJRJ	980	640	490	100% <sup>†</sup>
TJRN	218	110	109	100% <sup>†</sup>
TJRO	135	77	67,5	100% <sup>†</sup>
TJRR	46	30	23	100% <sup>†</sup>
TJRS	786	495	393	100% <sup>†</sup>
TJSC	467	259	233,5	100% <sup>†</sup>
TJSE	131	67	65,5	100% <sup>†</sup>
TJSP	2374	0	0	0,00%
TJTO	132	66	66	100% <sup>†</sup>

Quadro 08: Meta 08/2010

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g

Pelo quadro do relatório do CNJ se notou que alguns tribunais não cumpriram a meta como o TJAL, TJSP, TJPA, TJPB e TJPR.

É de se ressaltar, portanto, que após essas análises e constatações nos relatórios do CNJ de cumprimento das metas para o ano de 2010, ainda há um esforço contínuo do Poder Judiciário para que possa cumprir algumas das metas que não foram totalmente cumpridas, no sentido de manter acompanhamento do cumprimento das metas pelas

Corregedorias Estaduais e pela Corregedoria do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014g).

Registre-se que no 1º semestre de 2011, alguns dados também foram lançados pelo CNJ em forma de relatório, contendo nas suas 188 páginas todos os gráficos referentes ao panorama geral do Judiciário e seus respectivos cumprimentos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014k).

#### 4.7.4 Relatório de 2010 - TJSC

Em 2010 o presidente do TJ foi o Desembargador Trindade dos Santos. Os destaques dessa gestão serão a seguir comentados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014y).

Após análise dos dados do relatório disponibilizado na página institucional do TJ constatou-se que em 2010 cresceram o número de integrantes do TJ - Juízes de primeiro grau e o contingente de servidores e demais colaboradores Assim o TJ passou a contar com mais 4 (quatro) Câmaras Julgadoras (em segundo grau) e 15 (quinze) Varas no primeiro grau, após obtenção de mais recursos orçamentários (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014y).

Foram destaques os seguintes pontos e ações:

- Ampliação do percentual do duodécimo do Judiciário, de 7,4% para 7,7% em 2011, e para 7,85% em 2012;
- Criação de 10 cargos de Desembargador (9 já foram implementados) e de 6 cargos de Juiz Substituto de Segundo Grau;
- Elevação de entrância das comarcas de Balneário Camboriú, São José, Tubarão, Camboriú, Itapema e Navegantes;
- Posse de 19 Juízes Substitutos;
- Criação de 500 cargos de Técnico Judiciário Auxiliar, 20 de Analista Administrativo, 40 de Analista Jurídico, 50 de Analista de Sistemas,

19 de Psicólogo, 10 de Agente Operacional de Serviços Diversos e 35 de Assistente Social;

- Reajuste salarial dos servidores em 5,26%;
- Elevação do padrão do cargo de Assessor Jurídico da justiça de primeiro grau de Dasu-1 para Dasu-3, e criação de mais 50 desses para os Juízes de primeiro grau de jurisdição;
- Transformação do cargo de Oficial de Justiça de nível médio para nível superior (Lei Complementar n. 500/2010);
- Transformação do cargo de Comissário da Infância e da Juventude de nível médio para nível superior (Lei Complementar n. 501/2010);
- Início da elaboração do Plano de Cargos e Salários – PCS;
- Criação e extinção de cargos e funções gratificadas no Quadro de Pessoal do Poder Judiciário, e fixação quantitativa dos cargos em comissão a serem preenchidos por servidores efetivos, nos termos da Resolução n. 88 do CNJ;
- Criação de 508 cargos de Assessor de Gabinete, a serem preenchidos por servidores efetivos, tanto para o primeiro grau quanto para o segundo grau de jurisdição;
- Criação de 13 cargos de Engenheiro Civil e 2 de Engenheiro Eletricista (Lei Complementar n. 513/2010) – o concurso está em andamento;
- Reestruturação da tabela de vencimentos dos servidores (Lei Complementar n. 520/2010);
- Recriação do Órgão Especial;
- Criação da Coordenadoria para Execução Penal e Infância e Juventude – Cepij;
- Inauguração do novo Fórum da comarca de Otacílio Costa;
- Inauguração da nova sede da Academia Judicial;
- Doação, alienação, permuta e cessão de imóveis nas comarcas de São Miguel do Oeste (Lei n. 15.254), São Domingos (Lei n. 15.296), Concórdia (Lei n. 15.323), dentre outros;

- Instalação de 15 das 45 novas Varas em Curitiba, Maravilha, Xaxim, Concórdia, Chapecó, Joinville, Rio do Sul, Jaraguá do Sul e Capital;
- Instalação do Juizado Especial da Fazenda Pública da comarca da Capital;
- Cumprimento de 8 das 10 metas impostas pelo CNJ (não foi possível julgar todos os processos distribuídos em 2005 nem capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho), situação justificável e que, com certeza, será ajustada;
- Celebração de novos convênios e renovação dos já existentes com a Universidade do Vale do Itajaí – Univali;
- Realização da 1ª Mostra de Boas Práticas no Judiciário catarinense;

#### 4.7.5 Metas 2011 - CNJ

No 4º Encontro Nacional do Judiciário que ocorreu em dezembro do ano de 2010 na cidade do Rio de Janeiro foram definidas mais metas prioritárias, agora para sempre cumpridas no ano de 2011. As metas foram escolhidas por votação, pelos presidentes de todos os 91 tribunais brasileiros. Assim, foram selecionadas quatro metas para todo Judiciário e metas específicas para cada segmento de Justiça – Trabalhista, Federal, Militar e Eleitoral, com exceção da Justiça Estadual.

Além das metas de 2011, foram consideradas pendentes as metas 2 a 8 de 2010 e a meta 2, de 2009 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014). A pendência das metas, ou seja, as metas ainda não cumpridas pelos Tribunais, será monitoradas pelas Corregedorias de cada Estado.

Foram definidas assim as metas prioritárias para 2011:

**Meta 1**                    **Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.**

---

<i>Meta 2</i>		Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.
<i>Meta 3</i>		Julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.
<i>Meta 4</i>		Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.
<i>Meta 5</i>	–	Criar um núcleo de apoio de execução.
<i>Justiça Trabalhista</i>		
<i>Meta 6</i>	–	Disponibilizar nos sites dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) até dezembro de 2011 o sistema de planejamento integrado das eleições.
<i>Justiça Eleitoral</i>		
<i>Meta 7</i>	–	Implantar e divulgar a “carta de serviços” da Justiça Eleitoral em 100% das unidades judiciárias de primeiro grau (Zonas Eleitorais) em 2011.
<i>Justiça Eleitoral</i>		
<i>Meta 8</i>	–	Implantar a gestão de processos em pelo menos 50% das rotinas administrativas, visando a implementação do processo administrativo eletrônico.
<i>Justiça Militar</i>		
<i>Meta 9</i>	–	Implantar processo eletrônico judicial e administrativo em 70% das unidades de primeiro e segundo grau até dezembro de 2011.
<i>Justiça Federal</i>		

Tabela 09: Metas prioritárias 2011

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

De acordo com o relatório de cumprimento da **Meta 1/2011** – *criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica* - disponibilizado no sítio institucional do CNJ, constatou-se que a Justiça Estadual cumpriu 74,075 da meta e que o TJSC cumpriu 100% da meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I):

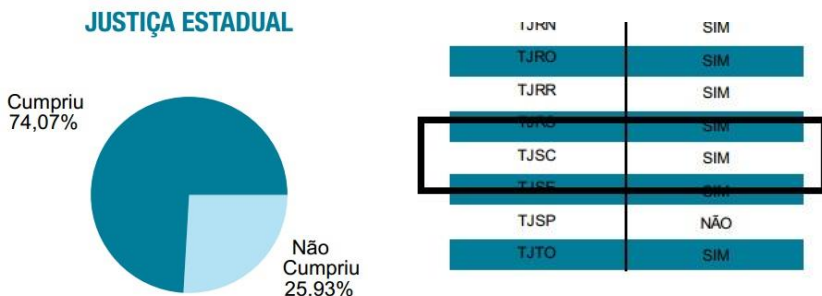


Gráfico 06: Meta 01/2011

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

Em relação à **Meta 2/2011** - *implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal* - disponibilizado no sítio institucional do CNJ, constatou-se que a Justiça Estadual cumpriu 77,78% da meta e que o TJSC cumpriu 100% da meta:

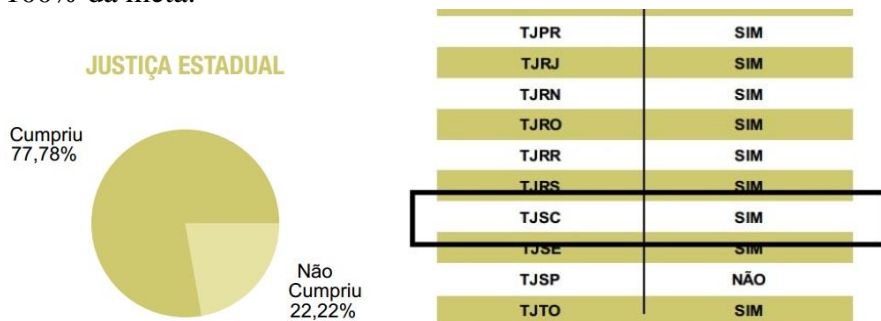


Gráfico 07: Meta 02/2011

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

Em relação à **Meta 3/2011** - *julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal* - disponibilizado no sítio institucional do CNJ, constatou-se que a Justiça Estadual cumpriu 88,95% da meta e que o TJSC cumpriu 90,36% da meta:

## JUSTIÇA ESTADUAL

**Total de processos distribuídos em 2011**

**12.462.060**

**Total de processos julgados em 2011**

**11.084.587**

**Percentual de Cumprimento:**

**88,95%**

Quadro 09: Meta 03/2011 – Justiça Estadual

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

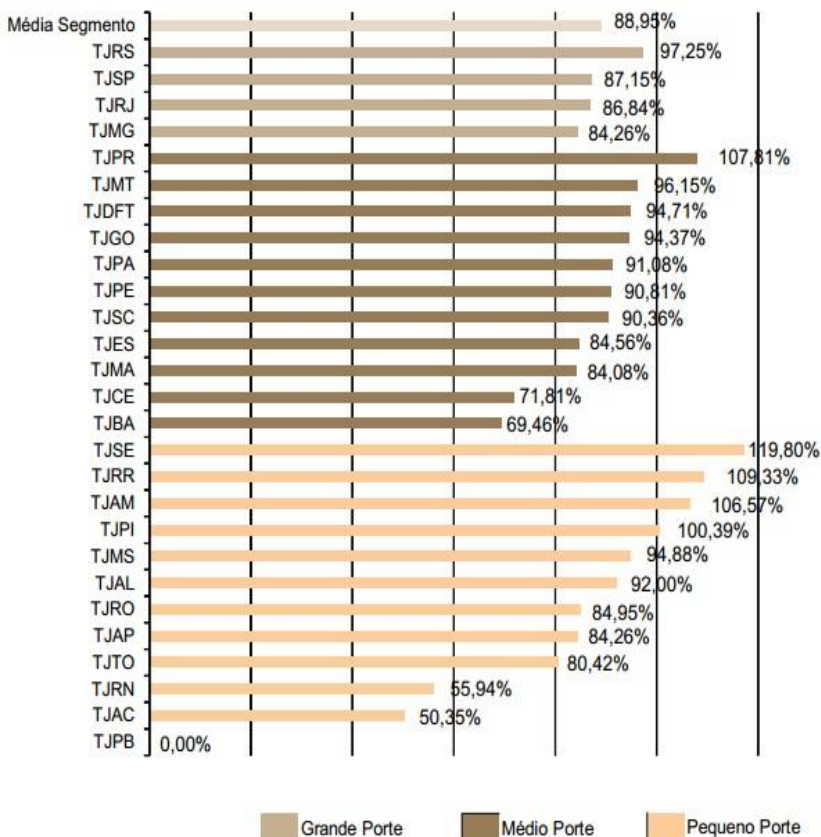


Gráfico O8: Meta 03/2011

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

Em relação à **Meta 4/2011** - *implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos*- disponibilizado no sítio institucional do CNJ, constatou-se que a Justiça Estadual cumpriu 96,30% da meta e que o TJSC cumpriu 100%:

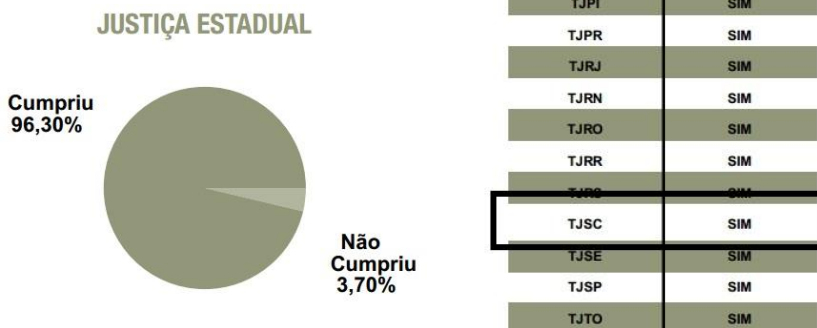


Gráfico 09: Meta 04/2011

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

As outras metas para 2011: 5, 6, 7, 8 e 9 são de competências processuais diversas do objeto da presente pesquisa, portanto, não necessitam ser comentadas na presente.

Adiante serão comentadas as metas pendentes dos anos anteriores que apareceram novamente no Relatório do CNJ 2011 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I).

#### 4.7.6 Metas pendentes

Como o objeto da presente pesquisa é o TJSC - inserido no âmbito estadual – é importante comentar os resultados, principalmente sobre as metas não atingidas, que foram: metas 2, 3 e 4.

Os dados divulgados em 2011 sobre a pendência da **Meta 2/2010** – *julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007* - foram os seguintes: No âmbito da justiça estadual o percentual de cumprimento foi de 57,59% e o TJSC atingiu 78,39% de cumprimento:

Total de processos pendentes de julgamento com os que entraram e saíram da meta	TJPE	64,87%
997.434	TJPI	13,59%
Total de Processos Julgados até 2011	TJPR	53,30%
574.400	TJRJ	70,93%
Percentual de Cumprimento	TJRN	21,12%
57,59%	TJRO	71,95%
	TJRR	95,33%
	TJRS	99,49%
	TJSC	78,39%
	TJSE	69,31%
	TJSP	62,35%
	TJTO	57,05%

Gráfico 10: Meta 02/2010

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

Já em relação à pendência da Meta 03/2010, *reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009;- os dados divulgados foram os seguintes:*

**Matéria fiscal:** No âmbito da justiça estadual o percentual de cumprimento foi de 41,29% e o TJSC atingiu - 8,83% de cumprimento, ou seja, cumprimento negativo da meta – deixou de cumprir a meta e o estoque de processos aumentou em 8,83%, conforme quadro a seguir:

**Execuções não baixadas definitivamente  
em 31/12/2009**

**21.734.030**

**Execuções não baixadas definitivamente com as que  
entraram e saíram da meta até 2011**

**19.939.405**

**Percentual de Redução**

**8,26%**

**Percentual de Cumprimento**

**41,29%**

<b>Tribunal</b>	<b>Cumprimento Fiscal</b>
<b>TJAL</b>	<b>43,06%</b>
<b>TJBA</b>	<b>-147,39%</b>
<b>TJCE</b>	<b>59,52%</b>
<b>TJES</b>	<b>69,66%</b>
<b>TJMA</b>	<b>13,83%</b>
<b>TJMG</b>	<b>52,74%</b>
<b>TJMS</b>	<b>25,57%</b>
<b>TJMT</b>	<b>76,86%</b>
<b>TJPB</b>	<b>DNL</b>
<b>TJPE</b>	<b>60,77%</b>
<b>TJPI</b>	<b>-33,52%</b>
<b>TJPR</b>	<b>-86,95%</b>
<b>TJRJ</b>	<b>-19,55%</b>
<b>TJRN</b>	<b>29,92%</b>
<b>TJRO</b>	<b>89,51%</b>
<b>TJSC</b>	<b>-8,83%</b>
<b>TJSP</b>	<b>71,95%</b>
<b>TJTO</b>	<b>77,95%</b>

Quadro 10: Meta 03/2010 – Matéria fiscal

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014f

**Matéria não fiscal:** No âmbito da justiça estadual o percentual de cumprimento foi de 281,17% e o TJSC atingiu 95,95% de cumprimento:

**Execuções não baixadas definitivamente  
em 31/12/2009**

**4.938.021**

**Execuções não baixadas definitivamente com as  
que entraram e saíram da meta até 2011**

**3.549.584**

**Percentual de Redução**

**28,12%**

**Percentual de Cumprimento**

**281,17%**

<b>Tribunal</b>	<b>Cumprimento Não Fiscal</b>
TJAL	193,08%
TJBA	35,36%
TJCE	91,12%
TJES	177,69%
TJMA	97,26%
TJMG	213,78%
TJMS	832,43%
TJMT	14,00%
TJPB	DNL
TJPE	588,90%
TJPI	265,17%
TJPR	255,35%
TJRJ	187,02%
TJRN	99,97%
TJRO	444,47%
TJSC	95,95%
TJSP	611,11%
TJTO	196,73%

Quadro 11: Meta 03/2010 – Matéria não-fiscal

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

Já em relação à pendência da Meta 04/2010, *lavrar e publicar todos os acordãos em até 10 dias após a sessão de julgamento*- os dados divulgados foram os seguintes:

No âmbito da justiça estadual o percentual de cumprimento foi de 66,31% e o TJSC atingiu apenas 1,81% de cumprimento:

JUSTIÇA ESTADUAL	
Total de acordãos em 2011	
<b>132.417</b>	
Total de acordãos publicados em 2011	
<b>87.806</b>	
Percentual de Cumprimento:	
<b>66,31%</b>	

TJMT	24,15%
TJPA	89,14%
TJPB	0%
TJPE	59,77%
TJPI	69,37%
TJPR	32,63%
TJRJ	32,20%
TJRN	97,50%
TJRS	99,86%
<b>TJSC</b>	<b>1,81%</b>
TJSE	0%
TJSP	73,82%
TJTO	65,49%

Quadro 12: Meta 04/2010

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014I

#### 4.7.7 Relatório de 2011 - TJSC

Em 2011 o presidente do TJ foi o Desembargador Carlos Prudêncio. Os destaques dessa gestão serão a seguir comentados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Percebeu-se pelo relatório desta gestão que houve destaque para o acesso à informação tendo em vista os dados disponibilizados pela Assessoria de Imprensa. Ocorre que o acesso à informação não pode ser considerado apenas pela simples disponibilização de dados, apesar do relato da referida Assessoria que o TJ ultrapassou o número de 1 milhão de acessos no espaço conhecido por “Notícias TJ”, seja através da internet, seja por meio da intranet; e quebrou o recorde de tempo de exposição em mídia televisiva, com o programa Justiça Legal, exibido por quase 17 mil minutos ao longo de

2011 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Segundo o relatório “[...] esses foram marcos históricos para o desempenho da Assessoria de Imprensa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina - demonstração inequívoca de que estreitar relações com a sociedade” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Além disso, o relatório apontou que a Assessoria de Imprensa do TJ - durante o ano de 2011 - produziu e distribuiu entre os diversos órgãos de comunicação do Estado 2.435 informes oficiais, assim divididos: 2.085 releases (matérias jornalísticas) e 350 notas enviadas a colunas nas páginas dedicadas ao Judiciário nas mídias estadual e nacional. Neste ano, em média, registraram-se 9,74 informes produzidos em cada dia útil trabalhado, e um aproveitamento estimado em 90% de todo o material enviado às redações (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Destaque também foi percebido na gestão em relação à Assessoria de Planejamento. Assim, em cumprimento à Resolução 23/09-GP, a Assessoria de Planejamento procedeu à coleta dos indicadores referentes ao Mapa Estratégico Institucional, revisou as respectivas metas e coordenou as reuniões que apontaram necessidades para inserção no PPA 2012-2015 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Além disso, houve continuidade ao processo de disseminação da ferramenta do Planejamento Estratégico e foi realizado um amplo trabalho com o Núcleo da Infância e Juventude da Coordenadoria de Execução Penal e da Infância e Juventude – Cepij, por meio do qual foram definidas as principais orientações estratégicas e respectivos projetos que nortearão suas ações ao longo dos próximos anos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Houve também notícia da 4ª auto avaliação da gestão do TJ. Em outubro de 2011 os representantes de diversas

Diretorias, Assessorias e Coordenadorias do Tribunal, Gabinete da Presidência, Corregedoria-Geral da Justiça e Academia Judicial relacionaram os pontos fortes e as oportunidades de melhorias nas práticas de gestão do Poder Judiciário. O projeto objetivou apresentar diagnóstico claro dos mecanismos de gestão deste Tribunal, diante do modelo de excelência desenvolvido pelo GesPública (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Também foi relatado que em 2011 o TJSC participou, como convidado do Fórum Catarinense de Gestão Pública, realizado no mês de novembro, no Centro Administrativo da Celesc, em Florianópolis (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Segundo dados extraídos do relatório a Assessoria de Planejamento expôs a prática de gestão do TJ na promoção da qualidade do serviço prestado à população. Foi apresentado o projeto “Cenários”, estudo que leva em consideração uma série de fatores socioeconômicos para definir prioridades na ampliação da estrutura da Justiça de 1º e 2º Grau em Santa Catarina (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

O fórum foi uma promoção conjunta do Núcleo Regional do GesPública em Santa Catarina, do Movimento Catarinense para a Excelência, da Celesc e do Governo do Estado.

Já em 07 de outubro de 2011 foi realizado um evento que fez parte das comemorações do aniversário de instalação do Tribunal de Justiça e reuniu no auditório do Plenocerca de 400 servidores e magistrados de todo estado que assistiram às seguintes palestras:

- Resiliência: Competência Estratégica para Gerir Mudanças - Palestrante: Eduardo Carmello;

- Desafios da Administração Pública Contemporânea - Palestrante: José Matias;

- Corrupção, Estado Democrático de Direito e Educação - Palestrante: Affonso Ghizzo Neto, Procurador de Justiça do Ministério Público de Santa Catarina (lançamento da campanha "O que você tem a ver com a corrupção?");
- Gestão Pública e Sustentabilidade - Palestrante: Regina Maria Bueno Bacellar;
- Atitudes Vencedoras - Palestrante: Carlos Hilsdorf (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Foi apontado ainda no relatório do TJ em 2011 um avanço no estudo das demandas judiciais em Santa Catarina, tendo em vista o crescimento ímpar das contendas judiciais que exigem pronta ação do Poder Judiciário, com a expansão suas unidades de atendimento (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Nesse sentido, em parceria iniciada em 2007 com a UFSC, o TJSC referido estudo passou a aplicar modelos matemáticos para avaliar o comportamento das demandas judiciais em todo o Estado, com o intuito de prever o volume processual dos próximos anos. Tais estudos levam em consideração não apenas as séries históricas mas, também, as relações entre variáveis demográficas e socioeconômicas. Em 2011 o Tribunal firmou novo contrato com a Universidade Federal de Santa Catarina – Contrato N° 077/2011 – cujo objetivo é o estudo e previsão do comportamento e aumento das demandas judiciais no Estado de Santa Catarina, até o ano de 2020 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Em relação ao cumprimento das Metas do CNJ, encontrou-se relatório do TJ a informação de que em cumprimento às determinações do Conselho Nacional de Justiça, realizou-se o acompanhamento das Metas Nacionais de 2011, bem como daquelas pendentes dos anos de 2009 (Meta 2) e 2010 (Metas 2, 3, 4 e 10), sob a supervisão dos Magistrados Odson Cardoso Filho, Silvio José Franco e Dinart

Francisco Machado. Além disso constatou-se que o TJ fez parte da Subcomissão que debateu as Metas para os anos de 2012 e 2013, em cumprimento à Portaria nº 44/2011-CNJ (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z).

Em relação às metas do CNJ de 2011 o TJ criou o seguinte quadro:

METAS 2011	STATUS
Meta 1. Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica.	CUMPRIDA
Meta 2. Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada Tribunal.	CUMPRIDA
Meta 3. Julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.	Acompanhamento
Meta 4. Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.	CUMPRIDA

Quadro 13: Metas 2011

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014z

Percebeu-se que a Meta 03 sinalizou ‘acompanhamento’ e após análise no relatório do TJ foi constatado que no tocante às metas que não foram totalmente atingidas, seriam desenvolvidas ações para o seu integral cumprimento, devidamente monitoradas pela Corregedoria-Geral da Justiça<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Em busca de mais informações sobre o ‘acompanhamento das metas’ realizado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJSC, encontrou-se no sítio institucional da CGJ - seção Transparência Institucional o número do processo administrativo o qual foi autuado para inspeção das metas de

## 4.7.8 Metas 2012 - CNJ

No V Encontro Nacional do Judiciário, os presidentes ou representantes dos tribunais do país, reunidos em Porto Alegre/RS, dias 17 e 18 de novembro de 2011, definiram as seguintes metas para o Judiciário brasileiro alcançar em 2012 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014m).

Foram definidas assim as metas gerais para 2012:

<b>Meta 1</b>	<b>Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012.</b>
<i>Meta 2</i>	Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual.
<i>Meta 3</i>	Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.
<i>Meta 4</i>	Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do juiz de cooperação.
<i>Meta 5</i>	Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento.

Tabela 10: Metas gerais 2012

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014m

De acordo com o relatório detalhado de cumprimento da **Meta 2/2012** – *Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça*

*Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual - disponibilizado no sítio institucional do CNJ, constatou-se que a Justiça Estadual cumpriu 105,71% da meta e que o TJSC cumpriu 79,75% da meta conforme o quadro a seguir (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014m):*

Justiça Estadual	P2.1	P2.2	P2.4	P2.5	P2.7	P2.8	P2.10	P2.11	P2.13	P2.14	P2.16	P2.17	Cump. da Meta
TJAC	1459	1806	0	0	0	0	0	0	1459	1806	0	0	111,11%
TJAL	4999	654	0	0	0	0	24	0	4536	625	0	0	103,01%
TJAM	3160	1226	0	0	0	0	40	0	2217	967	713	241	104,38%
TJAP	793	679	0	0	0	0	0	1	793	678	0	0	111,11%
TJBA	30994	6201	2	0	59	4	58	5	20951	2981	2590	8	77,20%
TJCE	3919	621	20	0	15	0	1511	267	1633	194	0	0	88,13%
TJDF	22304	6221	2	0	1	0	10	0	19634	5829	2646	391	111,04%
TJES	12230	4622	0	0	0	0	0	0	20255	3689	0	0	58,85%
TJGO	8148	185	89	3	91	10	31	14	8043	164	55	0	110,88%
TJMA	9476	2274	0	0	1	1	8	2	9457	2268	0	0	110,99%
TJMG	97027	28078	13	5	399	18	140	25	94333	27179	0	0	108,41%
TJMS	45361	5933	0	0	1	0	11	0	45343	5933	0	0	111,10%
TJMT	11462	4528	2	0	10	1	0	2	11367	4504	0	0	110,36%
TJPA	1113	953	0	0	0	0	3	1	1109	950	0	0	110,95%
TJPB	10289	2631	0	0	7	0	56	2	10198	2624	3	0	110,85%
TJPE	12217	4471	134	10	146	8	200	24	11239	4370	371	69	108,34%
TJPI	16	26	1	0	0	0	1	1	13	19	1	4	99,42%
TJPR	81695	12799	9	0	24	5	66	7	81439	10949	295	23	109,11%
TJRJ	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	0,00%
TJRN	6152	2269	3	1	0	0	0	1	6067	1623	11	0	101,56%
TJRO	1	2	0	2	0	1	1	1	0	0	0	0	55,56%
TJRR	1938	474	0	0	6	2	6	61	1871	445	0	0	110,14%
TJRS	438	48	249	46	12	1	205	34	319	27	23	0	87,25%
TJSC	972	6	21	0	14	0	702	4	1	0	0	0	79,75%
TJSE	15196	1607	16	0	0	0	0	0	15180	1607	0	0	110,90%
TJSP	325175	106604	0	0	0	0	0	0	302017	105262	0	0	104,81%
TJTO	3834	1102	0	0	0	0	0	0	3805	1102	0	0	110,46%
	708635	195223	561	67	787	51	3084	453	663279	185795	6708	736	105,71%
	Total de processos distribuídos = ((P2.1 + P2.2 + P2.3) + (P2.4 + P2.5 + P2.6) - (P2.7 + P2.8 + P2.9 + P2.16 + P2.17 + P2.18))												896204
	Total de processos Julgados = (P2.10 + P2.11 + P2.12 + P2.13 + P2.14 + P2.15)												852611

Quadro 14: Meta 02/2012

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014m

Já em relação à **Meta 03/2012** - *Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e*

*conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça* – observou-se a seguinte tabela:

Justiça Estadual	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	Cumpriu a Meta
TJAC	S	S	S	S	S	SIM
TJAL	S	N	S	S	S	NÃO
TJAM	S	S	S	S	S	SIM
TJAP	S	S	S	S	S	SIM
TJBA	S	S	S	S	S	SIM
TJCE	S	S	S	S	S	SIM
TJDFT	S	S	S	S	S	SIM
TJES	S	S	S	S	S	SIM
TJGO	S	S	S	S	S	SIM
TJMA	S	S	S	S	S	SIM
TJMG	S	S	S	S	S	SIM
TJMS	S	S	S	S	S	SIM
TJMT	S	S	S	S	S	SIM
TJPA	S	S	S	S	S	SIM
TJPB	S	S	S	S	S	SIM
TJPE	S	S	S	S	S	SIM
TJPI	S	S	S	S	S	SIM
TJPR	S	S	S	S	S	SIM
TJRJ	S	S	S	S	S	SIM
TJRN	S	S	S	S	S	SIM
TJRO	S	S	S	S	S	SIM
TJRR	S	S	S	S	S	SIM
TJRS	S	S	S	S	S	SIM
TJSC	S	S	S	S	S	SIM
TJSE	S	S	S	S	S	SIM

Quadro 15: Meta 03/2012

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014n

Alguns requisitos tiveram que ser observados para que o cumprimento da meta fosse positivo. Logo, cinco questionamentos foram feitos para cada um dos tribunais estaduais, conforme Relatório de Detalhamento da Meta

03/2012 disponibilizado pelo CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014n):

**P3.1: O portal oferece serviço de informações processuais ao público?**

**P3.2: São disponibilizadas informações sobre o andamento de todos os processos?**

**P3.3: As informações sobre andamento processual são atualizadas automaticamente?**

**P3.4: É disponibilizado o conteúdo de todas as decisões: despachos, decisões interlocutórias e acórdãos proferidos a partir de janeiro de 2012?**

**P3.5: É disponibilizado o inteiro teor das decisões?**

Tabela 11: Meta 03/2012 - Parâmetros

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014n

Assim, o TJSC atingiu 100% de cumprimento da meta, em decorrência do atendimento total dos questionamentos específicos para a referida meta. Apenas um tribunal de Justiça não atingiu à meta, que foi o TJAL.

Em relação à meta **4/2012** - *constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do juiz de cooperação* – observou-se a seguinte tabela:

TJPB	S	S	SIM
TJPE	S	S	SIM
TJPI	S	S	SIM
TJPR	S	S	SIM
TJRJ	S	S	SIM
TJRN	S	S	SIM
TJRO	S	S	SIM
TJRR	S	S	SIM
TJRS	S	S	SIM
<b>TJSC</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>SIM</b>
TJSE	S	S	SIM
TJSP	S	S	SIM
TJTO	S	S	SIM

Quadro 16: Meta 04/2012

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014n

Pelo destaque, o TJSC atingiu 100% de cumprimento da meta, em decorrência do atendimento dos seguintes questionamentos:

---

**P4.1: O tribunal instituiu a figura do Juiz de Cooperação?**

**P4.2: O tribunal constituiu núcleo de cooperação judiciária?**

---

Tabela 12: Meta 04/2012 - Parâmetros

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014n

A Meta **5/2012** - *Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento* – ficou assim caracterizada pela tabela:

TJRI	S	S	S	S	S	S	SIM
TJRN	S	S	S	S	S	S	SIM
TJRO	S	S	S	S	S	S	SIM
TJRR	S	S	S	S	S	S	SIM
TJRC	S	S	S	S	S	S	SIM
TJSC	N	N	S	S	N	N	NÃO
TJSE	S	S	S	S	S	S	SIM
TJSP	N	N	N	N	N	N	NÃO
TJTO	S	S	S	S	S	S	SIM

Quadro 17: Meta 05/2012

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014n

Observou-se que não houve cumprimento da referida meta pelo TJSC. É de se destacar ainda que os questionamentos que foram levantados pelo CNJ aos tribunais foram os seguintes:

---

**P5.1: O sistema pode ser acessado e operado pela internet?**

**P5.2: O sistema inclui instruções para sua utilização?**

**P5.3: Existe atendimento ao usuário pessoal, por correio eletrônico e/ou por telefone?**

**P5.4: O sistema possibilita consulta à tabela de custas?**

**P5.5: O sistema possibilita emissão de guia de recolhimento?**

---

Tabela 13: Meta 05/2012 - Parâmetros

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014n

Mais adiante, no tópico referente ao TJSC, será investigado o porquê desse não cumprimento, já que não atendeu aos seguintes questionamentos: P5.1, P5.2 e P5.5. Além disso, tal meta ficará pendente para ser cumprida em ano posterior, conforme já se observou em relatórios disponibilizados pelo CNJ. As outras metas para 2012: 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 são de competências processuais diversas do objeto da presente pesquisa, portanto, não necessitam ser comentadas.

#### 4.7.9 Relatório de 2012 - TJSC

Em 2012 o presidente do TJ foi o Desembargador Cláudio Barreto Dutra. Os destaques dessa gestão serão a seguir comentados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014w).

Segundo apontou o relatório, constatou-se que em 2012 o TJ novamente firmou contrato com a Universidade Federal de Santa Catarina – Contrato N° 077/2011 – com objetivo de estudo e previsão do comportamento e aumento das demandas judiciais no Estado de Santa Catarina, até o ano de 2020. A proposta do estudo em questão é dar subsídios à Administração do Poder Judiciário de Santa Catarina ao planejamento de instalação, classificação, funcionamento, elevação, rebaixamento, desdobramento, agregação, alteração e até extinção de unidades de divisão judiciária, nos termos da Resolução 28/2010/TJ (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014w).

Já em relação ao Planejamento e acompanhamento das Metas do CNJ, neste relatório de 2012 do TJ constatou-se mais uma vez que em cumprimento às determinações do Conselho Nacional de Justiça, realizou-se o acompanhamento das Metas Nacionais de 2012, bem como daquelas pendentes dos anos de 2009 (Meta 2) e 2010 (Metas 2, 3, 4 e 10), sob a supervisão dos

Magistrados Antônio Zoldan da Veiga e Julio Cesar Ferreira de Mello, até outubro de 2012 e, a partir de novembro, André Alexandre Happke (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014w).

Logo, em relação às metas do CNJ de o TJ criou o seguinte quadro:

METAS 2012	STATUS
Meta 1. Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012.	ACOMPANHAMENTO
Meta 2. Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, em 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º grau da Justiça Estadual.	ACOMPANHAMENTO
Meta 3. Tomar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado do segredo de justiça.	CUMPRIDA
Meta 4. Construir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do Juiz de Cooperação.	CUMPRIDA
Meta 5. Instalar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia para recolhimento.	ACOMPANHAMENTO

Quadro 18: Metas 2012

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014w

Percebeu-se mais uma vez que as metas que sinalizaram ‘acompanhamento’ seriam devidamente monitoradas pela Corregedoria-Geral da Justiça.

Conforme nota anteriormente comentada a Corregedoria-Geral de Justiça disponibilizou no seu sítio

institucional os números dos processos administrativos que foram autuados para acompanhamento do cumprimento das metas não cumpridas pelo TJSC. Além disso, houve também disponibilização no seu Portal Transparência Institucional dos seus relatórios e cronogramas de correição (CORREGEDORIA-GERAL DE JUSTIÇA, 2014).

#### 4.7.10 Metas 2013 - CNJ

Segundo notícias do sítio institucional do CNJ as Metas para o Judiciário alcançar em 2013 foram definidas pelos presidentes ou representantes dos tribunais do país, em Porto Alegre/RS, nos dias 17 e 18 de novembro de 2011, durante o V Encontro Nacional do Judiciário, e em Aracaju/SE, nos dias 5 e 6 de novembro de 2012, durante o VI Encontro Nacional do Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014o).

Foram definidas assim as metas para 2013:

<b>Meta 1 – Todos os segmentos de justiça</b>	<b>Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.</b>
<b>Meta 2 - Todos os segmentos de justiça</b>	Julgar, até 31/12/2013, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2008, no STJ; 70%, em 2010 e 2011, na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º grau da Justiça Estadual.
<b>Meta 3 – Justiça Militar Estadual</b>	Julgar 90% dos processos originários e recursos, ambos cíveis e criminais, e dos processos de natureza especial em até 120 dias.
<b>Meta 4 – Justiça Militar Estadual</b>	Implantar o processo judicial eletrônico em 25% das unidades judiciárias.
<b>Meta 5 – Justiça Federal</b>	Designar audiências e realizar demais atividades de conciliação adequadas à solução de conflitos em número maior do que o ano de 2012.

<b>Meta 6 – Justiça Federal</b>	Implementar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das turmas recursais.
<b>Meta 7 – Justiça Eleitoral</b>	Modelar pelo menos 5 processos de trabalho das unidades judiciárias de 1º Grau da Justiça Eleitoral.
<b>Meta 8 – Justiça Eleitoral</b>	Implantar e divulgar a "Carta de Serviços" do 2º Grau da Justiça Eleitoral.
<b>Meta 9 – Justiça do Trabalho</b>	Implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas.
<b>Meta 10 – Justiça do Trabalho</b>	Realizar adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º Grau.
<b>Meta 11– Justiça do Trabalho</b>	Capacitar, com duração mínima de 20 horas, 50% dos magistrados e 50% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica.
<b>Meta 12– Justiça do Trabalho</b>	Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em pelo menos 40% das Varas do Trabalho de cada tribunal.
<b>Meta 13– Justiça do Trabalho</b>	Aumentar em 15% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.
<b>Meta 14 – Justiça do Trabalho</b>	Executar, até setembro de 2013 pelo menos 65% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas com pessoal.
<b>Meta 15 – Justiça Militar da União</b>	Desenvolvimento do sistema de gestão eletrônica de processos, documentos, arquivos e informação (fase 3) – prontificar a modelagem de processos de negócio atuais.
<b>Meta 16 – Todos os segmentos</b>	Fortalecer a estrutura de controle interno no Tribunal.
<b>Meta 17 – Todos os segmentos</b>	Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.
<b>Meta 18 – Justiça Federal, Justiça Estadual, Superior Tribunal de Justiça, Justiça Militar Estadual e Justiça Militar da União</b>	Identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011.
<b>Meta 19 – Justiça</b>	Realização de parcerias entre o Conselho Nacional

**Federal, Estadual e Eleitoral**

de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.

Tabela 14: Metas gerais 2013

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014°

Após a exposição das metas para o ano de 2013, é importante ressaltar que somente serão comentados os cumprimentos das seguintes metas: 1, 2, 16, 17, 18 e 19, tendo em vista que se coadunam com o objeto da presente pesquisa.

Assim, no mesmo estilo de apresentação dos dados e análise, será mostrado o gráfico de cumprimento das metas pela Justiça Estadual e após o destaque será dado para o grau de cumprimento pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, tendo em vista que é importante a visão do subsistema Justiça Estadual, até para que se possa perceber o grau de cumprimento do TJSC em relação aos demais Tribunais Estaduais.

Assim, de acordo com o relatório detalhado de cumprimento da **Meta 1/2013** - *Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013* – disponibilizado no sítio institucional do CNJ pode-se observar o seguinte (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014o):

TJPI	15437	4702	12752	3449	252	232	82,42%
TJPR	301839	39924	305584	49556	20	10	103,92%
TJRJ	687132	59093	636628	58994	1638	133	93,44%
TJRN	89495	14209	73291	7563	54	8	78,01%
TJRO	56632	7874	53640	8758	85	45	96,93%
TJRR	21716	2328	15342	3373	0	0	77,83%
TJRS	502211	162231	414587	138550	146	57	83,27%
<b>TJSC</b>	<b>192055</b>	<b>31296</b>	<b>164541</b>	<b>24581</b>	<b>618</b>	<b>56</b>	<b>84,93%</b>
TJSE	34061	8387	37075	10717	0	0	112,59%
TJSP	1077460	314882	816113	177284	0	0	74,35%

Quadro 19: Meta 01/2013

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014o

O TJSC cumpriu apenas 84,93% da meta 1/2013. Os parâmetros a serem observados para o cumprimento da referida meta foram os seguintes:

---

**P1.1 - Número total de processos de conhecimento não criminais novos distribuídos no mês de referência**

**P1.2 - Número total de processos de conhecimento criminais novos distribuídos no mês de referência**

**P1.3 – Número total de processos de conhecimento não criminais até então não julgados na instância que, no mês de referência, receberam primeiro ou único julgamento em 2013**

**P1.4 – Número total de processos de conhecimento criminais até então não julgados na instância que, no mês de referência, receberam primeiro ou único julgamento em 2013**

**P1.5 – Número total de processos não-criminais distribuídos no exercício de 2013 que saíram da meta por cancelamento da distribuição ou remessa para outro tribunal ou jurisdição**

**P1.6 – Número total de processos criminais distribuídos no exercício de 2013 que saíram da meta por cancelamento da distribuição ou remessa para outro tribunal ou jurisdição**

---

Tabela 15: Meta 01/2013 - Parâmetros

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014o

Em relação ao P1.1, o TJSC teve 192.055 (cento e noventa e dois mil e cinquenta e cinco) processos de conhecimento não criminais novos distribuídos. Em relação ao P1.2 o TJSC teve 31.296 (trinta e um mil duzentos e noventa e seis) processos de conhecimento criminais novos distribuídos. Já sobre o P1.3 o TJSC teve 164.541 (cento e sessenta e quatro mil, quinhentos e quarenta e um) processos não julgados. Sobre o parâmetro P1.4 o TJSC teve 24.581 (vinte e quatro mil, quinhentos e oitenta e um) processos não julgados na instância. Sobre o parâmetro P1.5 o TJSC teve 618 (seiscentos e dezoito) processos não criminais que saíram da meta, ou porque foram cancelados ou porque foram remetidos a outro tribunal ou jurisdição. Por fim, o TJSC no Parâmetro P1.6 teve 56 (cinquenta e seis) processos criminais que saíram da meta, ou

porque foram cancelados ou porque foram remetidos a outro tribunal ou jurisdição.

Já a **Meta 2/2013** assim ficou definida: *Julgar, até 31/12/2013, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2008, no STJ; 70%, em 2010 e 2011, na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º grau da Justiça Estadual.*

O quadro a seguir demonstra o seguinte:

Justiça Estad	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P2.6	P2.7	P2.8	P2.9	P2.10	P2.11	P2.12	P2.13	P2.14	P2.15	P2.16	P2.17	P2.18	Cump. da Meta	
TJAC	1610	1609	254	0	696	113	0	0	0	0	488	143	1368	1422	205	0	0	0	94,09%	
TJAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
TJAM	1434	113	1	0	0	0	0	0	0	11	1	0	1235	101	0	0	0	0	96,76%	
TJAP	1078	126	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1078	126	51	0	0	0	111,11%	
TJBA	32752	4383	0	1	0	0	39	1	0	11	1	0	28952	4856	0	909	4	0	103,85%	
TJCE	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	
TJDFT	31710	8275	0	0	0	0	1	0	0	5	0	0	28554	7521	0	3136	753	0	111,06%	
TJES	9866	4444	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	9492	4379	0	0	0	107,73%	
TJGO	29564	6123	1227	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29241	6039	1263	347	17	0	111,09%	
TJMA	10740	2555	0	0	0	0	0	0	0	7	1	0	10684	2466	0	0	0	0	109,97%	
TJMG	142436	49696	0	613	1	0	446	0	0	1828	369	0	132504	48448	0	583	1	0	106,15%	
TJMS	55294	6343	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	55278	6341	0	4	0	0	111,08%	
TJMT	13106	4950	0	2	0	0	17	2	0	0	0	0	12955	4935	0	0	0	0	110,19%	
TJPA	2490	56	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	2423	51	0	0	0	0	108,14%	
TJPB	13343	2735	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12733	2709	0	1	0	0	106,72%	
TJPE	13459	4674	0	13	3	0	19	1	0	73	24	0	12433	4578	0	415	52	0	107,63%	
TJPI	128	541	45	0	0	0	0	0	0	2	1	0	126	537	45	0	1	0	110,80%	
TJPR	122534	12687	2055	3	8	0	7	0	0	42	30	0	122013	12643	111	476	63	7	109,57%	
TJRU	170258	21552	0	4	4	2	5	4	2	26	5	0	170105	21520	0	80	53	0	111,10%	
TJRN	8777	1863	297	0	0	0	0	0	0	1	8	0	8715	1848	297	53	1	0	110,97%	
TJRO	12653	2127	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	12648	2124	0	0	0	0	111,06%	
TJRR	2310	555	0	8	1	0	2	0	0	2	10	0	2243	545	0	0	0	0	108,33%	
TJRS	796	152	20	777	6	1	14	0	0	581	31	5	199	102	8	145	1	0	64,63%	
TJSC	71892	9182	662	102	0	1	2	2	0	606	1	0	71091	9162	661	256	1	0	111,03%	
TJSE	13533	2202	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	13488	2202	0	0	0	0	110,87%	
TJSP	392427	129059	9168	0	0	0	0	0	0	0	0	0	359525	127964	9034	0	0	0	103,96%	
TJTO	3175	759	295	12	0	0	4	0	0	5	0	0	3154	759	295	0	0	0	110,48%	
	1157365	276761	14075	1538	720	117	556	10	2	3222	971	148	1092745	278491	16349	6405	947	7	107,20%	
Total de processos distribuídos = ((P2.1 + P2.2 + P2.3) + (P2.4 + P2.5 + P2.6) - (P2.7 + P2.8 + P2.9 + P2.16 + P2.17 + P2.18))																				1442649
Total de processos Julgados = (P2.10 + P2.11 + P2.12 + P2.13 + P2.14 + P2.15)																				1391926

Quadro 20: Meta 02/2013

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014p

A Justiça Estadual, representada pelos 27 Tribunais, julgou 1.391.926 (um milhão, trezentos e noventa e um mil, novecentos e vinte e seis) processos de 1.442.649 (um milhão, quatrocentos e quarenta e dois mil, seiscentos e quarenta e nove) processos. O TJSC cumpriu então 111,03% da meta, além daquilo que foi determinado pelos 18 (dezoito) parâmetros (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014p).

Em relação à **Meta 16/2013**, *Fortalecer a estrutura de controle interno no Tribunal* – os parâmetros de cumprimento foram formatados em forma de check list, aceitando como respostas somente: SIM ou NÃO. Foram utilizados, portanto, 17 (dezessete) parâmetros para o atingimento da referida meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014q).

A tabela a seguir demonstra os resultados da Justiça Estadual e do TJSC:

Justiça Estadual	P16.1	P16.2	P16.3	P16.4	P16.5	P16.6	P16.7	P16.8	P16.9	P16.10	P16.11	P16.12	P16.13	P16.14	P16.15	P16.16	P16.17	Cumpriu a Meta	Percentual de Cumprimento
TJAC	S	S	S	S	S	S	N	N	N	S	S	S	N	N	S	N	N	NÃO	58,82%
TJAL	N	S	N	S	S	N	N	N	N	S	N	S	N	N	S	N	N	NÃO	35,29%
TJAM	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SIM	100,00%
TJAP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	N	NÃO	76,47%
TJBA	N	S	N	N	S	N	S	S	S	N	N	N	N	N	S	N	N	NÃO	35,29%
TJCE	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	N	NÃO	70,59%
TJDF	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SIM	100,00%
TJES	S	S	N	N	S	S	S	N	S	S	S	N	S	N	S	S	N	NÃO	64,71%
TJGO	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	0,00%
TJMA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	NÃO	88,24%
TJMG	S	S	N	S	S	N	S	N	S	S	S	N	S	N	S	N	N	NÃO	58,82%
TJMS	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	NÃO	76,47%
TJMT	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	N	N	NÃO	76,47%
TJPA	S	S	S	S	N	N	S	N	N	S	N	S	S	N	S	S	S	NÃO	64,71%
TJPB	S	S	N	N	S	N	N	N	S	S	S	N	N	N	N	N	N	NÃO	35,29%
TJPE	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	S	NÃO	70,59%
TJPI	S	S	S	S	S	N	N	S	N	S	N	N	S	N	S	N	N	NÃO	52,94%
TJPR	S	S	N	N	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	N	NÃO	64,71%
TJRI	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	S	NÃO	70,59%
TJRN	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SIM	100,00%
TJRO	S	S	S	S	S	N	N	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	NÃO	76,47%
TJRR	S	S	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	S	S	S	NÃO	47,06%
TJRS	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	N	S	N	N	NÃO	64,71%
TJSC	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	N	N	N	N	NÃO	58,82%
TJSE	S	S	N	S	S	S	N	N	N	S	S	N	S	S	S	N	S	NÃO	64,71%
TJSP	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	NÃO	76,47%
TJTO	S	S	N	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	N	NÃO	52,94%
	24	26	13	22	24	8	19	16	19	21	20	11	22	7	22	10	12		64,49%

Quadro 21: Meta 16/2013

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014q

Constatou-se a partir da referida tabela que a Justiça Estadual atingiu 64,49% da meta e o TJSC atingiu apenas 58,82%.

Em relação à **Meta 17/2013** - *Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos* – mais uma vez se constatou que os parâmetros de cumprimento da meta foram formatados em forma de check list, aceitando como respostas somente: SIM ou NÃO. Foram utilizados, portanto, 13 (treze) parâmetros para o atingimento da referida meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014r).

O quadro a seguir demonstra os resultados da Justiça Estadual e do TJSC:

Justiça Estadual	P17.1	P17.2	P17.3	P17.4	P17.5	P17.6	P17.7	P17.8	P17.9	P17.10	P17.11	P17.12	P17.13	Cumpriu a Meta	Percentual de cumprimento
TJAC	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	NÃO	92,31%
TJAL	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	NÃO	84,62%
TJAM	S	S	S	S	S	N	S	S	N	N	S	S	S	NÃO	76,92%
TJAP	S	S	S	S	S	N	S	S	N	N	N	S	S	NÃO	69,23%
TJBA	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	NÃO	84,62%
TJCE	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	N	S	S	NÃO	69,23%
TJDF	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	S	S	S	NÃO	69,23%
TJES	S	S	S	N	S	N	N	S	S	N	S	N	S	NÃO	61,54%
TJGO	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL
TJMA	N	S	N	S	S	N	S	N	N	N	N	S	S	NÃO	46,15%
TJMG	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	NÃO	92,31%
TJMS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	NÃO	92,31%
TJMT	S	S	S	S	S	N	N	S	N	S	N	N	N	NÃO	53,85%
TJPA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	NÃO	92,31%
TJPB	S	S	N	S	S	N	N	S	N	N	S	N	N	NÃO	46,15%
TJPE	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	S	S	S	NÃO	69,23%
TJPI	S	S	S	S	S	N	N	N	S	N	S	N	S	NÃO	61,54%
TJPR	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL
TJRJ	S	S	N	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	38,46%
TJRN	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	NÃO	84,62%
TJRO	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	NÃO	84,62%
TJRR	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	NÃO	92,31%
TJRS	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	N	S	NÃO	53,85%
TJSC	N	N	S	S	S	S	N	N	N	N	S	N	N	NÃO	38,46%
TJSE	S	N	S	S	S	N	N	S	N	N	N	S	N	NÃO	46,15%
TJSP	S	S	S	S	S	N	N	N	S	N	N	N	N	NÃO	46,15%
TJTO	S	S	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	S	NÃO	46,15%
<b>23</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>19</b>		<b>62,68%</b>	

Quadro 22: Meta 17/2013

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014r

Constatou-se a partir do quadro anterior que a Justiça Estadual atingiu 62,68% da meta e o TJSC atingiu apenas 38,46%.

Em relação à **Meta 18/2013** - Identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011 – o CNJ disponibilizou o seguinte quadro, incluindo ainda tribunais de outras competências e segmentos de justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014s):

	P18.1	P18.2	P18.3	P18.4	P18.5	P18.6	P18.7	P18.8	P18.9	P18.10	Percentual de cumprimento
TRF1	7360	6684	97	126	165	385	457	819	1505	2206	36,36%
TRF2	1001	2631	40	361	20	250	126	406	265	1245	54,27%
TRF3	794	4871	9	12	4	174	81	646	278	1004	36,47%
TRF4	981	6381	74	424	134	333	95	840	384	3764	68,75%
TRF5	3566	4422	48	83	45	92	270	275	1900	3071	69,11%
TJAC	44	117	0	1	0	5	6	3	32	71	71,34%
TJAL	314	943	0	0	0	4	1	10	140	190	27,21%
TJAM	585	313	87	50	2	8	11	10	156	36	20,78%
TJAP	238	488	1	57	0	38	4	86	189	382	88,61%
TJBA	1675	1726	0	1	0	29	24	52	22	77	5,19%
TJCE	1728	1627	0	9	2	19	41	121	288	456	27,10%
TJDFT	108	479	40	199	5	181	25	121	41	225	64,38%
TJES	1544	309	13	30	31	34	136	53	573	96	46,86%
TJGO	1370	2461	26	27	68	135	65	209	164	544	26,68%
TJMA	2105	812	0	5	21	11	191	63	513	221	34,19%
TJMG	3828	879	39	15	45	20	186	66	729	283	26,92%
TJMS	545	848	0	0	1	22	20	75	305	359	55,40%
TJMT	1471	1268	130	67	0	0	94	23	745	309	39,88%
TJPA	1443	365	4	24	1	25	60	43	398	159	36,46%
TJPB	492	448	0	0	6	15	46	57	31	43	19,26%
TJPE	545	2247	79	10	2	34	9	80	77	444	21,44%
TJPI	282	45	215	10	1	15	4	9	16	3	5,97%
TJPR	4678	370	3	8	6	1	17	18	4628	341	99,05%
TJRJ	2128	2781	48	497	24	147	96	525	578	869	39,14%
TJRN	1293	268	2	0	6	6	65	48	276	73	29,79%
TJRO	782	56	4	0	3	3	35	7	595	45	81,58%
TJRR	46	407	1	20	1	0	1	20	7	183	44,61%
TJRS	389	56	96	0	12	2	81	38	112	5	44,78%
TJSC	965	3046	0	22	3	135	155	382	134	1109	45,70%
TJSE	604	1037	1	100	0	291	37	77	580	728	98,00%
TJSP	3441	22538	0	0	0	0	220	406	1782	2439	18,66%
TJTO	1039	365	0	0	0	1	26	31	125	187	26,30%
STJ	1125	990	2	0	0	0	91	136	492	362	51,06%
<b>Panorama</b>	<b>48509</b>	<b>72278</b>	<b>1059</b>	<b>2158</b>	<b>608</b>	<b>2415</b>	<b>2776</b>	<b>5755</b>	<b>18060</b>	<b>21529</b>	<b>39,77%</b>

Quadro 23: Meta 18/2013

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014s

Percebeu-se então que foram utilizados 10 (dez) parâmetros para o atingimento da meta e o TJSC apresentou apenas 45,70% de cumprimento da meta.

Por fim, a **Meta 19/2013** - *Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa* – não apresentou relatório específico no sítio do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014o).

#### 4.7.11 Relatório 2013 - TJSC

Em 2013 o presidente do TJ foi mais uma vez o Desembargador Cláudio Barreto Dutra. Os destaques dessa gestão serão a seguir comentados (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014aa).

Nesta gestão se percebeu no relatório, que ganharam destaque programas e instrumentos de apoio à gestão no tocante à busca pela efetividade da jurisdição, celeridade processual e ampliação do acesso à justiça.

Em relação à busca pela efetividade da jurisdição e pela celeridade processual, foram instituídos os seguintes instrumentos:

- 1) Instituição do Programa de Enfrentamento de Acervos nos gabinetes de magistrados no primeiro grau de jurisdição (Resolução GP n. 17/2013), com criação de grupos de trabalhos para enfrentar o acúmulo de processos nas unidades jurisdicionais do Estado.
- 2) Instituição do Núcleo de Repercussão Geral e de Recursos Repetitivos – Nurer (Resolução GP n. 22/2013), a fim de uniformizar o

gerenciamento dos processos submetidos à sistemática da repercussão geral e dos recursos repetitivos nos Tribunais Superiores e auxiliar os órgãos julgadores na gestão do acervo sobrestado.

3) Criação da Assessoria de Modernização Judiciária (Resolução GP n. 28/2013) para implantar serviços nas unidades jurisdicionais, capacitar os servidores, propor a adoção de medidas voltadas à racionalização de procedimentos e métodos de trabalho, e diagnosticar a solução mais apropriada às oportunidades de melhoria apontadas nos relatórios de inspeção correicional.

4) Realização do Mutirão de Sentenças, em quatro fases, com o objetivo de viabilizar o julgamento dos processos conclusos para sentença (Resolução Conjunta n. 1/2013).

5) Distribuição à comarca da Capital de 6 (seis) cargos de Juiz de Direito de entrância especial, criados pela Lei Complementar n. 398, de 5 de dezembro de 2007, e transformados pela Lei Complementar n. 414, de 7 de julho de 2008 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014aa).

Já em relação à ampliação ou consolidação do acesso à Justiça, foram instituídos os seguintes instrumentos:

1) Instituição dos Juizados Especiais itinerantes no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (Resolução GP n. 35/2013).

2) Assinatura de acordo com a Câmara de Dirigentes Lojistas da comarca de Criciúma para a manutenção do Juizado Informal de Conciliação para Pessoas Jurídicas (Convênio n. 080/2013).

3) Assinatura de acordo para instalação de Serviço de Mediação Familiar na Universidade do Oeste de Santa Catarina (Convênio n. 117/2013).

- 4) Instalação da Casa da Cidadania do município de Piratuba (Convênio n. 127/2013).
- 5) Assinatura de acordo para a instalação de Posto de Atendimento e Conciliação no bairro Passa Vinte, da comarca de Palhoça (Convênio n. 129/2013).
- 6) Assinatura de acordo para a instalação de Posto de Atendimento e Conciliação na Faculdade Cenecista de Joinville (Convênio n. 138/2013).
- 7) Assinatura de acordo com a Universidade do Sul de Santa Catarina para instalação de Posto de Atendimento e Conciliação e de Serviço de Mediação Familiar nas unidades de Florianópolis e da Palhoça (Pedra Branca) (Convênio n. 161/2013).
- 8) Instalação da Casa da Cidadania do município de Ouro (Convênio n. 176/2013).
- 9) Instalação da Turma de Uniformização, em abril.
- 10) Instalação da Vara da Família e Órfãos do distrito de Santo Antônio de Lisboa, comarca da Capital, em abril.
- 11) Instalação da Vara Regional de Direito Bancário da comarca de Itajaí, em outubro.
- 12) Instalação da Vara da Família, Infância e Juventude da comarca de Balneário Camboriú, em outubro.
- 13) Instalação da Vara Regional de Execuções Fiscais Estaduais da comarca de Chapecó, em novembro.
- 14) Instalação da Vara Regional de Execuções Fiscais Estaduais da comarca de Blumenau, em novembro.
- 15) Instalação da Vara Regional de Direito Bancário da comarca de Balneário Camboriú, em novembro.
- 16) Instalação da Vara de Apuração de Crimes Praticados por Organizações Criminosas da Região Metropolitana de Florianópolis, em dezembro (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2014aa).

Após análise de mais um relatório do TJ se constatou a presença de mais categorias ou palavras-chave que possuem ligação com as teorias de base da presente pesquisa.

A seguir serão apresentados então os resultados dessas análises, tendo em vista as teorias de base, os relatórios de metas do CNJ e os relatórios estatísticos/atividades do TJ e de que maneira eles se relacionaram.

#### 4.7.12 Metas 2014 - CNJ

De acordo com o sítio institucional do CNJ, os presidentes ou representantes dos tribunais do país foram reunidos em Belém/PA, nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, durante o VII Encontro Nacional do Judiciário. Durante a reunião eles aprovaram as metas para o Judiciário brasileiro alcançar em 2014 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014t).

Para o presente tópico foram utilizados somente os dados disponibilizados pelo CNJ até o mês de julho de 2014, tendo em vista que as metas ainda estão em fase de cumprimento pelos Tribunais.

Assim foram definidas as metas nacionais para 2014:

<b>Meta 1 – todos os segmentos de justiça</b>	<b>Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente</b>
---	--

Meta 2 – todos os segmentos de justiça	<p>Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No Superior Tribunal de Justiça, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009;</li> <li>- Na Justiça Militar da União, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no STM;</li> </ul>
--	--

	<p>- Na Justiça Federal, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009, no 1º grau e no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2010, e 80% dos distribuídos em 2011, nos Juizados Especiais e Turmas Recursais Federais;</p> <p>- Na Justiça do Trabalho, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 80% dos processos distribuídos até 2012, nos 1º e 2º graus, e 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011, no TST;</p> <p>- Na Justiça Eleitoral, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011;</p> <p>- Nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e até 31/12/2013, no 2º grau;</p> <p>- Na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2010, no 1º grau, e até 31/12/2011, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais.</p>
Meta 3 - Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Militar da União e Justiça Militar Estadual	Estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim.
Meta 4 - Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União, Justiça Militar Estadual e Superior Tribunal de Justiça	Identificar e julgar até 31/12/2014 as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, sendo que: na Justiça Estadual, na Justiça Militar da União e nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012, e na Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011, e 50% das ações distribuídas em 2012.
Meta 5 - Justiça Federal e Justiça do Trabalho	Reduzir o congestionamento, em relação à taxa média de 2013 e 2012, na fase de cumprimento de sentença e de execução: em 10% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença

	na Justiça Federal; em qualquer percentual quanto às execuções fiscais e em 5% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença, na Justiça do Trabalho.
Meta 6 - Justiça Estadual e Justiça do Trabalho	Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011, no 1º grau e no TST, e até 31/12/2012, no 2º grau.
<b>Metas Específicas Aprovadas para 2014:</b>	
Justiça Estadual	Mapear, pelo menos, 60% das competências do 1º Grau, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências.
Justiça do Trabalho	- Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados.  - Implantar programa de desenvolvimento gerencial em todos os tribunais, com base em modelo de gestão por competências.
Justiça Eleitoral	- Instituir unidade de gestão de processos e elaborar a cadeia de valor.  - Capacitar os gestores em governança no setor público.
Justiça Militar Estadual e da União	Julgar, em até 120 dias, 90%, no 1º grau e 95%, no 2º grau, dos processos originários e recursos, ambos cíveis e criminais e os processos de natureza especial, na Justiça Militar Estadual, e 90% dos processos originários e recursos criminais, e de natureza especial, no 1º e 2º graus, na Justiça Militar da União.

Tabela 16: Metas gerais 2014

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014t

A **Meta 1/2014** - *Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente* – disponibilizada no relatório parcial do CNJ, também possui alguns parâmetros a serem observados. A seguir estão listados os parâmetros utilizados para o cumprimento da referida meta:

Legenda	
P1.1	Número total de processos de conhecimento não criminais novos distribuídos no mês de referência
P1.2	Número total de processos de conhecimento criminais e de apuração de atos infracionais novos distribuídos no mês de referência
P1.3	Número total de processos de conhecimento não criminais até então não julgados na instância que, no mês de referência, receberam primeiro ou único julgamento em 2014
P1.4	Número total de processos de conhecimento criminais e de apuração de atos infracionais até então não julgados na instância que, no mês de referência, receberam primeiro ou único julgamento em 2014
P1.5	Número total de processos de conhecimento não criminais distribuídos no exercício de 2014 e que no mês de referência saíram da meta por cancelamento da distribuição ou remessa para outro tribunal ou jurisdição ou deixaram de se enquadrar nos critérios da meta
P1.6	Número total de processos de conhecimento criminais e de apuração de atos infracionais distribuídos no exercício de 2014 e que no mês de referência saíram da meta por cancelamento da distribuição ou remessa para outro tribunal ou jurisdição ou deixaram de se enquadrar nos critérios da meta

#### Quadro 24: Meta 01/2014 - Parâmetros

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014u.

A Justiça Estadual, composta pelos 27 Tribunais, até julho cumpriu 89,12% da referida meta:

Panorama Justiça Estadual	1º Grau comum	Em 2014	3.157.908	684.282	2.756.574	550.247	55.239	8.707	87,52
	2º Grau	Em 2014	526.133	131.046	491.537	125.117	4.393	1.239	94,64
	Juizados Especiais Cíveis	Em 2014	1.612.220	N/A	1.458.090	N/A	55.658	N/A	93,67
	Juizados Especiais Criminais	Em 2014	N/A	253.806	N/A	203.909	N/A	491	80,50
	Juizados Especiais da Fazenda Pública	Em 2014	48.519	N/A	33.202	N/A	1.202	N/A	70,17
	Turma de Uniformização	Em 2014	1.180	22	1.189	8	6	0	100,00
	Turmas Recursais Cíveis	Em 2014	239.800	N/A	197.803	N/A	323	N/A	82,60
	Turmas Recursais Criminais	Em 2014	N/A	6.979	N/A	6.127	N/A	13	87,94
Turmas Recursais da Fazenda Pública	Em 2014	3.917	N/A	3.202	N/A	14	N/A	82,02	
<b>Justiça Estadual - Total</b>			<b>5.589.677</b>	<b>1.076.135</b>	<b>4.911.597</b>	<b>885.408</b>	<b>116.835</b>	<b>10.450</b>	<b>89,12</b>

#### Quadro 23: Cumprimento Meta 01/2014 Justiça Estadual

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014u.

Já o TJSC apresentou percentual de cumprimento em 73,81% da meta até o mês de julho do corrente ano:

ÓRGÃO	INSTÂNCIA	PER. REF.	PL01	PL02	PL03	PL04	PL05	PL06	Percentual de Cumprimento
TJSC	1º Grau comum	Em 2014	138.190	18.654	108.958	14.688	547	28	79,12
	2º Grau	Em 2014	41.053	8.297	39.286	8.112	64	31	96,23
	Juizados Especiais Cíveis	Em 2014	133.224	N/A	39.085	N/A	53.095	N/A	48,78
	Juizados Especiais Criminais	Em 2014	N/A	2.046	N/A	2.100	N/A	0	102,59
	Juizados Especiais da Fazenda Pública	Em 2014	0	N/A	0	N/A	0	N/A	ID
	Turma de Uniformização	Em 2014	0	0	0	0	0	0	ID
	Turmas Recursais Cíveis	Em 2014	7.450	N/A	5.632	N/A	0	N/A	75,59
	Turmas Recursais Criminais	Em 2014	N/A	457	N/A	345	N/A	0	75,33
	Turmas Recursais da Fazenda Pública	Em 2014	0	N/A	0	N/A	0	N/A	ID
<b>Total</b>			<b>319.917</b>	<b>29.454</b>	<b>192.961</b>	<b>25.280</b>	<b>53.706</b>	<b>59</b>	<b>73,81</b>

Quadro 25: Cumprimento Meta 01/2014 TJSC

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014u.

A **Meta 2/2014** - Todos os segmentos de justiça - possui os seguintes objetivos:

Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos:

**No Superior Tribunal de Justiça, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009;**

**Na Justiça Militar da União, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no STM;**

**Na Justiça Federal, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009, no 1º grau e no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2010, e 80% dos distribuídos em 2011, nos Juizados Especiais e Turmas Recursais Federais;**

**Na Justiça do Trabalho, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 80% dos processos distribuídos até 2012, nos 1º e 2º graus, e 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011, no TST;**

**Na Justiça Eleitoral, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011;**

**Nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e até 31/12/2013, no 2º grau;**

**Na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2010, no**

---

**1º grau, e até 31/12/2011, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais.**

---

Tabela 17: Meta 02/2014

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014v.

Assim, para cumprir referidos objetivos, a Meta 2/2014 possui os seguintes parâmetros a serem alcançados pelos Tribunais:

#### LEGENDA

<b>P2.1</b>	Número total de processos de conhecimento não criminais distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados no PERÍODO DE REFERÊNCIA*, excluídos os suspensos até 31/12/2013.
<b>P2.2</b>	Número total de processos de conhecimento criminais e de apuração de atos infracionais, excluídos os de classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originalmente dessa classe, distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados no PERÍODO DE REFERÊNCIA*, excluídos os suspensos até 31/12/2013.
<b>P2.3</b>	Número total de processos de conhecimento criminais da classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originariamente dessa classe distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados no PERÍODO DE REFERÊNCIA*, excluídos os suspensos até 31/12/2013.
<b>P2.4</b>	Número total de processos de conhecimento não criminais distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013 que entraram na meta por saírem de situação de suspensão ou por passarem a se enquadrar nos critérios da meta, no mês de referência.
<b>P2.5</b>	Número total de processos de conhecimento criminais e de apuração de atos infracionais distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013, excluídos os de classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originalmente dessa classe, que entraram na meta por saírem de situação de suspensão ou por passarem a se enquadrar nos critérios da meta, no mês de referência.

- P2.6** Número total de processos de conhecimento criminais da classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originalmente dessa classe distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA\* e não julgados até 31/12/2013 que entraram na meta por saírem de situação de suspensão ou por passarem a se enquadrar nos critérios da meta, no mês de referência.
- P2.7** Número total de processos de conhecimento não criminais distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA\* e não julgados até 31/12/2013 que saíram da meta por suspensão ou não enquadramento nos critérios da meta, que não por julgamento, no mês de referência.
- P2.8** Número total de processos de conhecimento criminais e de apuração de atos infracionais distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA\* e não julgados até 31/12/2013, excluídos os de classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originalmente dessa classe, que saíram da meta por suspensão ou não enquadramento nos critérios da meta, que não por julgamento, no mês de referência.
- P2.9** Número total de processos de conhecimento criminais da classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originalmente dessa classe distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA\* e não julgados até 31/12/2013 que saíram da meta por suspensão ou não enquadramento nos critérios da meta, que não por julgamento, no mês de referência.
- P2.10** Número total de processos de conhecimento não criminais distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA\* e não julgados até 31/12/2013 que, no mês de referência, foram nela julgados pela primeira ou única vez no ano de 2014.
- P2.11** Número total de processos de conhecimento criminais e de apuração de atos infracionais distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA\* e não julgados até 31/12/2013 que, no mês de referência, foram nela julgados pela primeira ou única vez no ano de 2014, excluídos os de classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originalmente dessa classe.
- P2.12** Número total de processos de conhecimento criminais da classe 282 (ação penal de competência do júri) e aqueles recursais em processos que eram originalmente dessa classe distribuídos instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA\* e não julgados até

	31/12/2013 que, no mês de referência, foram nela julgados pela primeira ou única vez no ano de 2014.
<b>P2.13</b>	Número total de processos informados em P2.1 que foram julgados pela primeira ou única vez até 31.12.2013.
<b>P2.14</b>	Número total de processos informados em P2.2 que foram julgados pela primeira ou única vez até 31.12.2013.
<b>P2.15</b>	Número total de processos informados em P2.3 que foram julgados pela primeira ou única vez até 31.12.2013

Tabela 18: Meta 02/2014 - Parâmetros

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014v.

A Justiça Estadual, composta pelos 27 Tribunais, até julho cumpriu 54,37% da referida meta e o TJSC já atingiu 76,50% da Meta 2. O quadro referente ao cumprimento dessa meta está no Anexo 1, tendo em vista a baixa visualização dos resultados no formato A5.

A **Meta 3/2014** - *Estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim* - disponibilizada no relatório parcial do CNJ, também possui alguns parâmetros a serem observados.

Os parâmetros utilizados para o cumprimento da referida meta estão no Anexo 2, tendo em vista a baixa visualização dos resultados no formato A5.

Até o momento alguns tribunais apresentaram dados de cumprimento parcial da meta 03/2014:

JUSTIÇA DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL																					
Sigla	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	P3.6	P3.7	P3.8	P3.9	P3.10	P3.11	P3.12	P3.13	P3.14	P3.15	P3.16	P3.17	Cump. Meta	Percentual de Cumprimento	Percentual de Cumprimento - 1º grau	Percentual de Cumprimento - 2º grau
TJAC	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	52,94%	100,00%	0,00%
TJAL	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	11,70%	22,22%	0,00%
TJAM	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	5,80%	11,11%	0,00%
TJAP	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	5,80%	11,11%	0,00%
TJBA	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJCE	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJDF	S	S	N	S	N	N	N	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	NÃO	64,71%	55,56%	75,00%
TJES	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	11,70%	22,22%	0,00%
TJGO	S	S	N	S	S	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	N	N	NÃO	58,62%	66,67%	50,00%
TJMA	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	52,94%	88,89%	12,50%
TJMG	S	S	N	N	N	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	23,53%	22,22%	25,00%
TJMS	S	S	N	N	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	23,53%	44,44%	0,00%
TJMT	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJPA	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJPB	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	5,80%	11,11%	0,00%
TJPE	N	N	N	N	N	N	N	N	N	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJPI	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJPR	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJRJ	S	S	N	S	N	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	NÃO	70,59%	44,44%	100,00%	
TJRN	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJRO	S	S	N	S	N	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	35,29%	33,33%	37,50%
TJRS	S	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	23,53%	44,44%	0,00%
TJSC	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	NÃO	87,46%	66,43%	100,00%
TJSE	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	NÃO	29,41%	55,56%	0,00%
TJSP	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	DNL	NÃO	0,00%	0,00%	0,00%
TJTO	S	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	NÃO	11,70%	11,11%	12,50%

Quadro 26: Cumprimento Meta 03/2014  
 Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014x.

Ocorre que pelos dados mostrados no quadro anterior, o TJSC apenas enviou dados de cumprimento da meta referente aos processos que tramitam em 1º grau (nas Comarcas), o que corresponde até o momento a 55,56% de cumprimento. Ainda não foram lançados os dados dos processos que tramitam em 2º grau (no TJSC).

A Meta 4/2014 - Identificar e julgar até 31/12/2014 as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, sendo que: na Justiça Estadual, na Justiça Militar da União e nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012, e na Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011, e 50% das ações distribuídas em 2012 - disponibilizada no relatório parcial do CNJ, possui alguns parâmetros a serem observados.

O quadro com os parâmetros está localizado no Anexo 3.

Assim, após o atendimento dos referidos parâmetros alguns Tribunais da Justiça Estaduais já apresentam grau de cumprimento da meta:

Período de referência 31.12.2012		IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA						CRIMES CONTRA A ADM. PÚBLICA					COMBATE À CORRUPÇÃO						
Justiça Estadual	Instâncias	Alvo	Julgados em 2012	Julgados em 2013	Julgados em 2014	Total de Julgados	% Cumprimento da Meta	Alvo	Julgados em 2012	Julgados em 2013	Julgados em 2014	Total de Julgados	% Cumprimento da Meta	Alvo	Julgados em 2012	Julgados em 2013	Julgados em 2014	Total de Julgados	% Cumprimento da Meta
		1º grau	26.515	2.082	4.682	2.761	9.525	28,07%	48.303	5.703	8.528	6.309	20.540	30,72%	74.818	7.785	13.210	9.070	30.065
	Turmas de Uniformização	3.017	2.594	1.746	312	4.652	68,21%	7.711	9.056	4.848	1.318	15.222	79,96%	10.728	11.650	6.594	1.630	19.874	76,66%
	2º grau	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00	826	171	284	104	559	46,97%	826	171	284	104	559	46,97%
	Juizados Especiais Criminais	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0,00%
	Turmas Recursais Criminais	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00	46	138	19	0	157	41,30%	46	138	19	0	157	41,30%
	<b>Total</b>	<b>29.532</b>	<b>4.676</b>	<b>6.428</b>	<b>3.073</b>	<b>14.177</b>	<b>32,17%</b>	<b>56.886</b>	<b>15.068</b>	<b>13.679</b>	<b>7.731</b>	<b>36.478</b>	<b>37,64%</b>	<b>86.418</b>	<b>19.744</b>	<b>20.107</b>	<b>10.804</b>	<b>50.655</b>	<b>35,77%</b>

Quadro 27: Cumprimento Meta 04/2014

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014z.

Conforme se depreende da tabela anterior até o mês de julho do corrente ano a Justiça Estadual já atingiu 35,77% da meta. Em relação ao TJSC, temos o seguinte:

N/A	4	2	0	N/A	34,39	34,39
N/A	0	0	0	N/A	ID	ID
N/A	0	0	0	N/A	ID	ID
<b>11</b>	<b>301</b>	<b>140</b>	<b>7</b>	<b>43,55</b>	<b>48,22</b>	<b>46,81</b>
0	0	0	0	ID	ID	ID
N/A	0	0	0	N/A	ID	ID

Quadro 28: Cumprimento Meta 04/2014 TJSC

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014z.

Sobre o cumprimento da meta em relação aos processos referentes à Improbidade Administrativa, o TJSC até julho já cumpriu 43,55%. Em relação às ações referentes aos Crimes contra a Administração Pública, o TJSC já cumpriu 48,22%.

Assim, o total de cumprimento da meta desses dois objetivos já representa 46,81% de cumprimento da meta.

Já sobre a **Meta 6/2014** - *Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011, no 1º grau e no TST, e até 31/12/2012, no 2º grau* - alguns parâmetros também foram observados para o atingimento da meta:

Legenda	
P6.1	Número total de processos de conhecimento em ações coletivas distribuídos e não julgados na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA*, EXCLUÍDOS OS SUSPENSOS ATÉ 31/12/2013.
P6.2	Número total de processos de conhecimento em ações coletivas distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* QUE FORAM JULGADOS EM 2012
P6.3	Número total de processos de conhecimento em ações coletivas distribuídos na instância NO PERÍODO DE REFERÊNCIA* QUE FORAM JULGADOS EM 2013
P6.4	Número total de processos de conhecimento em ações coletivas distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* E NÃO JULGADOS ATÉ 31/12/2013 que entraram na meta por saírem de situação de suspensão ou por passarem a se enquadrar nos critérios da meta, no mês de referência.
P6.5	Número total de processos de conhecimento em ações coletivas distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* E NÃO JULGADOS ATÉ 31/12/2013 que saíram da meta por suspensão ou não enquadramento nos critérios da meta, que não por julgamento, no mês de referência
P6.6	Número total de processos de conhecimento em ações coletivas distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* E NÃO JULGADOS ATÉ 31/12/2013 que, no mês de referência, foram nela julgados pela primeira ou única vez no ano de 2014

Quadro 29: Parâmetros Meta 06/2014

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014y.

Assim, após o atendimento dos referidos parâmetros alguns Tribunais de Justiça Estaduais já apresentam grau de cumprimento da meta:

### Justiça Estadual

Total de processos pendentes na Justiça Estadual ( 1º grau) com os que entraram e saíram da meta:	73.245	Perc. Julg. Em relação ao total de pendentes
Total de processos julgados na Justiça Estadual (1º grau) em 2012:	12.601	17,20%
Total de processos julgados na Justiça Estadual (1º grau) em 2013:	22.750	31,06%
Total de processos julgados na Justiça Estadual (1º grau) em 2014:	5.180	7,07%
Total de processos julgados na Justiça Estadual (1º grau) :	40.531	55,34%
Percentual de Cumprimento na Justiça Estadual (1º grau):	55,34	
Total de processos pendentes na Justiça Estadual ( 2º grau) com os que entraram e saíram da meta:	11.498	Perc. Julg. Em relação ao total de pendentes
Total de processos julgados na Justiça Estadual (2º grau) em 2012:	5.934	51,61%
Total de processos julgados na Justiça Estadual (2º grau) em 2013:	2.760	24,00%
Total de processos julgados na Justiça Estadual (2º grau) em 2014:	633	5,51%
Total de processos julgados na Justiça Estadual (2º grau) :	9.327	29,51%
Percentual de Cumprimento na Justiça Estadual ( 2º grau):	29,51	

Quadro 30: Cumprimento Meta 06/2014

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014y.

Assim, de acordo com a tabela ilustrativa do cumprimento da Meta 6/2014, a Justiça Estadual apresenta grau de cumprimento de 55,34%, processos oriundos do 1º grau (Comarcas), bem como apresenta 29,51%, processos oriundos do 2º grau (TJSC). Já o TJSC apresenta 46,81% de cumprimento da meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014y).

Não foram encontrados dados ou relatórios estatísticos e de atividades do TJSC até o término da coleta de dados desta pesquisa, que foi em dezembro de 2014.

Assim, a título de resumo do que já foi demonstrado em tópicos anteriores sobre as metas nacionais oriundas do CNJ, criou-se uma tabela com os dados já lançados pelo CNJ sobre o desempenho do TJSC:

META	ANO	DESEMPENHO DO TJSC	PENDÊNCIAS
2	2009	86,48%	
2	2010	87,89%	78,39%
3	2010	-1,77% (matéria fiscal)	8,83%
		-9,60% (matéria não fiscal)	95,95%
4	2010	DNL	1,81%

<b>5</b>	2010	100%	
<b>7</b>	2010	100%	
<b>8</b>	2010	100%	
<b>1</b>	2011	100%	
<b>2</b>	2011	100%	
<b>3</b>	2011	90,36%	
<b>4</b>	2011	100%	
<b>2</b>	2012	79,75%	
<b>3</b>	2012	100%	
<b>4</b>	2012	100%	
<b>5</b>	2012	Não cumpriu	
<b>1</b>	2013	84,93%	
<b>2</b>	2013	111,03%	
<b>16</b>	2013	58,82%	
<b>17</b>	2013	38,46%	
<b>18</b>	2013	45,70%	
<b>19</b>	2013	SIM	Realização de parcerias entre CNJ e TJs alimentar cadastro nacional de condenações por ato de improbidade administrativa
<b>1</b>	2014	73,81% (até julho de 2014)	
<b>2</b>	2014	76,50% (até julho de 2014)	
<b>3</b>	2014	Dados não disponíveis	
<b>4</b>	2014	43,55% (Improbidade Adm) até julho de 2014 48,22% (Crimes contra Adm.Pública) até julho de 2014	
<b>6</b>	2014	46,81% (até julho de 2014)	

Tabela 19: Resumo do cumprimento das metas do CNJ pelo TJSC

Fonte: da autora da pesquisa

## 5 RESULTADOS DAS ANÁLISES REALIZADAS

Em primeiro lugar, as teorias que foram revisitadas nesta pesquisa expressaram primeiramente um avanço da ciência, no sentido de acompanhar a rápida transformação de uma sociedade que clama por mais transparência das ações governamentais.

Segundo, as teorias expressaram em cada momento histórico, os valores e os anseios desta sociedade. Constatou-se que muitas foram as tentativas de aperfeiçoar o trato da coisa pública. Alguma herança veio de Portugal, outra herança veio de países já qualificados no modelo gerencial de tocar a coisa pública.

Se por um lado a Emenda Constitucional nº 45/2004 foi um marco da Reforma do Judiciário do Brasil, por outro a Emenda Constitucional nº 19/1998 foi o marco da Reforma Administrativa, ao incorporar no artigo 37 o princípio da eficiência.

Percebeu-se que o principal princípio da Administração Pública mencionado pelo TJ também foi o princípio da eficiência. É importante mencionar que referido princípio já se encontrava no corpo da Constituição em 1988 e que somente após a Emenda Constitucional nº 19 em 1998 figurou no caput do artigo 37, Capítulo da Constituição de 1988 que trata da Administração Pública no Brasil.

Logo, ao figurar no caput do artigo 37, o princípio da eficiência simbolizou uma Reforma Administrativa, bem como sintetizou o surgimento de um Estado Gerencial, momento este em que a Administração Pública incorporou as dinâmicas da gestão privada.

A Emenda Constitucional nº 45/2004 ganhou destaque também por conceber um fruto o qual iria impactar de forma substantiva a gestão dos Tribunais de Justiça do Brasil: o Conselho Nacional de Justiça.

O Conselho Nacional de Justiça surgiu em meio a uma onda de escândalos que marcaram o Judiciário Brasileiro. Se por um lado as notícias sobre corrupção de juízes corriam soltas, por outro lado surgia um instrumento que prometia maior eficiência. Assim, com a onda de reformas no Judiciário para dar um fim aos escândalos, pelo anseio de mais celeridade no julgamento dos processos, pelo menor tempo de espera por uma decisão se percebeu que com a criação do CNJ o Judiciário brasileiro lançou mão de um instrumento capaz de medir a produtividade dos juízes e tribunais, separados por segmentos/competências processuais diversas, tendo em vista que foram criadas metas nacionais e metas específicas.

Após a coleta de dados e leitura das teorias, leitura da legislação e leitura dos relatórios, se notou que o CNJ pode ser considerado um ator de políticas públicas, mais especificamente: um ator de políticas judiciárias, tendo em vista que trouxe a atenção da Administração Pública para o Poder Judiciário. Além disso, o CNJ demonstrou que é possível o uso de mecanismos do âmbito privado no setor público com as devidas adaptações, tendo em vista que os propósitos do âmbito privado e do âmbito público são diferentes.

Outra questão observada é que a partir dos dados colhidos sobre a produtividade dos juízes, por exemplo, é possível o CNJ criar mecanismos estratégicos de atuação, bem como criar metas de acordo com cada segmento e realidade de atuação dos 91 Tribunais que coordena.

Outro grande trunfo é o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, disposto no art. 103-B, §4º da Constituição Federal de 1988, dentro das determinações do artigo 37 da CF. Nesse ínterim o CNJ tem ainda a finalidade de melhorar a prestação do serviço jurisdicional, sobretudo no que se refere à lentidão processual e à moralidade administrativa.

Desde a sua composição (juízes, promotores, advogados, cidadãos) se percebe que o CNJ é um órgão

multidimensional e multifacetado. Há diferentes percepções de Justiça trabalhando em parceria. Há a presença do cidadão na sua composição. Como o CNJ foi criado como órgão interno ao Poder Judiciário, ele é o segundo na hierarquia constitucional, inferior apenas ao Supremo Tribunal Federal. A presença de membros externos, no entanto, é mínima.

O CNJ é integrado por magistrados e por não-magistrados. É de se destacar que essa pluralidade de representações e participação é o princípio estruturador e diferenciador deste Conselho, tendo em vista que segue os comandos constitucionais do art. 1º, V (pluralismo político) e do art. 37, § 3º (formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta), ambos da CF de 1988.

A participação de não-magistrados no Judiciário não é novidade, mas o modelo do CNJ porém inova em três aspectos: primeiro porque os membros não-magistrados não se integram ao Judiciário definitivamente, não são vitalícios, como no quinto constitucional, mas detêm mandato fixo e independência. Em segundo lugar, a competência que detêm não é jurisdicional, como na justiça eleitoral, mas essencialmente administrativa.

Por fim, os não-magistrados são indicados e escolhidos por instituições não judiciárias como a OAB, Câmara, Senado e Ministério Público, sem que haja qualquer participação dos tribunais. Cada órgão possui uma lista com os membros candidatos e após votação são escolhidos os não-magistrados para compor o CNJ.

Logo, essa possibilidade de inserção de um cidadão que não esteja vinculado com o judiciário vai permitir que ele fique mais atento aos resultados de um ente público ligado à Justiça. Este cidadão vai poder exercer controle social da função administrativa do Estado por meio de representação de grupos, os quais serão respaldados pelos chamados remédios constitucionais (Ação Popular, Ação Civil pública, por exemplo).

Conforme já comentado nesta pesquisa no item 2.2.2 referido controle social pode sofrer limitação em virtude de diversos fatores, como por exemplo dificuldade de acesso às informações públicas. Mas isso é o oposto do que preconiza a reforma do judiciário, tendo em vista que foi moldada para que o acesso do cidadão às informações fosse facilitado.

Devem ser analisados também os relatórios de cumprimento das metas disponibilizados pelo CNJ na internet. Como o CNJ veio também com o intuito de aperfeiçoar a gestão administrativa dos Tribunais, definir o planejamento estratégico do Poder Judiciário do Brasil, definir plano de metas e programas de avaliação institucional, é importante ressaltar, primeiramente que o CNJ cumpriu até o presente momento com o princípio da publicidade, tão importante princípio para a Administração Pública. O princípio da publicidade deve ser entendido no sentido da publicização dos atos judiciais, excetuados aqueles em que há decretado o segredo de justiça.

Desde 2009 o CNJ vem publicando relatórios com a finalidade de trazer ao cidadão informações sobre o “andamento” da justiça, dos Tribunais, das varas, grau de eficiência dos juízes, entre outros.

A presente pesquisa colacionou dos referidos relatórios todos os graus de cumprimento das metas direcionadas para a Justiça Estadual, destacando o desempenho do TJSC até julho do presente ano.

Historicamente por ser um órgão público, sua gestão, composição e ação estão pautados em normas, leis, regulamentos. Existe uma gestão burocrática nata no CNJ, a qual é vislumbrada pela racionalidade instrumental, princípio da impessoalidade e da busca da eficiência.

Percebeu-se ainda nessa atuação do CNJ com a publicação das metas e dos desempenhos, por um lado, traços de um modelo de gestão gerencial preocupado com a questão da eficiência, do cumprimento rígido às metas, às diretrizes

nacionais, adoção do planejamento estratégico – ferramenta com amplo uso no meio privado.

Por outro lado, percebeu-se um CNJ voltado ao modelo de gestão do Novo Serviço Público, no sentido de que surgiu para dar uma resposta ao cidadão brasileiro que estava cansado da morosidade da justiça. Além disso, oportunizando a um cidadão uma cadeira na sua composição, considerou as pessoas como seres políticos, que pensam, raciocinam e possuem capacidade de exercer o controle social.

Outra dedução que se tem do CNJ é que este órgão está pensando mais estrategicamente e agindo democraticamente, segundo o quarto princípio de Denhardt e Denhardt (2000) do Novo Serviço Público. Isso no sentido de pensar estratégias nacionais, de nivelamento dos tribunais, para depois trabalhar as peculiaridades de cada tribunal levando em conta a posição geográfica, recursos disponíveis, necessidades prementes.

Sob o ponto de vista de um método ou paradigma sistêmico<sup>8</sup>, este também vai permitir uma visão do Conselho Nacional de Justiça traçando metas nacionais para cumprir seu mapa estratégico, porém levando em conta as características de cada Tribunal, em diferentes posições geográficas do Brasil.

Sua atuação, portanto, vai além daquela simplesmente pautada nos meios estratégica: de criação de políticas públicas de elaboração e implementação de uma política judiciária mais eficiente e moderna. Sua participação embora focada numa gestão estratégica, de cumprimento de metas e da realização de diagnósticos e confecção de relatórios para divulgação, extrapola a esfera da política judiciária e vai respingar em políticas públicas de outras esferas.

---

<sup>8</sup> Segundo Mezzaroba e Monteiro (2009, p.80) o método sistêmico é oriundo da teoria sistêmica de Bertalanffy, o qual concebe a definição de sistema como sendo um conjunto de elementos inter-relacionados de interação ordenada, conforme já comentado anteriormente no Capítulo dos Procedimentos Metodológicos.

Volta-se, portanto, também para o avanço de objetivos coletivos, de fortalecimento da cidadania, de realização dos ideais de justiça e igualdade, chamando o Estado a coproduzir projetos e ações de relevância e impacto social, ético e de fortalecimento do estado democrático de direito. Isso foi o que se percebeu também nos relatórios estatísticos e de atividades do TJSC de 2003 a 2013, quando iniciaram com a prática de mutirões de conciliação e julgamento para desafogar os gabinetes.

As palavras-chave que foram destaque nos trechos de textos extraídos dos relatórios do TJ foram as seguintes:

“[...] estreitar suas relações com a sociedade”

“[...] conquistou espaço na mídia eletrônica com a produção do primeiro programa do TJ em emissora de TV aberta, o “Justiça Legal”

“[...] garantir a transparência de suas realizações”

“controle de qualidade”

“[...] questão da informatização [...] sociedade ter acesso a esses dados”

“[...] processo de transparência”

“[...] desafogar a justiça de 1º grau”

“[...] mutirões de conciliação”

“[...] morosidade da justiça”

“[...] prestar um melhor e mais ágil atendimento aos jurisdicionados”

“[...] instalação das 53 varas”

“ [...] agilização e celeridade”

“[...] pacificação social e [...] acelerar a prestação jurisdicional”

“[...] como também sobre a forma de melhor tratar os operadores do Direito e os jurisdicionados, em última análise, os principais clientes do Judiciário”

“[...] o TJ chamou a atenção de outros TJs de todo o Brasil por sua eficiência”

“[...] sempre procurando maior celeridade processual e o bom atendimento ao público”

“[...] racionalização dos serviços com o uso de ferramentas disponibilizadas pelo elevado grau de informatização”

“[...] com base em planejamento estratégico e valorização dos recursos postos à disposição”

[...] preocupação em estreitar suas relações com a sociedade, traduzidas nos investimentos realizados na área de comunicação social”

TV Justiça, Rádio UDESC FM, Rádio Justiça, Voz do Brasil

“[...] divulgação de realizações e projetos localizados”

“[...] comissão de racionalização de gastos do Poder Judiciário”

“[...] a prestação de contas ganhou destaque”

“[...] melhor prestação jurisdicional”

“[...] bom relacionamento sempre mantido com os demais poderes e instituições afins”

“[...] habilitar colaboradores para a aplicação de técnicas de racionalização em busca da excelência administrativa”

“[...] à prestação de um serviço de melhor qualidade e maior agilidade”

“[...] a conciliação como um meio célere e barato para resolver pendências”

“[...] conciliadores devidamente treinados para intermediar conflitos que, de outra maneira, poderiam se transformar em litígios judiciais”

“[...] buscados através da racionalização de nossos serviços”

“[...] projeto de lei de autoria do Judiciário aprovado pela ALESC que autoriza a suspensão de todos os executivos fiscais em tramitação no Estado com valor igual ou inferior a um salário mínimo” [...] implementação da Justiça Cidadã”

“[...] exemplo marcante dessa nova fase é o Conselho de Gestão, Modernização e Políticas Pública e Institucional [...] as aspirações dos magistrados que mais proximamente sentem os problemas da população junto aos fóruns [...] formulação da agenda pública”

“[...] a reestruturação do conselho de tecnologia e informação (CGINFO) foi também indispensável para atender à necessidade de expansão do SAJ”

[...] informações atualizadas”

“[...] manutenção do boletim eletrônico”

“[...] – pelo sucesso da instituição. Magistrados e servidores, na condição de personagens da história”

“[...] instituiu o cronograma anual de planejamento”

“[...] avaliação do programa 5S; e coleta e encaminhamento dos dados do Justiça em Números”

Após a exposição desses trechos de textos, percebeu-se em determinados momentos que o próprio judiciário

reconheceu que estava distante da sociedade e que necessitava estreitar laços. Em outros momentos, quando tratou da racionalização dos processos o TJSC deu a entender que o TJ possui uma gestão voltada ao controle burocrático.

Quando demonstrou preocupação com os stakeholders, o Poder Judiciário Catarinense percebeu que não está sozinho e isolado na sociedade. A questão da Governança, do trabalhar em conjunto com demais segmentos está presente. O Poder Judiciário de Santa Catarina conversa com o Poder Legislativo de Santa Catarina – ALESC no sentido de regular e ajustar legislações para tentar desafogar os fóruns.

Há portanto, a preocupação na divulgação dos seus trabalhos internos, programas sociais e demais atos por meio do canal de notícias do próprio sítio institucional quanto da permanência em canais da Rádio UDESC FM, Rádio Justiça, TV Justiça, entre outros.

Sobre os treinamentos, capacitação de pessoas, há traços de uma gestão com sentido burocrático. Por outro lado, quando fala em aumentar a excelência dos serviços e aumentar a eficiência o TJ se volta para uma gestão mais gerencial.

Quanto ao tema da conciliação, dos mutirões e da preocupação em evitar o litígio judicial, trabalhar com políticas conciliatórias e preventivas, está mais voltado para uma gestão preventiva. Ocorre que a cabeça do brasileiro não está muito preparada para essa política preventiva, tudo se resolve na Justiça no Brasil. Os dados aqui expostos comprovam o número de ações em trâmite em Santa Catarina.

Percebe-se também uma gestão do TJ não só voltada para a atuação estratégica; há atuação política também, chamando outros Poderes do Estado a coproduzir o bem público, com participação dos usuários (jurisdicionados) e organizações do terceiro setor (ações comunitárias).

Quando se falou em nova fase do Conselho de Gestão e que os juízes estão chegando mais perto dos problemas da população junto os fóruns há que se comentar que no estudo de

políticas públicas existe a figura do *street level* – pessoa a qual está de frente com o cidadão, atendendo-o e solucionando suas demandas. Essa nova Governança que está surgindo está mais presente na Justiça de 1º grau (nos fóruns), quando, por exemplo, os juizes dos fóruns estão em audiências com as partes e atendendo nos gabinetes. Ali, é o juiz quem está frente a frente com a população.

Percebe-se mais experiências da justiça restaurativa, maior envolvimento de membros do Judiciário em redes e envolvidos com outras organizações para o enfrentamento de problemas que exigem concertação.

No âmbito das 5 dimensões de Accountability de Koppell (2005), se percebe que o CNJ é um instrumento facilitador dessas dimensões de Accountability dos Tribunais. Por exemplo: as metas que se aplicaram à justiça estadual, consequentemente se aplicaram ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Assim, o TJSC, na dimensão transparência, revelou sim o seu desempenho desde as primeiras metas de 2009. Além disso, os resultados dos relatórios do CNJ detalham com muita transparência cada meta, cada parâmetro e cada indicador para medir o desempenho.

O destaque para a dimensão da imputabilidade restou demonstrado no Portal da Corregedoria, o qual possui o Portal Transparência Institucional, o qual publica todos os números dos processos administrativos autuados para apurar o não cumprimento de uma meta. As autuações administrativas são consequências para apurar o desempenho ruim das metas oriundas do CNJ. Não foi encontrado registro de alguma consequência além dessas autuações administrativas, apenas monitoramento do cumprimento.

Em relação à dimensão controlabilidade, percebe-se que as metas desejadas pelo TJSC são monitoradas e “controladas”, tanto pelo CNJ quanto pela Corregedoria.

A dimensão responsabilidade é requisito intrínseco desta organização, que busca o cumprimento das regras e normas emanadas pelo CNJ e demais tribunais superiores. Ocorre que existem tribunais que não cumprem tudo o que é exigido.

Quanto à responsividade ou capacidade de dar respostas se percebe pelas suas ações de gestão uma preocupação voltada para dar respostas aos jurisdicionados. O TJ ouve o cidadão por meio de pesquisas esporádicas, as quais são divulgadas no Portal do TJ, e a integração na gestão é noticiada no canal de notícias do mesmo Portal.

Se por um lado o TJSC é plenamente capaz de cumprir as expectativas do CNJ e do Judiciário Brasileiro como um todo, e se lançou pioneiro na implantação de um Planejamento Estratégico em sua gestão; em relação ao cumprimento das metas o TJSC mostrou que é um dos tribunais mais produtivos do país. Por outro lado, pelos relatórios apresentados o TJ não tem conseguido reduzir o déficit das demandas judiciais.

A impressão que dá é que apenas há cumprimento das metas apenas para preencher as exigências do CNJ. No campo prático, quando se percebe o trabalho realizado nos cartórios judiciais ou quando a pesquisadora tem contato com alguns servidores do TJSC, há um hiato entre o que a cúpula do TJ define no Planejamento Estratégico e publica nos relatórios com o que há na prática. Talvez um estudo futuro possa aprofundar e confirmar ou não essa primeira impressão.

Os desafios do TJ no novo século são muitos, tendo em vista que a sua gestão apresenta múltiplas dimensões, assim como as múltiplas dimensões da Accountability de Koppell (2005). Uma hora a gestão é mais burocrática, outra hora gerencial. Há a preocupação com o cidadão em satisfazer as suas necessidade e o novo serviço público aflora.

Constatou-se também que o advento das tecnologias no Poder Judiciário e do Governo Eletrônico fluíram juntos em um tempo que se clamava por mais participação cidadã,

controle e transparência dos atos públicos. Com a possibilidade de transmissão dos julgamentos pela TJ Justiça, os cidadãos se sentiram mais próximos dos atos e dos acontecimentos.

Deve-se destacar, ainda, a questão da mediação dos atos do Judiciário, já que importantes julgamentos no Brasil como o mensalão, trouxeram um sentido de confiança para aqueles que acompanharam todos os atos judiciais, desde a instalação da Comissão Parlamentar de Inquérito - CPI até o julgamento dos mensaleiros pelo Supremo Tribunal Federal - STF. Tal evento repercutiu sobremaneira na vida dos brasileiros, pois estava desacreditado com o próprio Poder Judiciário.

Outros casos semelhantes também devem ser citados como a Operação Ouro Verde em Santa Catarina, a operação Ourofino e a Operação Anaconda, os quais mediatizam cada ato judicial, deixando a população informada sobre o andamento desses escândalos.

O tempo de espera por uma decisão judicial, questão preocupante hoje no Brasil, se mostra em um cenário com atuação de diferentes atores e situações. Se há poucas varas, há juízes e gabinetes sobrecarregados. Se há muitos recursos, há que se discutir sobre esse acesso à justiça, se é somente para o cidadão dar entrada na papelada ou se será garantido a ele uma duração razoável.

Como equilibrar a questão dos idosos que pleiteiam na justiça garantias para suas vidas como o fornecimento de medicamentos e continuidade de tratamento? Existem pessoas que não podem esperar mais do que uma semana por uma decisão liminar tendo em vista a debilidade da sua saúde. Nesse sentido há que se destacar o fenômeno da judicialização da Administração Pública, da Saúde. Ações Cíveis Públicas propostas pelo Ministério Público têm efetivamente conseguido liminares no Poder Judiciário para que a Administração Pública forneça, por exemplo, remédios ou tratamentos emergenciais

para aqueles que não podem aguardar uma decisão judicial em virtude da morosidade.

Como equilibrar o direito das pessoas físicas (poucos recursos financeiros) e das pessoas jurídicas (muitos recursos financeiros) para ir protelando e recorrendo judicialmente infundáveis teses de defesa só para ganhar tempo?

## CONCLUSÃO

Em virtude do que foi mencionado na presente pesquisa e levando-se em conta o problema apontado inicialmente, pode-se inferir que a gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina veio apresentando avanços nos últimos anos do século passado e tem enfrentado desafios administrativos no novo século com atitudes e processos mais aperfeiçoados e moldados para a nova realidade social.

Novos anseios sociais, novas conquistas cidadãs, novas tecnologias e novas metas a serem alcançadas fizeram com que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina se lançasse na sociedade de acordo com cada característica e modo de governar dos seus presidentes, conforme recorte temporal escolhido para ilustrar a presente pesquisa.

Esta pesquisa partiu com o objetivo geral de identificar qual o modelo de gestão adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina frente às reformas estatais e as cinco dimensões da Accountability, segundo o modelo de Koppell (2005).

Restou confirmado um modelo de gestão múltiplo, com características marcantes de gestão burocrática, de gestão gerencial e com traços do novo serviço público. Ademais restaram confirmadas na gestão do TJSC traços das cinco dimensões de Accountability de Koppell (2005): transparência, confiabilidade, imputabilidade, responsabilidade e responsividade. A dimensão transparência predominou após leitura e análise dos relatórios. Logo o objetivo geral foi cumprido.

A presente pesquisa partiu também com os seguintes objetivos específicos: a) Identificar no marco legal (Emenda Constitucional nº 45/2004) os principais mecanismos criados pela reforma do judiciário para apoiar a gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability, b) Identificar quais desses mecanismos o Tribunal de Justiça de Santa Catarina integrou na sua gestão; c) Realizar diagnóstico da

competência e ferramentas de apoio do Conselho Nacional de Justiça em relação ao estímulo de uma gestão pautada nas cinco dimensões da Accountability e d) Analisar se o Tribunal de Justiça de Santa Catarina durante a sua atuação/gestão atende a alguma das cinco dimensões da Accountability, levando em conta a questão da complexidade do seu cenário de atuação.

Foram igualmente atendidos os objetivos específicos, no sentido de se ter identificado a criação do Conselho Nacional de Justiça como sendo o principal mecanismo criado pela reforma do judiciário em 2004, especificamente para apoiar a gestão dos Tribunais e propiciar a identificação das dimensões de Accountability de Koppel (2005). O CNJ como precursor da implantação e monitoramento do Planejamento Estratégico no Judiciário Brasileiro, é importante ator de políticas judiciárias no cenário brasileiro.

Outra questão identificada foi que o TJSC já tentava implantar uma gestão voltada para o cumprimento de metas, objetivos, já tinha em mente uma administração com visão compartilhada. Inclusive, o TJSC foi destaque para outros Tribunais do Brasil como modelo pioneiro dessa gestão pautada em mais eficiência dos processos e julgamentos. Quanto o CNJ foi criado e instituiu mecanismos de apoio à gestão, o TJSC apenas alinhou o modelo que já vinha desenvolvendo. Apesar disso, o TJSC não conseguiu cumprir todas as metas.

É de se destacar também que as dimensões de Accountability de Koppel (2005) como já comentadas, foram identificadas com maior ou menor intensidade nos relatórios apresentados das atividades do Tribunal de Justiça de Santa Catarina para atingir seus objetivos e metas estabelecidas.

Para que todos os objetivos propostos fossem cumpridos na sua integralidade é importante comentar aqui sobre a disponibilidade dos relatórios nos sítios institucionais, tanto por parte do CNJ quanto por parte do TJSC. Se os dados

não estivessem publicados seria muito mais trabalhoso poder identificar ao longo do marco temporal escolhido essas nuances. A questão transparência no sentido de divulgar dados e desempenho merece ser destacada. Sem essa publicidade dos dados seria muito difícil demonstrar de forma pormenorizada as características da gestão e do planejamento estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina frente às exigências do Conselho Nacional de Justiça. Ocorre, no entanto, que talvez fosse ideal buscar também outros tipos de dados e realização de entrevistas estruturadas.

Por fim este estudo constituiu apenas um pequeno contributo para o entendimento da gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina face à complexidade do cenário, dos múltiplos atores e da crise do judiciário. Dada a importância do tema que envolveu aspectos da Ciência da Administração e da Ciência Jurídica, considera-se que há muito ainda o que percorrer no campo da investigação dessas ciências, que passam mais do que nunca a conversar entre si.

Algumas recomendações devem ser feitas no sentido de que a presente pesquisa abriu um grande leque para futuras investigações de desempenho dos tribunais, em qualquer matéria. Aqui o foco foi o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, pertencente à Justiça Estadual com matérias processuais próprias.

Futuros pesquisadores podem iniciar as investigações de gestão e desempenho dos Tribunais Militares, por exemplo, que, curiosamente foram os primeiros a cumprirem as Metas anuais. Outra temática importantíssima e que ensejará marcantes pesquisas é a relacionada aos Tribunais Eleitorais, cuja competência envolve função jurisdicional, função administrativa, função normativa e função consultiva.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Alcides. **A magistratura no Mercosul**.

Florianópolis: Obra Jurídica, 1996.

ABREU, Cesar. **Governo judiciário**. Florianópolis: TJSC, 2009.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**; n. 10. Brasília, Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.

\_\_\_\_\_. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Eds.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Finanças públicas, democracia e accountability. In: ARVATE, Paulo Roberto; BIDERMAN, Ciro. **Economia do Setor Público no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

AMARAL, Marcelo S. **Accountability, governo local e democracia**: investigação em portais municipais do estado da Bahia. Dissertação. UFBA, 2007.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, artigo 1, p.1-19, Mar, 2012.

ANDRADE, Lédio Rosa de; FARIA, José Eduardo; PRUDÊNCIO, Carlos. **Modernização do Poder Judiciário: a justiça do futuro**. Tubarão: Editorial Studium, 2003.

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. **A conceitualização de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002.

ARAÚJO, Luiz Alberto David; NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. **Curso de direito constitucional**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ARAUJO, Wagner F. Gomes; GOMES, Marco Paulo S. **Governança eletrônica na América Latina: podemos esperar uma democracia eletrônica?** In Núcleo de estudos do empresariado, instituições e capitalismo. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://neic.iesp.uerj.br/forum\\_democracia.html](http://neic.iesp.uerj.br/forum_democracia.html)>. Acesso em: 07 jun 2013.

BARBOSA, Rui. **Atos inconstitucionais**. 3. ed. – Campinas: Russel Editores, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Ed. 70, 2004.

BRAGA, Lamartine V.; ALVES, Welington S.; FIGUEIREDO, Rejane M. C.; SANTOS, Rildo R. O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ENAP, jan-mar, 2008. (P. 5-22)

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 24.

ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2012.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Notícias STF. Modelo híbrido de controle de constitucionalidade garante mais celeridade à Justiça brasileira. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=115824>>. Acesso em: 26 maio 2013a.

BRASIL. Lei Orgânica da Magistratura Nacional. Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp35.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm)>. Acesso em 22 out 2014.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

CAMPOS, Ana Maria. *Accountability*: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, 24 (2): 30-50, fev./abr. 1990.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Trad. de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão pública**: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro. **Gestão pública e reforma administrativa**: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CENEVIVA, Ricardo. Accountability: novos fatos e novos argumentos – uma revisão da literatura recente. Anais do EnAPG 2006. **Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD**. São Paulo, novembro de 2006.

CENEVIVA, Ricardo e FARAH, Marta Ferreira Santos. Democracia, avaliação e accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático. Anais do EnAPG 2006. **Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD**. São Paulo, novembro de 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7024&Itemid=1085](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&task=view&id=7024&Itemid=1085)>. Acesso em: 05 jun 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Canal da Estratégia do Judiciário Brasileiro. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/>>. Acesso em 14 maio 2013a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números: indicadores do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 09 maio. 2013b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acesso em: 15 maio 2013c.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Composição. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/composicao>>. Acesso em: 27 set 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Planejamento estratégico. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acesso em: 27 set 2014a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. A estratégia do poder judiciário. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70\\_i.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70_i.pdf)>. Acesso em 27 set 2014b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA . Mapa Estratégico do CNJ. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70\\_mapacnj.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70_mapacnj.pdf)>. Acesso em 27 set 2014c.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Mapa Estratégico do Poder Judiciário. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/mapa\\_do\\_judiciario.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/mapa_do_judiciario.pdf)> Acesso em: 27 set 2014d.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Plano estratégico do CNJ. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70\\_planocnj.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70_planocnj.pdf)>. Acesso em 27 set 2014e.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Três letras que trabalham pela eficiência. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>> Acesso em: 20 jan 2014f.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas prioritárias de 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-prioritarias-de-2010>> Acesso em: 30 set 2014g.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas nacionais do Poder Judiciário 2009-2012. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/2013-03-07-18-23-39>>. Acesso em: 30 set 2014h.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas de nivelamento 2009. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-de-nivelamento-2009>>. Acesso em: 30 set 2014i.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Documentos. Modelos de Plano de Ação para as Metas de 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-de-nivelamento-2009/documentos>>. Acesso em: 30 set 2014j.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Panorama nacional Relatório de todas as esferas do judiciário. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/tribunais-e-conselhos/metas\\_2010\\_relatorio.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/tribunais-e-conselhos/metas_2010_relatorio.pdf)>. Acesso em: 11 out 2014k.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas prioritárias de 2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2011>>. Acesso em: 11 out 2014l.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas prioritárias de 2012. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/evento/eventos-realizados/5-encontro-nacional-do-judiciario/metas-2012>>. Acesso em 16 out 2014m.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Meta 3/2012.

Disponível em: <

[http://www.cnj.jus.br/images/Meta\\_3\\_de\\_2012\\_detalhamento.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/Meta_3_de_2012_detalhamento.pdf)>. Acesso em: 18 out 2014n.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas prioritárias de

2013. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2013>>. Acesso em: 18 out 2014o.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Detalhamento da

Meta 2/2013. Parâmetros. Disponível em: <

[http://www.cnj.jus.br/images/Meta\\_2\\_de\\_2013\\_detalhamento.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/Meta_2_de_2013_detalhamento.pdf)>. Acesso em: 19 out 2014p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Detalhamento da

Meta 16/2013. Parâmetros. Disponível em: <

[http://www.cnj.jus.br/images/Meta\\_16\\_de\\_2013\\_detalhamento.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/Meta_16_de_2013_detalhamento.pdf)>. Acesso em: 19 out 2014q.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Detalhamento da

Meta 17/2013. Parâmetros. Disponível em: <

[http://www.cnj.jus.br/images/manuais/meta\\_17\\_de\\_2013.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/manuais/meta_17_de_2013.pdf)>. Acesso em: 19 out 2014r.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Detalhamento da

Meta 18/2013. Parâmetros. Disponível em: <

[http://www.cnj.jus.br/images/manuais/Meta\\_18\\_de\\_2013\\_detalhamento.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/manuais/Meta_18_de_2013_detalhamento.pdf)>. Acesso em 19 out 2014s.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas prioritárias de

2014. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2014>>. Acesso em 19 out 2014t.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório parcial meta 1/2014. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas\\_relatorio\\_parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul/Meta%201%20-%20Relatorio%20Parcial%202014%20jan%20a%20jul.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas_relatorio_parcial_2014_jan_a_jul/Meta%201%20-%20Relatorio%20Parcial%202014%20jan%20a%20jul.pdf)>. Acesso em 20 out 2014u.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório parcial meta 2/2014. Disponível em: <

[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas\\_relatorio\\_parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul/Meta\\_2\\_Relatorio\\_Parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul\\_V2.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas_relatorio_parcial_2014_jan_a_jul/Meta_2_Relatorio_Parcial_2014_jan_a_jul_V2.pdf)>. Acesso em 20 out 2014v.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório parcial meta 3/2014. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas\\_relatorio\\_parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul/Meta\\_3\\_Relatorio\\_Parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul\\_V2.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas_relatorio_parcial_2014_jan_a_jul/Meta_3_Relatorio_Parcial_2014_jan_a_jul_V2.pdf)>. Acesso em: 21 out 2014x.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório parcial meta 6/2014. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas\\_relatorio\\_parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul/Meta\\_6\\_Relatorio\\_Parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul\\_V2.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas_relatorio_parcial_2014_jan_a_jul/Meta_6_Relatorio_Parcial_2014_jan_a_jul_V2.pdf)>. Acesso em 21 out 2014y.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório parcial meta 4/2014. Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas\\_relatorio\\_parcial\\_2014\\_jan\\_a\\_jul/Meta\\_4\\_jan\\_a\\_jul\\_V3.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/Metas_relatorio_parcial_2014_jan_a_jul/Meta_4_jan_a_jul_V3.pdf)>. Acesso em: 21 out 2014z.

CORREGEDORIA-GERAL DE JUSTIÇA. Transparência Institucional. Disponível em:<

<http://cgj.tjsc.jus.br/transparencia/>>. Acesso em 15 nov 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, set-out. 2008 (P. 829-874). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em 04 jun 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMÁZIO, Eloise da Silveira Petter. Governança eletrônica e redes eletrônicas cidadãs: novas formas de intervenção política e novos espaços de insurreição dos saberes subalternizados. In: Orides Mezzaroba e Fernando Galindo (eds.) **Democracia eletrônica**. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 2010. Lefis Series 11, p. 89-105.

DENHARDT, Robert B. *Teorias da administração pública. Tradução técnica e glossário: Francisco G. Heidemann*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather than steering. *Public Administration Review*. Washington: v.60,n.6, p. 549-559, Nov./Dec. 2000.

DENHARDT, R. B. and DENHARDT, J.V. **The new public service: serving, not steering**. New York: M.E.Sharpe. 2003.

---

**The new public service:** serving, not steering. Expanded edition. New York: M.E.Sharpe. 2007.

ETZIONI, Amitai. Concepções alternativas de accountability: o exemplo da gestão da saúde. In: Heidemann, F.G. and Salm, J.F. (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento:** bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora UnB. 2009. (P. 287-301)

FAGUNDES, Miguel Seabra. O controle dos atos administrativos pelo Poder Judiciário. 4.ed. Rio de Janeiro: Konfino, 1968.

FERNANDES NETO, Tycho Brahe. História do Judiciário Catarinense. Florianópolis: Editora Diploma Legal, 2000.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público.** Brasília, ENAP, ano 47, n. 3, vol. 120, set-dez., 2006. (P. 5-33).

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1994.

---

6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. In: Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995b, p.20-29.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B..(Org.). Pesquisa qualitativa em estudos

organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAU, Nuria Cunill. Responsabilização pelo controle social. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Coords.). **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: Clad/Fundap, 2006.

GRIN, Eduardo J. **Governança participativa, eficácia gerencial e legitimidade política nos governos locais**. In: XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires: nov. 2008. Disponível em: <<http://www.clad.org/congresos/congresos-antiores/xiii-buenos-aires-2008>>. Acesso em: 21 set. 2013.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Ética de responsabilidade: sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas contratadas. In: Heidemann, F.G.; Salm, J.F. (orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: UnB, 2009. (Pg. 301-9)

IFAC – International Federation of Accountants. Public Sector Committee. **Governance in the Public Sector: a governing body perspective**. IFAC, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

JACOBI, Pedro. Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 4, n. 6, nov-dez. 2000. (P. 131-158)

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2.ed. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2007.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**. 40(3), p. 479-99, maio/jun. 2006. Rio de Janeiro.

KLUVERS, R. and TIPPETT, J. Mechanisms of accountability in local government: an exploratory study. **International Journal of Business and Management**, 5 (7): 46-53, Jul. 2010.

KOPPELL, Jonathan G.S. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”. **Public Administration Review**, 65 (1): 94-108, jan./feb. 2005.

LATINOBAROMETRO. Instituto não governamental. Chile. Disponível em: < <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>>. Acesso em: 25 out 2013.

LENZ, Carlos Eduardo Thompson Flores. O Conselho Nacional de Justiça e a Administração do Poder Judiciário. **Revista da AJUFERGS/ Associação dos Juizes Federais do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, n.01, março, 2003. (P.11-31). Disponível em: < [http://www.esmafe.org.br/web/revista/rev07/revista\\_7.pdf](http://www.esmafe.org.br/web/revista/rev07/revista_7.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2013.

LENZA, Pedro. Direito constitucional esquematizado. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA JUNIOR, Olavo B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**. Revista do Serviço Público. Brasília, Enap, ano 49, n. 2, abr/jun 1998. (P. 5-32). Disponível em: <  
[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2723](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2723)>. Acesso em: 04 jun 2013.

LOPEZ, Felix Garcia; ALENCAR, Joana Luiza Oliveira. É o controle social uma alternativa crível para controlar a burocracia? **Gestão pública e desenvolvimento**: desafios e perspectivas. Organizadores: José Celso Cardoso Jr; Roberto Rocha C. Pires. Vol. 6. Brasília: Ipea, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: 2012.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2007.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 14.ed.São Paulo: Malheiros, 2002.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. 4<sup>a</sup> Ed. Ed. Saraiva. 2009.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEZZAROBA, Orides; BERNIERI, Juliana; BIER, Clerilei. Os desafios da governança no novo século, as reformas estatais e a *accountability*. **Direito, Governança e Tecnologia: princípios, políticas e normas do Brasil e da Espanha.** Organizadores: Aires José Rover, Fernando Galindo e Orides Mezzaroba. Florianópolis: Conceito Editorial, 2014.

MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTA, Ana Carolina Yoshida Hirano Andrade. **Accountability no Brasil:** os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes. Tese apresentada à USP – Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-25052007-141025/pt-br.php>>. Acesso em: 06 jun 2013.

NAVARRO, P.; DÍAZ, C. Análisis de Contenido. In: DELGADO, J. M.; GUTIERREZ, J. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Síntesis, 1994.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração.** São Paulo, vol.1, n.3, 2º sem./1996.

O'DONNELL, G. Accountability horizontal e novas poliarquias. Revista Lua Nova. São Paulo, n. 44: 27-54. 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública:** teoria e questões. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PASOLD, César Luiz. Prática da Pesquisa Jurídica: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito. Florianópolis: AOB/SC Editora, 1999.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 9. ed. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. Prática da Pesquisa Jurídica e Metodologia da Pesquisa Jurídica. 10 ed. rev. amp. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2007.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a Gestão Social. **RAE-Debate**. São Paulo, vol. 45, n. 1, JAN./MAR 2005. (P. 36-49)

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 5-33, jan./abr., 1996.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania:** A Reforma Gerencial Brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

\_\_\_\_\_. **A Reforma gerencial do Estado de 1995.** Revista de Administração Pública, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago., 2000.

\_\_\_\_\_. **Do estado patrimonial ao gerencial.** In: SACHS, Ignacy; PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge (Org.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. O modelo estrutural de Governança Pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado.** n. 10, jun/ago., 2007.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Construindo o Estado republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PINHEIRO, A.C. **Judiciário: propostas de reforma.** In: GIAMBIAGI, Fabio; BARROS, Otavio de. Brasil Pós-crise: agenda para a próxima década. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 215-30.

PINHO, José Antonio Gomes e SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista da Administração Pública**, 43 (6): 1343-68, nov./dez. 2009.

PIRES, Alexandre Kalil. Participação Social em Organizações Públicas. **Gestão pública e desenvolvimento:** desafios e perspectivas. Organizadores: José Celso Cardoso Jr; Roberto Rocha C. Pires. Vol. 6. Brasília: Ipea, 2011.

RENAULT, Sérgio R. Tamm. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP, v.56, n.2, p. 127-136, abr. a mar. de 2005.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. *Revista Direito GV*, v. 4, n. 2, p. 465- 492, 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBL FILHO, Ilton Norberto. **Conselho Nacional de Justiça**: estado democrático de direito e accountability. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na Administração Pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, gestão e governança**. Brasília, vol.14, n. 2, MAI./AGO 2011. (P.82-97)

RODRIGUES, Leandro do. **O conselho nacional de justiça como instrumento de accountability horizontal**: análise do período 2005-2007. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade de Brasília. 2008. 91p.

ROVER, Aires José; MEZZARROBA, Orides. @Democracia: fundamentos para a sua compreensão. In: Orides Mezzaroba e Fernando Galindo (eds.) **Democracia eletrônica**. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 2010. Lefis Series 11, p. 15-36.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governança democrática na era da informação. **RAP Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 37, n. 6, p. 1257-80, Nov. /Dez. 2003.

SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Estudos Avançados, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SANTA CATARINA. **Tribunal de Justiça de Santa Catarina: memórias dos 110 anos**. Ed. Comemorativa 1891-2001. Florianópolis: Divisão de Artes Gráficas, 2001.

SANTA CATARINA. Constituição, 1989. Ed. atualizada com 62 emendas constitucionais. Florianópolis: Assembleia Legislativa, 2012. 289 p. Disponível em: <[http://www.ale.sc.gov.br/portal/legislacao/docs/constituicaoEstadual/CESC\\_2012\\_-\\_62\\_emds.pdf](http://www.ale.sc.gov.br/portal/legislacao/docs/constituicaoEstadual/CESC_2012_-_62_emds.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2013a.

SANTA CATARINA. Lei nº 5.624, de 9 de novembro de 1979. Código de divisão e organização judiciárias do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/cdoj/CDOJSC.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2013b.

SANTA CATARINA. Constituição, 1891. Disponível em: <[http://www.ale.sc.gov.br/portal/memoria/const\\_est/Const\\_Est\\_1891.pdf](http://www.ale.sc.gov.br/portal/memoria/const_est/Const_Est_1891.pdf)>. Acesso em: 22 out 2014.

SANTISO, Carlos. Economic reform and judicial governance in Brazil: balancing independence with accountability. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047908.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2013.

SANTOS, Flávia Rosa dos. **Controle de constitucionalidade de emendas constitucionais pelo Supremo Tribunal Federal**. Monografia apresentada como requisito para conclusão do Curso de pós-graduação lato sensu Ordem Jurídica e Ministério Público da Fundação Escola Superior do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – FESMPDFT. 2011.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; LODI, Marluce Dantas de Freitas. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário – uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. Cad. **EBAPE.BR**, v. 10, nº 4, artigo 9, Dez, Rio de Janeiro, 2012.

SCHEDLER, Andreas; DIAMOND, Larry; PLATNER, Marc. **The self-restraining state: power and accountability in new democracies**. Boulder London: Lynne Rienner Publishers, 1999. Disponível em: <  
[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?filename=0&article=1021&context=andreas\\_schedler&type=additional](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?filename=0&article=1021&context=andreas_schedler&type=additional)>.  
Acesso em: 06 jun 2013.

SCHERER WARREN, I. **Ações Coletivas e Movimentos Sociais: revisitando os conceitos**. In: SCHERER- WARREN, I. Redes Emancipatórias: nas lutas contra exclusão e por direitos humanos. Curitiba: Appris, 2012, p. 19-33.

SCHOMMER, Paula Chies e MORAES, Rubens Lima. Observatórios sociais como promotores de controle social e accountability: reflexões a partir da experiência do Observatório Social de Itajaí. Recife, **Gestão.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**: 8 (3), 298-326, Set/Dez 2010.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**, Rio de Janeiro, 43(2, Mar-Abr, 2009. (P. 347-369)

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. **Controle Social:** reformando a administração para a sociedade. Organizações e Sociedade. Salvador, v.9, n.24, p.115-137, mai/ago. 2002.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

\_\_\_\_\_. **Comentário textual à constituição**. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos:** métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIRAQUE, Vanderlei. **Controle social da função administrativa do Estado:** possibilidades e limites na Constituição de 1988. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUSA, Marcos Ticiano Alves de. Teoria geral dos recursos enfocada pelos pressupostos de admissibilidade, efeitos e princípios recursais. Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3547, 18 mar. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/23976>>. Acesso em: 25 out. 2013.

TAVARES, André Ramos. **Curso de direito constitucional**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

TAYLOR, Matthew M. Citizens against the State: The Riddle of High Impact, Low Functionality Courts in Brazil. **Brazilian Journal of Political Economy**. Vol.25, n. 4 (100), October-December/2005. (P.418-438)

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.**

Informações gerais

sobre a Instituição. Disponível em: <<http://www.tj.sc.gov.br>>.

Acesso em 29 jul. 2007b.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.**

Resolução nº DA-

27.03.85/01. Disponível em:

<<http://presidencia.tj.sc.gov.br/documentos/resolucao/1985/da/res27038501da.doc>> Acesso em: 29 jul. 2007c.**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.**

Planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento\\_estrategico.html](http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento_estrategico.html)>. Acesso em 21 abr. 2013.**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.**

Histórico do Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível

em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/museu/historico.htm>>

Acesso em 24 set. 2014.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.**

Estrutura Judiciária. Disponível em:

<<http://www.tjsc.jus.br/jur/estraturajudiciaria.htm>>. Acesso em 26 set. 2014a.**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.**

Organograma. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/organograma/novo/organograma\\_arquivos/png\\_1.htm](http://www.tjsc.jus.br/institucional/organograma/novo/organograma_arquivos/png_1.htm)>. Acesso em 21 out. 2014b.**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Lei**

Complementar n. 146, de 30 de maio de 1996. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/jur/orgaos/lc148\\_96.htm](http://www.tjsc.jus.br/jur/orgaos/lc148_96.htm)>. Acesso em: 22 out. 2014c.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina. Lei Estadual n. 5.624, de 9-11-79. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/cdoj/CDOJSC.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014d.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Normas e atos. Atos regimentais. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/atos/atosregimentais.htm>>. Acesso em: 22 out. 2014e.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Lei Complementar n. 339 de 08 de março de 2006. Dispõe sobre a Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências. Disponível em: <[tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/339\\_2006\\_lei\\_complementar.doc](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/339_2006_lei_complementar.doc)>. Acesso em: 22 out. 2014f.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução n. 16/2008 – TJ. Divisão e organização judiciária. Disponível em: <<http://presidencia.tjsc.jus.br/documentos/Resolucao/2008/Tj/res1608tj.doc>>. Acesso em 30 out. 2014g.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução n. 36/2007 – TJ. Divisão e organização judiciária. Disponível em: <<http://presidencia.tjsc.jus.br/documentos/Resolucao/2007/Tj/res3607tj.doc>>. Acesso em 30 out. 2014h.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução n. 08/2007. Divisão e organização judiciária.

Disponível em:

<<http://presidencia.tjsc.jus.br/documentos/resolucao/2007/tj/res0807tj.doc>>. Acesso em: 30 out. 2014i.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Mapa das comarcas por circunscrição. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/magistrados/mapa/mapa-circunscricoes\\_16102014.jpg](http://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/magistrados/mapa/mapa-circunscricoes_16102014.jpg)>. Acesso em 30 out. 2014j.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Lei Complementar Estadual n. 211 de 25-7-2001. Trata da especialização das varas. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/jur/orgaos/lc211\\_01.htm](http://www.tjsc.jus.br/jur/orgaos/lc211_01.htm)>. Acesso em 30 out. 2014k.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Gestão estratégica. Disponível em: <

<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>>. Acesso em 30 out. 2014l.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Mapa estratégico. Disponível em:

<<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico>>. Acesso em: 30 out. 2014m.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Fundo do reaparelhamento do judiciário. Lei n. 8.067 de 17-09-1990. Disponível em:

<[https://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/frj/frj\\_01\\_03\\_2011.pdf](https://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/frj/frj_01_03_2011.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2014n.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Conselho do Tribunal de Justiça. Disponível em: <

<http://www.tjsc.jus.br/adm/conselhos.htm>>. Acesso em 30 out. 2014o.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Indicador SO 1. Disponível em:

<<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico/so/so1/so1-1>>. Acesso em 30 out. 2014p.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2003. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2003/relatorio\\_estatistico\\_tjsc\\_2003.pdf](http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2003/relatorio_estatistico_tjsc_2003.pdf)>. Acesso em 30 out. 2014q.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2004. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2004/relatorio\\_estatistico\\_tjsc\\_2004.pdf](http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2004/relatorio_estatistico_tjsc_2004.pdf)>. Acesso em 30 out. 2014r.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2005. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2005/relatorio\\_estatistico\\_tjsc\\_2005.pdf](http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2005/relatorio_estatistico_tjsc_2005.pdf)>. Acesso em 31 out. 2014s.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2006. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2006/relatorio\\_estatistico\\_tjsc\\_2006.pdf](http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2006/relatorio_estatistico_tjsc_2006.pdf)>. Acesso em 31 out. 2014t.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2007. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2007/relatorio\\_tjsc\\_2007.pdf](http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2007/relatorio_tjsc_2007.pdf)>. Acesso em 31 out. 2014u.

## TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2008. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2008/relatorio\\_tjsc\\_2008.pdf](http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2008/relatorio_tjsc_2008.pdf)>. Acesso em 31 out. 2014v.

## TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2009. Disponível em:

<[http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2009/relatorio\\_tjsc\\_2009.pdf](http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2009/relatorio_tjsc_2009.pdf)>. Acesso em 31 out. 2014x.

## TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2010. Disponível em:

<<http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2010/index.html>>. Acesso em 31 out. 2014y.

## TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2011. Disponível em:

<<http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2011/index.html>>. Acesso em 31 out. 2014z.

## TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2012. Disponível em:

<<http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2012/index.html>>. Acesso em 31 out. 2014w.

## TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.

Relatório estatístico 2013. Disponível em:

<<http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2013/index.html>>. Acesso em 31 out. 2014aa.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VERGARA, Sylvia. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

VIEIRA, João Alfredo Medeiros. **Notas para a história do Poder Judiciário em Santa Catarina.** Florianópolis: Editora Canarinho, 1981. 173p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WATANABE, Kazuo. **Controle jurisdicional:** princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional no sistema jurídico brasileiro e mandado de segurança contra atos judiciais. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1980.

## **ANEXOS**

TJSC	1ª Grau comum	370.544	57.028	1.188	3.181	1.355	26	3.048	1.044	15	13.529	1.793	44	277.691	41.017	630	96,01	76,81
	2ª Grau	58.070	5.619	442	12	2	0	31	0	0	2.951	158	6	47.581	5.543	434	110,10	88,08
	Jurados Especiais Cíveis	67.307	N/A	N/A	95	N/A	N/A	N/A	250	N/A	N/A	N/A	N/A	41.360	N/A	N/A	64,62	64,62
	Jurados Especiais Criminais	N/A	7.395	N/A	N/A	69	N/A	N/A	N/A	52	N/A	101	N/A	N/A	4.732	N/A	66,10	66,10
	Jurados Especiais da Fazenda Pública	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	0	N/A	0	N/A	N/A	ID	ID
	Turno de Informação	0	0	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0	N/A	0	N/A	0	0	N/A	ID	ID
	Turnos Recursais Cíveis	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	0	N/A	0	N/A	N/A	ID	ID
	Turnos Recursais Criminais	N/A	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	ID	ID
	Turnos Recursais da Fazenda Pública	0	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	0	N/A	0	N/A	N/A	ID	ID
	<b>Total</b>	<b>495.921</b>	<b>69.942</b>	<b>1.652</b>	<b>3.288</b>	<b>1.426</b>	<b>26</b>	<b>3.329</b>	<b>1.096</b>	<b>15</b>	<b>18.617</b>	<b>2.023</b>	<b>50</b>	<b>361.532</b>	<b>51.092</b>	<b>1.464</b>	<b>76,50</b>	<b>76,50</b>

Anexo 1: Cumprimento da Meta 02/2014 TJSC  
Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014v.

Legenda	
P3.1	O Tribunal definiu estrutura mínima da força de trabalho de cada unidade judicial de apoio direto à atividade judicante no 1º grau?
P3.2	Para estabelecimento da estrutura mínima da força de trabalho no 1º grau, o Tribunal considerou a demanda processual?
P3.3	Para estabelecimento da estrutura mínima da força de trabalho no 1º grau, o Tribunal considerou a produtividade (número de processos baixados por servidor) das áreas de apoio direto à atividade judicante?
P3.4	Para estabelecimento da estrutura mínima da força de trabalho no 1º grau, o Tribunal definiu grupos de unidades semelhantes (competência material e territorial)?
P3.5	Para estabelecimento da estrutura mínima da força de trabalho no 1º grau, o Tribunal observou os parâmetros do Plano de Gestão para o funcionamento de Varas Criminais e de Execução Penal aprovado pelo CNU?
P3.6	O tribunal definiu e aprovou tabela de lotação de servidores de 1º grau de acordo com os parâmetros estabelecidos?
P3.7	O Tribunal nomeou ou relotou servidores de 1º grau de acordo com os parâmetros estabelecidos?
P3.8	O Tribunal definiu critério para lotação de servidores nas áreas de apoio indireto à atividade judicante do 1º grau?
P3.9	O Tribunal publicou a tabela de lotação com a especificação da força de trabalho alocada em suas áreas de apoio direto à atividade judicante e nas de apoio indireto à atividade judicante do 1º grau?
P3.10	O Tribunal definiu estrutura mínima da força de trabalho de cada unidade judicial de apoio direto à atividade judicante no 2º grau?
P3.11	Para estabelecimento da estrutura mínima da força de trabalho no 2º grau, o Tribunal considerou a demanda processual?
P3.12	Para estabelecimento da estrutura mínima da força de trabalho no 2º grau, o Tribunal considerou a produtividade (número de processos baixados por servidor) das áreas de apoio direto à atividade judicante?
P3.13	Para estabelecimento da estrutura mínima da força de trabalho no 2º grau, o Tribunal definiu grupos de unidades semelhantes (competência material e territorial)?
P3.14	O tribunal definiu e aprovou tabela de lotação de servidores de 2º grau de acordo com os parâmetros estabelecidos?
P3.15	O Tribunal nomeou ou relotou servidores de 2º grau de acordo com os parâmetros estabelecidos?
P3.16	O Tribunal definiu critério para lotação de servidores nas áreas de apoio indireto à atividade judicante do 2º grau?
P3.17	O Tribunal publicou a tabela de lotação com a especificação da força de trabalho alocada em suas áreas de apoio direto à atividade judicante e nas de apoio indireto à atividade judicante do 2º grau?

## Anexo 2: Parâmetros Meta 03/2014

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014x.

Legenda	
PA.1	Número total de processos de conhecimento em ações de improbidade administrativa distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados no PERÍODO DE REFERÊNCIA*, excluídos os suspensos até 31/12/2013.
PA.2	Número total de processos de conhecimento em ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados no PERÍODO DE REFERÊNCIA*, excluídos os suspensos até 31/12/2013.
PA.3	Número total de processos de conhecimento em ações de improbidade administrativa distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* que foram julgados pela primeira ou única vez em 2012
PA.4	Número total de processos de conhecimento em ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* que foram julgados pela primeira ou única vez em 2012
PA.5	Número total de processos de conhecimento em ações de improbidade administrativa distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* que foram julgados pela primeira ou única vez em 2013
PA.6	Número total de processos de conhecimento em ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* que foram julgados pela primeira ou única vez em 2013
PA.7	Número total de processos de conhecimento em ações de improbidade administrativa distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013 que entraram na meta por saírem de situação de suspensão ou por passarem a se enquadrar nos critérios da meta, no mês de referência.
PA.8	Número total de processos de conhecimento em ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013 que entraram na meta por saírem de situação de suspensão ou por passarem a se enquadrar nos critérios da meta, no mês de referência
PA.9	Número total de processos de conhecimento em ações de improbidade administrativa distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013 que saíram da meta por suspensão ou não enquadramento nos critérios da meta, que não por julgamento, no mês de referência
PA.10	Número total de processos de conhecimento em ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013 que saíram da meta por suspensão ou não enquadramento nos critérios da meta, que não por julgamento, no mês de referência
PA.11	Número total de processos de conhecimento em ações de improbidade administrativa distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013 que, no mês de referência, foram nela julgados pela primeira ou única vez no ano de 2014
PA.12	Número total de processos de conhecimento em ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídos na instância no PERÍODO DE REFERÊNCIA* e não julgados até 31/12/2013 que, no mês de referência, foram nela julgados pela primeira ou única vez no ano de 2014
PA.13	Número total de processos informados em PA.3 COM resolução de mérito
PA.14	Número total de processos informados em PA.13 em que houve condenações
PA.15	Número total de processos informados em PA.3 SEM resolução de mérito
PA.16	Número total de processos informados em PA.4 COM resolução de mérito
PA.17	Número total de processos informados em PA.16 em que houve condenações
PA.18	Número total de processos informados em PA.4 SEM resolução de mérito
PA.19	Número total de processos informados em PA.5 COM resolução de mérito
PA.20	Número total de processos informados em PA.19 em que houve condenações
PA.21	Número total de processos informados em PA.5 SEM resolução de mérito
PA.22	Número total de processos informados em PA.6 COM resolução de mérito
PA.23	Número total de processos informados em PA.22 em que houve condenações
PA.24	Número total de processos informados em PA.6 SEM resolução de mérito
PA.25	Número total de processos informados em PA.11 COM resolução de mérito
PA.26	Número total de processos informados em PA.25 em que houve condenações
PA.27	Número total de processos informados em PA.11 SEM resolução de mérito
PA.28	Número total de processos informados em PA.12 COM resolução de mérito
PA.29	Número total de processos informados em PA.28 em que houve condenações
PA.30	Número total de processos informados em PA.12 SEM resolução de mérito

### Anexo 3: Parâmetros Meta 04/2014

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014z.