

XXIV ENANGRAD



ADP – Administração Pública

PODER JUDICIÁRIO GESTÃO ESTRATÉGICA PARA CELERIDADE E EFETIVIDADE

Joana D'arc Vieira de Oliveira

Florianópolis, 2013

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ADP

PODER JUDICIÁRIO: GESTÃO ESTRATÉGICA PARA CELERIDADE E EFETIVIDADE

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o sistema de gestão do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), identificando alguns mecanismos de gestão, entre eles o modelo de planejamento estratégico proposto pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Pretende-se, propor e discutir práticas de gestão estratégica com foco na celeridade e efetividade dos julgamentos processuais. A relevância desse trabalho deve-se à necessidade da ampliação dos conhecimentos sobre o tema, uma vez que o mesmo é pesquisado em contextos jurídicos, mas pouco explorado no campo da administração pública. Em termos metodológicos, a pesquisa é de caráter descritivo com abordagem qualitativa. Buscou-se identificar os problemas e nós críticos bem como as estratégias de melhorias do TJDFT. Para isso, analisaram-se dados do Justiça em Números, disponibilizado pelo CNJ de 2009 a 2012 e Relatório Anual de 2012 do Tribunal. A pesquisa proporcionou a discussão de temas de maior incidência como os serviços prestados pelo poder judiciário, o excesso de prazo na tramitação processual e o desempenho dos magistrados. Os dados permitiram identificar o desequilíbrio entre demanda e produtividade o que tem contribuído para o congestionamento no judiciário. Identificou-se a importância da atuação do CNJ como órgão propulsor de desenvolvimento, pois tem proporcionado mecanismos importantes de gestão estratégica.

Palavras Chaves: Judiciário. Gestão Pública. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the management system of the Court of Justice of the Federal District and Territories (TJDFT), identifying some management mechanisms, including strategic planning model proposed by the National Council of Justice (CNJ). We intend to propose and discuss practical strategic management with a focus on speed and effectiveness of procedural judgments. The relevance of this work due to the need to expand the knowledge on the subject, since it is searched in legal contexts, but little explored in the field of public administration. In terms of methodology, the research is a descriptive qualitative approach. We tried to identify the problems and critical nodes as well as strategies for improvement of TJDFT. For this, we analyzed data from Justice in Numbers, provided by CNJ 2009 to 2012 and 2012 Annual Report of the Court. The research provided a discussion of issues of highest incidence as the services rendered by the judiciary, the extra term in the procedure and the performance of judges. The data allowed us to identify the imbalance between demand and productivity which has contributed to congestion in the judiciary. Identified the importance of acting as an organ of the CNJ propellant development, it has provided important mechanisms of strategic management.

Key Words: Judiciary. Public Management. Strategic Management.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a PNAD (2009), nos últimos 5 anos, 12,6 milhões de pessoas estiveram em situação de conflito. Desse total, 10,5% estão na região centro-oeste. A pesquisa aponta que mais de 90% das pessoas que tiveram situação de conflito buscaram solucioná-lo, sendo que mais da metade, 57,8%, procuraram o judiciário e 12,4% o Juizado Especial.

Entre os que buscaram a justiça como solução para o conflito, menos da metade, 43,5%, tiveram o conflito solucionado, já os que procuraram o Juizado Especial, 55,6, estavam com o conflito resolvido. Se comparado, o PROCON foi o órgão, mais eficiente, pois 69,4% dos que procuraram essa instituição tiveram seus casos resolvidos.

Dos que não procuraram a Justiça tiveram como motivo: a solução do caso por mediação, a demora do judiciário em resolver o conflito, cabia a outra parte iniciar a ação, um pequeno percentual não sabia que poderia utilizar a justiça ou não acreditava nela.

Observa-se que a morosidade nos processos e a ineficácia nas execuções têm trazido descrédito ao sistema judiciário brasileiro, o problema reflete diretamente na população. Já dizia Rui Barbosa em discurso na faculdade de direito em 1920, justiça tardia não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta.

A ação do Estado para viabilizar e garantir direitos, ofertar serviços e distribuir recursos realiza-se por meio da gestão pública. Tendo como base de apoio uma estrutura pesada, burocrática e centralizada, a administração pública brasileira, mesmo diante das mudanças provocadas pela globalização e pelas intensas pressões da sociedade, não tem sido capaz de responder adequadamente, enquanto organização, às demandas e aos desafios da modernidade. (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Um dos maiores e mais importantes desafios do Poder Judiciário é o aumento de produtividade que consequentemente reduzirá a morosidade nos julgamentos processuais.

Nesse contexto, as instituições responsáveis por proporcionar o acesso à justiça veem-se diante do desafio de inovar, trazendo mecanismos de gestão como ferramentas para efetividade e eficácia do sistema judiciário.

O estudo analisou quais os gargalos e nós críticos mais comuns têm contribuído para a morosidade do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e qual o grau de efetividade da atuação do CNJ.

O presente artigo pretende contribuir significativamente para a comunidade acadêmica, ressalta-se a importância de trabalhos de tal natureza para construção e aperfeiçoamento do Estado Democrático de Direito o qual vivemos.

Além do texto introdutório, a pesquisa está estruturada em quatro partes. O referencial teórico, a metodologia, os resultados e a conclusão. A primeira parte aborda a importância da celeridade na atuação do judiciário e o acesso à justiça, apresenta as principais diferenças entre a Administração Pública Gerencial e a Burocrática. Finaliza o capítulo explanando, sucintamente, a função da gestão estratégica e o papel do CNJ no Poder Judiciário. A segunda parte diz respeito à metodologia, posteriormente os dados são analisados e discutidos. E a conclusão vem na sequência encerrando o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A função principal do poder judiciário é realizar a justiça, sendo que uma das missões dos tribunais de justiça é de que sejam reconhecidos pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social. Pouco se promove a justiça se essa não for célere e eficiente. Portanto, uma gestão estratégica e eficaz é papel preponderante para a promoção da celeridade processual bem como para a própria eficiência.

Para cumprir adequadamente o seu papel, a administração pública, nos seus diferentes níveis, federal, estadual e municipal, necessita estar bem estruturada, e dessa maneira atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade. (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Matias-Pereira (2007) defende que a implantação da administração pública gerencial envolve alteração na estratégia de gerência, que deve ser posta em prática em uma estrutura administrativa reformada. Nesse sentido, busca descentralizar, delegar autoridade.

O marco referencial da nova administração pública gerencial tem como pressupostos: descentralização das decisões e função do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público. (MATIAS –PEREIRA,2007).

A seguir, no Quadro 1, as principais diferenças e perspectivas entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial, a partir dos estudos de Bresser Pereira (1998); Pacheco (2003) e Matias-Pereira(2005):

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
1. Apoia-se na noção geral de interesse público 2. Garante cumprimento de responsabilidade 3. Obedece às regras e aos procedimentos 4. Opera sistemas administrativos 5. concentra-se no processo 6. é auto –referente 7. Define procedimentos para contratação de pessoal, compra bens e serviços 8. Satisfaz às demandas dos cidadãos 9. Controla procedimentos 10. Define cargos rígida e fragmentadamente Tem alta especialização	1. Procura obter resultados valorizados pelos cidadãos 2. Gera <i>accountability</i> Eleva as relações de trabalho 3. Compreende e aplica normas Identifica e resolve problemas Melhora continuamente os processos 4. Separa serviços e controles Cria apoio para normas Amplia a escolha do usuário Encoraja a ação coletiva Cria incentivos Define, mede e analisa resultados 6. Foca o cidadão 7. Luta contra o nepotismo e a corrupção 8. Evita adotar procedimentos rígidos 9. Define indicadores de desempenho – utiliza contratos de gestão 10. É multifuncional Flexibiliza as relações de trabalho

Fontes: Matias-Pereira (2007, p.20).

Portanto, o reconhecimento dos Tribunais como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, eficiente e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania, somente se concretizará com um sistema de gestão que procura obter resultados valorizados pelos cidadãos, melhora continuamente os processos, define, mede e analisa resultado. Enfim, um Tribunal que ultrapasse as barreiras da Administração Pública Burocrática a fim de alcançar as perspectivas de um sistema de Administração Pública Gerencial.

2.1 Administração Pública Gerencial versus Gestão Estratégica

De acordo com Matias-Pereira (2007) a administração pública tem como objetivo principal a promoção da pessoa humana e do seu desenvolvimento integral em liberdade. Para isso, deve atuar de maneira eficiente, eficaz e efetiva para viabilizar e garantir os direitos do cidadão que estão consagrados na Constituição do país.

Dentro deste contexto, é mister a importância da administração eficiente que garanta a agilidade nos trâmites judiciais, assegure o cumprimento das decisões judiciais, busque a excelência na gestão de custos operacionais.

As transformações nos padrões culturais das organizações públicas estão relacionadas às aspirações da sociedade, que deseja serviços públicos de melhor qualidade e prestados com maior nível de transparência. (MATIAS –PEREIRA,2007)

O pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda. (CARLOS-MATUS, 1993 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2007).

Chiavenato (2003) defende que a gestão estratégica é uma mistura de planejamento estratégico e administração cotidiana (controle e melhoria de estratégia) em um processo simples e sem costuras.

Para Oliveira (2007) *apud* Oliveira (2011), administração estratégica é como uma administração do futuro que – de forma estruturada, sistêmica e intuitiva – consolida um conjunto de

princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo.

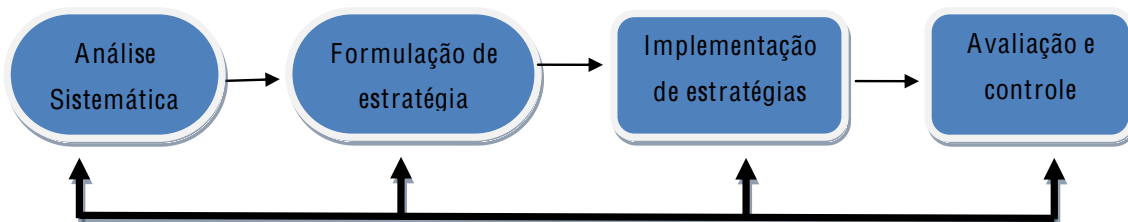
Hunger *et al* (2002) por sua vez, definem gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Segundo os autores esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

Na formulação de estratégias, a matriz FOFA é uma ferramenta que pode ser utilizada no planejamento estratégico, por proporcionar visão sistêmica do ambiente organizacional. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são fatores internos e externos que podem ser fortalecidos ou eliminados, aproveitados ou evitados.

O modelo básico de gestão estratégica adotado por Hunger *et al*(2002) consiste em quatro elementos básicos:

1. Análise sistemática do ambiente: monitoramento e avaliação dos ambientes externos e internos;
2. Formulação da estratégia: desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais, levando em consideração as forças e fraquezas da corporação. Inclui definir a missão corporativa, especificar os objetivos atingíveis, desenvolver estratégias e estabelecer as linhas de mestras das políticas.
3. Implementação da estratégia e avaliação e controle: é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação com base no desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos.
4. Avaliação e controle: processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são monitorados de modo que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho projetado.

Figura 1. Elementos básicos do processo de gestão estratégica



Fonte: Elaborada pela autora, adaptada de Hanger *et al.* 2002.

A análise ambiental é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos. Certo *et al.* (2005).

A estratégia de uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos. (HUNGER-THOMAS,2002).

2.2 O CNJ como impulsionador para celeridade e efetividade no judiciário

A reforma do Judiciário, trazida pela Emenda Constitucional nº 45/2004, proporcionou importantes medidas saneadoras, sendo a mais importante delas a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). No artigo 103-B, §4º da Constituição Federal, atribui-se ao CNJ o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes.

Dentre as suas atribuições, está a de zelar pela observância do artigo 37, da Carta Magna, o qual discorre sobre os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). Observa-se, portanto, que além das competências, exclusivamente de ordem administrativa, o legislador atribuiu ao órgão, função fiscalizadora, de inspeção e de correição geral.

A própria EC 45/04, inseriu o inciso LVXXVIII no artigo 5º, o qual assevera a todos como direito e garantia fundamental, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Essa é a mais importante missão do Conselho Nacional de Justiça e a sua

atuação tem sido digna da função estabelecida na Constituição porque tem trazido grande avanço na gestão estratégica de todo o Judiciário.

Compete ao CNJ elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação e ainda, elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no país e as atividades do Conselho.

Nesse contexto, a atuação do CNJ a fim de garantir a celeridade processual e a efetividade, deve ser proativa e em conjunto com os tribunais.

O órgão desenvolve diversos programas dos quais tem tido grande repercussão na sociedade. O Justiça plena que tem o intuito de acompanhar aquelas ações de interesse social, além de permitir o cidadão a obter informações sobre processos de interesse geral.

O projeto Inspeções e Audiências Públicas que realiza inspeções nas unidades judiciárias e promove audiências públicas visando à melhoria no atendimento judicial. Os resultados dessas visitas e reuniões compõem relatórios que apresentam as deficiências e boas práticas encontradas, além das recomendações às unidades judiciárias para melhorar o desempenho.

Programas relacionados à tecnologia da informação e comunicação com o intuito de modernizar a Justiça brasileira. Dentre eles está o Numeração única, sistema que uniformiza os números dos processos no Judiciário, a mesma numeração permanecerá ao longo do curso processual. O Justiça em números que apresenta um panorama global da Justiça, permitindo a avaliação dos Tribunais em relação à quantidade de processos, a produtividade e o perfil de cada região e Estado.

Para o CNJ, o objetivo do programa Justiça em números é ser referência na criação de uma cultura de planejamento e gestão estratégica, por proporcionar dados necessários a políticas de gestão bem como possibilitar a avaliação da produtividade.

Nesse contexto, é possível concluir que a função do CNJ se tornou essencial para o Poder Judiciário; porque proporcionar aos Tribunais mecanismos inovadores de gestão, definindo o planejamento estratégico e apresentando metas a serem cumpridas a curto, médio e longo prazo, traz inovação ao modelo gerencial e maior uniformidade à gestão do judiciário.

Com efeito, a cooperação Judiciária, a eficiência e a modernização trarão grandes avanços para melhoria e acesso à Justiça. Sendo, portanto, o órgão, importante impulsionador na concretização de todas as metas propostas.

Abaixo veja, o Modelo de Gestão Estratégica Nacional proposto pelo CNJ: os Tribunais elaboram seus respectivos planejamentos, o CNJ acompanha a execução através do indicadores, realiza o alinhamento estratégico e traça diretrizes estratégicas. A última etapa reavalia e monitora, por meio dos indicadores, o planejamento estratégico.

Logo a seguir, será apresentado o TJDFT em Números e Metas onde se avaliará a produtividade e eficiência da atuação daquele tribunal a partir do modelo proposto pelo CNJ.



Fonte: CNJ, Cartilha da Gestão Estratégica do Poder Judiciário, abril de 2010.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O artigo propõe discutir as práticas de gestão adotadas pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Em termos metodológicos, a pesquisa é de caráter descritivo com abordagem qualitativa. Utilizou como parâmetros a análise documental (manuais, portarias e relatórios disponibilizados pelo CNJ), o estudo de dados secundários apresentados pelo Tribunal e a revisão bibliográfica para complementação dos objetivos alcançados.

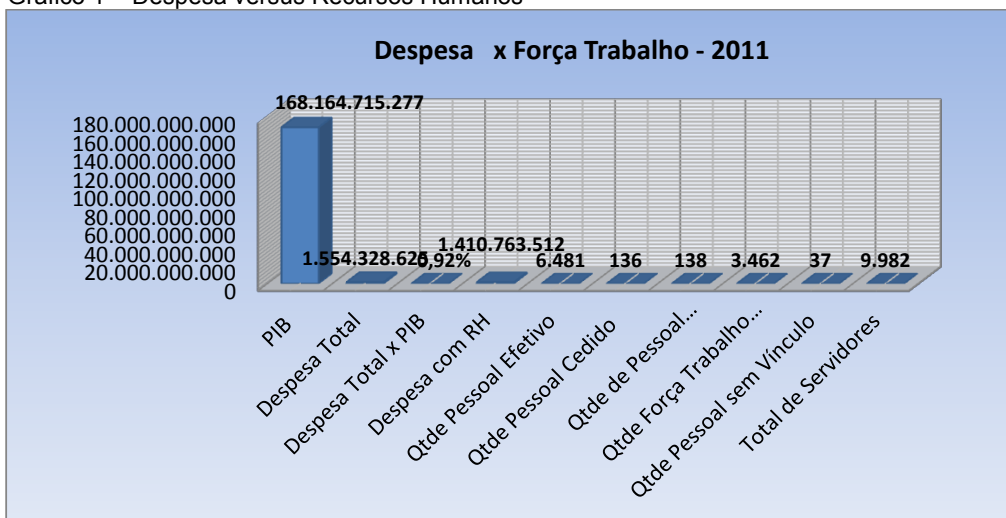
Buscou-se identificar os problemas e nós críticos bem como as estratégias de melhorias do tribunal de justiça do Distrito Federal e Territórios. Para isso, analisou-se os dados do Justiça em Números disponibilizados pelo CNJ de 2011 e o relatório anual de 2012 do TJDFT.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios em números:

A análise surgiu a partir dos dados disponibilizados pelo CNJ, procurou-se identificar algumas variáveis chaves para avaliação da produtividade do Tribunal. O estudo também relaciona a despesa com pessoal, taxa de congestionamento e carga de trabalho dos juizes.

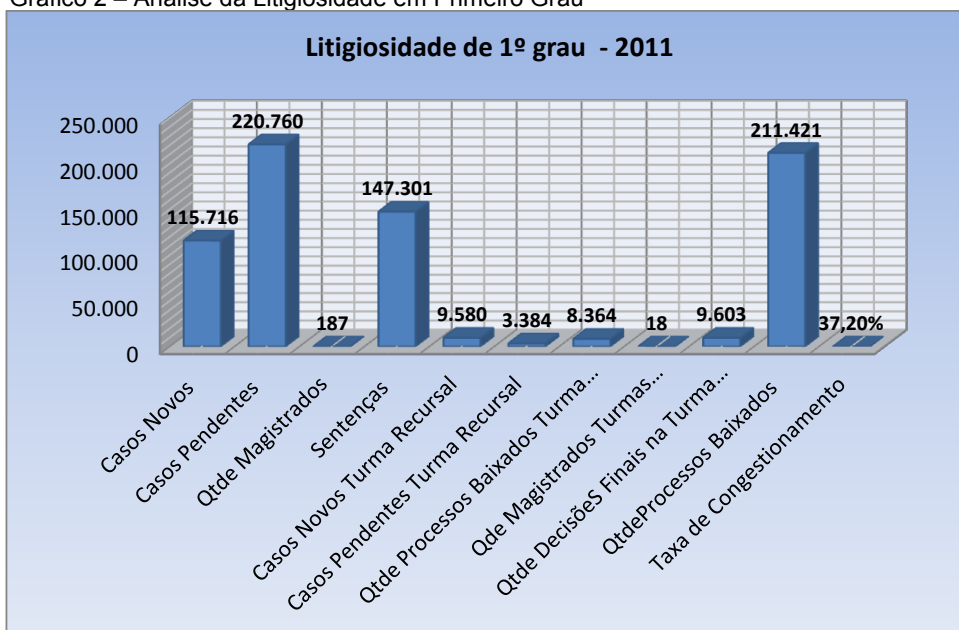
Gráfico 1 – Despesa versus Recursos Humanos



Fonte: elaborado pela autora, dados Justiça em número 2011.

Observa-se, no gráfico, que a despesa total do Tribunal representa em quase 1% (por cento) do PIB. Em 2011, o tribunal contava com 9.982 servidores, sendo que desse total, 3.462 é de força auxiliar, estagiários e contratados. Percebe-se que da despesa total do Tribunal de Justiça, 90,8% é o que o órgão gasta com recursos humanos (remuneração, ajuda de custo, diárias, passagens, pensão e etc).

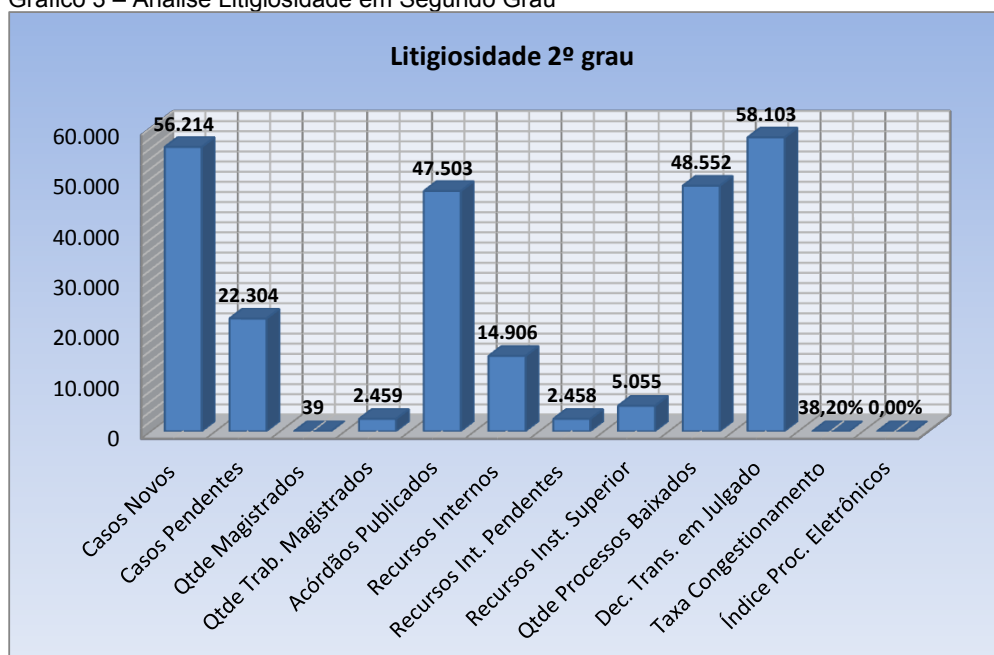
Gráfico 2 – Análise da Litigiosidade em Primeiro Grau



Fonte: Elaborada pela autora, dados Justiça em número 2011.

A partir dos dados disponibilizados, foi possível identificar que em 2011, no TJDF, ingressaram na primeira instância, 115.716 casos novos, restando 220.760 pendentes. Havia 187 magistrados. Foram proferidas 147 mil sentenças. Dos julgamentos realizados, 9.580 foram redistribuídos às turmas recursais que finalizaram o ano com 9.603 decisões terminativas e 3.384 processos permaneceram pendentes de julgamento. Nas turmas recursais havia apenas 18 Magistrados. O quantitativo de 211.421 processos baixados e a taxa de congestionamento ficou em 37,20%.

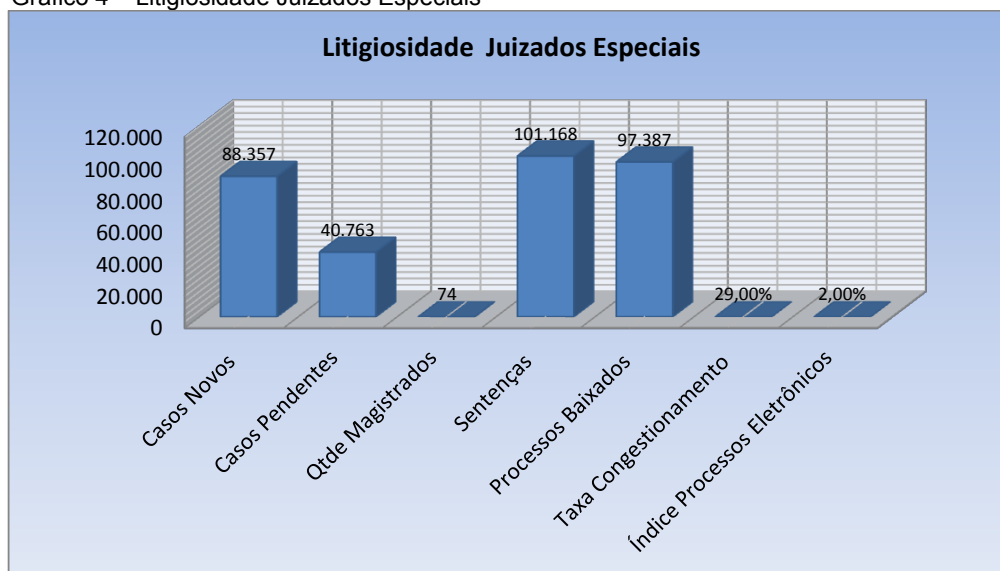
Gráfico 3 – Análise Litigiosidade em Segundo Grau



Fonte: Elaborado pela autora, dados Justiça em número 2011.

No segundo grau, em 2011, 56.214 foi o quantitativo de casos novos, ficaram pendentes de julgamento 22.304. A carga de trabalho ficou distribuída entre 39 magistrados com a média de 2.459 casos a cada um. A quantidade de 47.503 acórdãos foi publicada. Houve 14.906 recursos internos e 2.458 ficaram pendentes de julgamento. Um total de 5.055 recursos subiu para instâncias superiores. Um total de 58.103 decisões transitou em julgado e 48.522 processos foram baixados. A taxa de congestionamento do segundo grau fechou o ano em 38,20%.

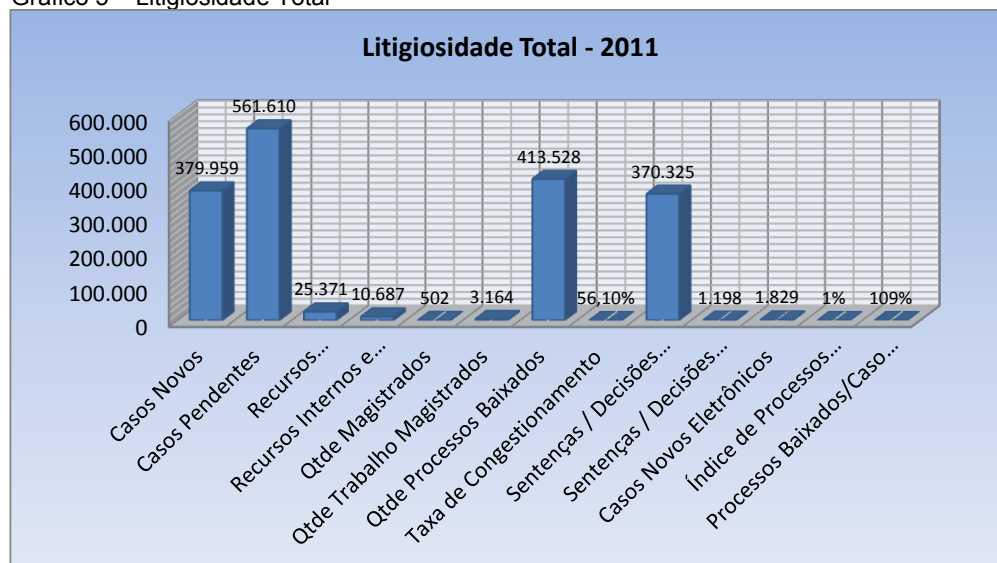
Gráfico 4 – Litigiosidade Juizados Especiais



Fonte: Elaborado pela autora, dados Justiça em número 2011.

O gráfico 4 demonstra que em 2011, ingressaram nos Juizados Especiais 88.357 casos novos, ficaram pendentes 40.763, com o total de processos distribuídos entre os 74 Magistrados. Verifica-se ainda, que mais de cem mil sentenças foram proferidas e 97.387 processos baixados. A taxa de congestionamento foi menor, 29%, porém o percentual de processos eletrônico somou somente 2%, muito aquém do desejado em que pese ser maior que o primeiro e segundo grau.

Gráfico 5 – Litigiosidade Total



Fonte: Elaborado pela autora, dados Justiça em números 2011.

É importante notar que apesar do aumento do número de sentenças ao longo do ano, acarretando a redução da taxa de congestionamento, os percentuais continuam elevados. Os dados permitem concluir que em 2011 houve a entrada de 379.959 casos novos. O Tribunal fechou o ano com 561.610 casos pendentes de julgamento. O total de 370.325 sentenças e decisões terminativas proferidas. Evoluiu-se, pouco para os processos eletrônicos, somente 1.198 casos novos foram distribuídos eletronicamente. O total de 413.528 processos baixados. E a carga de trabalho ficou dividida entre 502 magistrados com 3.160 processos cada.

4.2 O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios em Metas

Os dados a seguir apresentam os resultados do tribunal no cumprimento das Metas Nacionais do Poder Judiciário – exercício 2012, definidas no V Encontro Nacional do Judiciário.

O estabelecimento de metas institucionais para os Órgãos do Poder Judiciário, capitaneado pelo CNJ, iniciou-se em 2009, quando foram instituídas as chamadas Metas de Nivelamento. A utilização sistemática desta poderosa ferramenta de gestão se consolidou nos anos seguintes com a criação das Metas Prioritárias de 2010 e com as posteriores Metas Nacionais de 2011 e 2012. (TJDFT, 2012).

Quadro 2 – Metas 2012

Metas 2012	Objetivo	Cumpriu
1	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos.	92,38%
2	Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007.	111,04%
3	Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.	SIM
4	Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do Juiz.	SIM
5	Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia para recolhimento.	SIM

Fonte: Relatório Anual, 2012, TJDFT.

Quadro 3 – Metas 2011

Metas 2011	Objetivo	Cumpriu
1	Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica.	SIM
2	Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.	SIM
4	Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas, espaços públicos.	SIM

Fonte: Relatório Anual, 2012, TJDFT.

Quadro 4 – Metas 2010

Metas 2010	Objetivo	Cumpriu
2	Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais Superiores) até 31/12/2006.	85,86%
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 31/12/2009).	161,9%
4	Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão julgamento.	74,33%
5	Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.	100,00%
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.	100,00%
8	Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância.	100,00%

Fonte: Relatório Anual, 2012, TJDFT.

Quadro 5 – Metas 2009

Metas 2009	Objetivo	Cumpriu
1	Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31.12.2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais Superiores)	84,11%

Fonte: Relatório Anual, 2012, TJDFT.

Os dados permitem concluir que das 5 Metas Nacionais para 2012 o TJDFT cumpriu 4, contudo a meta 1 que tem como objetivo julgar maior quantidade de processos de conhecimento do que o volume de distribuições, não foi cumprida, aumentando assim a taxa de congestionamento.

No ano de 2012, o TJDFT julgou 307.321 processos de conhecimento, contra 335.410 que foram distribuídos, restando um quantitativo de 28.090 processos que deveriam ter sido julgados para que a meta fosse cumprida, o que implica um acréscimo no passivo de processos não julgados pelo Tribunal. Ressalta-se, que o grau de cumprimento de 92% obtido não foi suficiente para o cumprimento da meta. (TJDFT, 2012).

Por outro lado, a Meta 2 que objetivou julgar em 2012 pelo menos 90% dos processos distribuídos em 2007, nas turmas recursais estaduais e no segundo grau da justiça estadual, foi cumprida. O Tribunal finalizou 2012 com 99,99% dos processos julgados. Dos 25.489 processos distribuídos nas turmas recursais e no segundo grau, 25.473 foram julgados.

Conforme relatório, o Tribunal não cumpriu a Meta Prioritária 2 de 2010, cujo objetivo era julgar todos os processos distribuídos em 1º e 2º grau e tribunais superiores no período de 2006.

A meta 4 de 2010, que teve como objetivo lavrar e publicar todos os acórdãos em 10 dias úteis, também não foi cumprida. O Tribunal conseguiu elevar o cumprimento da meta de 10% para 70%, contudo o resultado ficou aquém do esperado.

Quanto à Meta de Nivelamento 2 de 2009, de acordo com o relatório, o Tribunal pouco avançou, porque julgou apenas 1.185 dos processos vinculados a ela, restando ainda, 3.834 processos pendentes de julgamento.

Verifica-se o cumprimento das Metas relacionadas à disponibilização de informação, tornando acessíveis ao usuário a produtividade mensal dos juízes, a possibilidade de gerar guias pelo sistema eletrônico, a promoção de cursos de capacitação e a implantação de programas de esclarecimentos ao público sobre a função e atividades desenvolvidas pelo judiciário.

Contudo, é importante notar, que as Metas relacionadas ao cumprimento dos julgamentos processuais precisam de mais atenção, em vista do parcial cumprimento. O tribunal deve traçar novas estratégias a fim de que as metas sejam cumpridas integralmente.

Para o Tribunal, os dados constantes no Relatório Anual 2012, contribuem para identificar a real dimensão das deficiências e virtudes de cada setor e, com isso, orientar os gestores na elaboração de medidas que busquem maior equilíbrio entre as unidades judiciárias, com o intuito de melhorar a prestação judicial.

4.3 O Poder Judiciário é célere e efetivo?

Segundo o Relatório Nacional de Metas Nacionais do Poder Judiciário (2012), apresentado pelo CNJ, em relação à razoável duração do processo, destacou-se que praticamente todos os ramos da justiça alcançaram a chamada meta 2 de 2012, que determinou o julgamento dos processos mais antigos.

Um ponto preocupante apontado nos dados de 2012 é que ainda há entraves na execução. (CNJ, 2012).

Verificou-se que na produtividade, o desequilíbrio entre a capacidade de produção e a demanda, permanece, o que tem gerado um maior congestionamento na justiça. Por sua vez, se comparado a 2011, em 2012 identificou-se um aumento de 8,69% no quantitativo de processos julgados.

Em 2012, o tempo médio nos Juizados Especiais e na Justiça Eleitoral e militar não passou de 3 anos em cada instância; na Justiça do Trabalho, 4 anos; nos demais segmentos, 5 anos.

De acordo com o Relatório, o ano de 2012 foi marcado por compromissos direcionados à melhoria de qualificação da força de trabalho e de incremento nas condições laborais, com metas de capacitação e implantação de programas de controle médico e prevenção de riscos ambientais.

Enfatiza que os dados demonstram que ainda é preciso investir mais nessas áreas, como condição básica para a melhoria dos serviços judiciais oferecidos ao cidadão brasileiro.

5 CONCLUSÕES

É notório e necessário à busca de soluções conjuntas com os demais setores da sociedade visando mudança de conduta e procedimentos que desonerem a máquina judiciária da excessiva demanda, contudo o Poder Judiciário precisar ser mais célere e eficiente.

Este trabalho verificou e analisou o sistema de gestão do TJDFT, identificando alguns mecanismos de gestão, entre eles, o modelo de planejamento estratégico proposto pelo CNJ.

A pesquisa proporcionou a discussão de temas de maior incidência como os serviços prestados pelo poder judiciário, o excesso de prazo na tramitação processual, o desempenho dos magistrados. Os dados permitiram identificar o desequilíbrio entre demanda e produtividade (quantidade de julgamento) o que tem gerado congestionamento na justiça.

Identificou-se a importância da atuação do CNJ como órgão propulsor no desenvolvimento do Judiciário, pois tem proporcionado mecanismos importantes de gestão. Recomenda-se, contudo, que os relatórios apresentados pelo CNJ tenham mais que números e assim espelhem as deficiências e boas práticas encontradas nos Tribunais, acrescentando, ao final, recomendações às unidades como *feedback* positivo para melhoria de desempenho.

Verificou-se que o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios tem se esforçado em cumprir as Metas Nacionais, entretanto, é preciso maior esforço para que as expectativas sejam superadas, porque o cidadão espera mais que metas cumpridas, espera solução para os conflitos, que essa solução seja célere, justa, eficiente e eficaz. Que o Tribunal possa fazer justiça ao tempo certo, seja eficiente, moderno, dinâmico e ativo, para tanto, precisa desenvolver mecanismos de apoio para alcançar resultados mais satisfatórios.

A sociedade anseia por um Tribunal mais ágil, mais acessível para a população de baixa renda, que combata às irregularidades, seja mais informatizado, que aumente o número de juízes, proporcione melhoria do desempenho individual-juiz e ainda, que estimule a conciliação.

Portanto, é necessário que o Tribunal inove a sua gestão e procure buscar novos meios de atuação para enfrentar o problema da morosidade.

Diante dos resultados encontrados, conhecer a trajetória estratégica do Tribunal passa a ser questão fundamental para que a estratégia possa ser gerenciada de forma dinâmica, condizente com a realidade encontrada. Assim, para prosseguimento da pesquisa, recomenda-se que sejam estudados outros aspectos relacionados ao planejamento estratégico elaborado pelo Tribunal comparando os números e resultados com os de outros Tribunais e, ainda, verificar e quantificar o grau de relacionamento e alinhamento desse órgão junto ao CNJ.

De forma mais objetiva, seria interessante, para análise efetiva das forças, fraquezas, e oportunidades, o acompanhamento de indicadores de desempenho bem como a verificação dos processos e procedimentos a fim de identificar quais as medidas tomadas pelo Tribunal para promoção da economicidade, da desburocratização, da eficiência operacional, da redução de custo do processo judicial.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- _____. **Emenda Constitucional nº 45**, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm. Acesso em: maio. 2013.
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**/ Samuel C. Certo, J. Paul Peter, Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. –2. Ed. – São Paulo: Pearson Education no Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do *balanced scorecard***/ Idalberto Chiavenato, Edgard Pedreira de Cerqueira Neto. – São Paulo: Saraiva, 2003.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ, **Justiça em Números 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>. Acesso em: maio. 2013.
- HUNGER, J. David; Wheelen, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. –Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo:Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Joana D'arc. Vieira de. **Sistema de Transporte Público do Distrito Federal: um problema de gestão?** Brasília, 2011. Disponível em:
http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2842/6/2011_JoanaD%E2%80%99arcVieiradeOliveira.pdf.
Acesso em: maio. 2013.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS – PNAD. **Justiça e vitimização: Brasil e grandes regiões**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009 v. 1. Pesquisa Suplementar da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Disponível em:
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/vitimizacao_acesso_justica_2009/pnadvitimizacao.pdf. Acesso em: maio. 2013.

Barbosa, Rui. **Discurso na Faculdade de Direito de São Paulo, 1920**. Editado em livro, 1921. Disponível em: <http://www.academia.org.br/abl/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=191&sid=146>. Acesso em: abril. 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. **Metas do Judiciário 2012**. Disponível em: http://www2.tjdft.jus.br/metas2012/RelatorioAnual_2012_12_v2.pdf. Acesso em: maio. 2013.