

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
KLAUS UDO FROESE MATOS

**EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO: DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS
DE CONTROLE DE PRODUTIVIDADE DOS ASSESSORES DO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ**

CURITIBA
2019

KLAUS UDO FROESE MATOS

**EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO: DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS
DE CONTROLE DE PRODUTIVIDADE DOS ASSESSORES DO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. M.e Afonso Ricardo Paloma Vicente.

Curitiba

2019

Dedico este trabalho ao meu amado e saudoso irmão, Manfred. Por tudo, meu eterno agradecimento e a esperança do reencontro.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus – pela vida e pela imensurável graça.

Agradeço à minha família, a qual – perto ou longe – constitui pedra angular de minha vida e a quem nunca conseguirei retribuir todo o amor recebido.

Agradeço à minha noiva, pelos sonhos compartilhados ao longo da nossa caminhada e pelas numerosas e preciosas contribuições e críticas realizadas ao trabalho.

Agradeço aos meus colegas do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, pelo aprendizado diário e pelo companheirismo ímpar.

Agradeço aos amigos – não é preciso elenca-los, pois sabem quem são. Ô sorte dividir essa jornada com vocês!

Agradeço, ainda, aos colegas da turma de pós-graduação, aos tutores que acompanharam a turma ao longo do programa de pós-graduação e, em especial, ao meu orientador.

Por fim, agradeço também à direção do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, por conceder a permissão para o desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

O presente trabalho visa contribuir para o aprimoramento da gestão dos gabinetes dos magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR), a partir da implementação de indicadores e estatísticas que mensurem a produtividade das atividades desenvolvidas. Trata-se de estudo de caso realizado no âmbito do TJPR e concentrado na atuação em segunda instância, embora os resultados possam ser aproveitados, com as devidas adaptações, em outras organizações. Partindo do contexto da chamada crise do Poder Judiciário, na qual se insere a necessidade de contínuo aprimoramento gerencial, discorre-se sobre a implementação do planejamento estratégico e outras medidas na organização estudada – pautada na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Evidencia-se que, embora existam ferramentas de mensuração de desempenho no Tribunal – constantes, inclusive, no planejamento estratégico –, a integração aos softwares utilizados na função judicante (Processo Eletrônico do Poder Judiciário do Paraná – PROJUDI) é bastante restrita. Diante desse cenário, sugere-se uma série de indicadores e dados que permitam ao gestor visualizar, na própria interface do sistema PROJUDI, o desempenho da unidade em termos quantitativos e qualitativos. Nesse sentido, aponta-se a possibilidade de mensuração individual e comparativa da produtividade dos servidores, bem como o atendimento às metas da organização e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A implementação dos indicadores no sistema PROJUDI mostra-se viável, a princípio, mormente pelos diminutos recursos necessários para tal – sendo imprescindível a disponibilidade do Departamento da Tecnologia da Informação e Comunicação. Com o trabalho espera-se um aprimoramento gerencial e, conseqüentemente, uma melhora significativa na produtividade dos servidores lotados em gabinetes; espera-se, ainda, que os indicadores subsidiem objetivamente a tomada de decisão no âmbito da gestão de pessoas no TJPR – seja na avaliação e alocação dos servidores, seja na identificação prematura de crises de produtividade. Por fim, vislumbra-se que a publicização de informações detalhadas sobre o desempenho nos gabinetes permita também um aprimoramento do controle social e institucional.

Palavras-chave: Produtividade. Indicadores de desempenho. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

ABSTRACT

This paper aims to contribute to the improvement of the management of the magistrates' offices of the Court of Justice of the State of Paraná (TJPR), based on the implementation of indicators and statistics that measure the productivity of the performed activities. This is a case study carried out within the ambit of the TJPR and concentrated in the second instance of justice, although the results can be used, with due adaptations, in other organizations. Starting from the context of the so-called crisis of the Judiciary, in which the need for continuous managerial improvement is inserted, the implementation of strategic planning and other measures in the organization studied – based on the *Balanced Scorecard* (BSC) methodology – is discussed. It is evident that, although there are tools to measure performance in the Court – included in the organization's strategic planning – the integration with the software used in the judicial function (Electronic Process of the Judiciary of Paraná – PROJUDI) is very restricted. Given this scenario, several indicators and data are suggested, which will allow the manager to visualize, in the PROJUDI system, the performance of the cabinet in quantitative and qualitative terms. This way, it offers the possibility of individual and comparative measurement of server's productivity, as well as the accomplishment of the goals established by the organization and the National Council of Justice (CNJ). The implementation of the indicators in the PROJUDI system is feasible, in principle, mainly due to the small amount of resources required for it – being indispensable, however, the availability of the Department of Information Technology and Communication (DTIC). As a result of this paper, it's expected a managerial improvement and, consequently, a significant improvement in the productivity of the public server's actives in judge's cabinets; it's also expected that the indicators objectively provide information for the decision-making in people management – whether in the evaluation and allocation of public servers or in the early identification of productivity crises. Finally, it's envisaged that the publicizing of detailed information on the performance in the cabinets also allows an improvement of the social and institutional control of the organization.

Keywords: Productivity. Performance indicators. Court of Justice of the State of Paraná.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação	8
1.2 Objetivo Geral do Trabalho	9
1.3 Objetivos Específicos do Trabalho.....	9
1.4 Justificativas do Objetivo	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
3.1 Descrição Geral da Organização	18
3.2. Diagnóstico da situação-problema	19
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
4.1 Proposta técnica.....	24
4.1.1 Plano de implantação.....	27
4.1.2 Recursos	28
4.1.3 Resultados esperados.....	29
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	30
5. CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O presente trabalho insere-se no contexto de *crise* do Poder Judiciário e da busca, comum a toda Administração Pública, pelo atendimento constitucional da *eficiência* na prestação do serviço público. Notadamente a partir das reformas administrativas realizadas na década de 1990 e, especificamente no âmbito do judiciário, pela Reforma implementada pela Emenda Constitucional nº 45/2004 (BRASIL, 2004), o princípio da eficiência – positivado no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal (BRASIL, 1988) – tem ganho singular centralidade na atuação dos gestores públicos.

Lado outro, registre-se que a produtividade e, em termos mais amplos, a própria eficiência do Poder Judiciário tem sido objeto de um número ainda incipiente de estudos acadêmicos, o que contrasta com o sentimento comum de insatisfação com a prestação judiciária. Em especial, o descontentamento decorre da percepção de morosidade, ineficiência na gestão e custos elevados de acesso, entre outros fatores (SCHWENGBER, 2006, p. 16).

Isto posto, o presente estudo tem por objetivo maior a contribuição para o avanço do conhecimento relativo à produtividade e da eficiência das unidades (gabinetes) que compõem o Poder Judiciário. A pesquisa desenvolve-se no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, um dos 27 Tribunais de Justiça que integram a estrutura do Poder Judiciário brasileiro.

A escolha da organização em que se desenvolve o trabalho dá-se, essencialmente, pela maior facilidade de acesso e busca de informações, mormente pelo vínculo administrativo existente junto a este pesquisador. Da vivência na referida entidade – na condição de servidor público lotado junto ao gabinete de uma Desembargadora –, notou-se que, embora haja significativos avanços na implementação de ferramentas de gestão na seara administrativa do Tribunal, inexistem, até o presente momento, mecanismos formais efetivos de análise de produtividade individual dos servidores que atuam na atividade-fim junto aos magistrados.

Essa realidade contrasta com o paradigma constitucional de eficiência da Administração Pública, supracitado, o qual naturalmente abrange a existência de

controle efetivo – de produção, de qualidade, etc. – realizado pelos gestores (bem como, em última medida, da própria sociedade civil) quanto ao desempenho dos servidores.

Diante dessa situação-problema observada, propõe-se, após minuciosa revisão bibliográfica pertinente ao tema e análise do *status quo* do Tribunal no tocante ao controle de produtividade, a indicação de ferramentas de controle da produtividade dos servidores na realização das atividades-fim (o estudo dos processos/recursos e a elaboração de propostas de provimentos jurisdicionais). Em especial, busca-se a apresentação de indicadores que, harmônicos aos objetivos estratégicos traçados pela Corte, possam auxiliar a gestão das unidades por parte dos Desembargadores – a partir do mapeamento da produtividade de seus subordinados – e da Presidência do Tribunal – com vistas à alocação de recursos, por exemplo.

1.2 Objetivo Geral do Trabalho

Apresentar ferramentas de controle de produtividade voltadas aos magistrados e gestores de gabinetes do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

1.3 Objetivos Específicos do Trabalho

Primeiramente, pretende-se realizar um levantamento bibliográfico atinente ao tema objeto de estudo. Isto posto, objetiva-se apresentar os atuais sistemas de controle disponíveis nos softwares utilizados pelos gestores de gabinetes de magistrados. Por fim, o terceiro e último objetivo específico é propor indicadores de produtividade integrados aos sistemas operacionais já utilizados pelos magistrados.

1.4 Justificativas do Objetivo

Como apontado nos apontamentos introdutórios, o Poder Judiciário enfrenta uma crise derivada, entre outras causas, do significativo aumento de demandas judiciais pelo menos nas últimas três décadas – coincidindo, em grande medida, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), as reformas administrativas e os planos econômicos implementados nos anos 1980-1990.

Embora a questão acima seja de alta complexidade e demande estudos e soluções em múltiplas áreas, reconhece-se a centralidade que o aprimoramento gerencial possui no seu enfrentamento (BANCO MUNDIAL, 1997¹, apud BARBOSA, 2007).

Nesse cenário, começou-se a difundir no Poder Judiciário – em consonância com uma tendência mundial da administração pública –, a criação e uso de ferramentas de mensuração com vistas à percepção dos meandros da organização e do desempenho de suas unidades. Nessa seara, o uso estratégico dessas ferramentas capazes de mensurar o grau de desempenho do órgão poderá, entre outros objetivos, auxiliar na implementação de práticas otimizadas de controle e orçamento – levando à conseqüente melhoria do serviço prestado (BEHN, 2003², apud NOGUEIRA, GÓIS e PACHECO, 2010).

No âmbito da organização em que se realiza o trabalho, percebe-se a implementação de diversas medidas pela melhora da gestão estratégica do órgão. Ainda assim, não se verifica, de forma efetiva e integrada, a disponibilização de ferramentas de análise de produtividade dos servidores lotados nos gabinetes de magistrados. Tais indicadores, a partir da mensuração efetiva do trabalho desempenhado pelos servidores, objetivam auxiliar servidores e magistrados na gestão dos gabinetes – e, em última instância, a administração do Tribunal pelos gestores.

Para além da gestão interna do Tribunal, a implementação de indicadores de produtividade e a sua divulgação implicam, em um primeiro momento, em atendimento ao princípio da publicidade (artigo 37, caput, Constituição Federal de 1988 [BRASIL, 1988]) e contribuem para maior transparência da atuação dos órgãos judiciários, na medida em que oferecem parâmetros pormenorizados de avaliação, por parte da sociedade civil, do trabalho desempenhado pelo Poder Judiciário – o que se insere no dever de prestar contas (accountability) inerente à Administração Pública.

¹ BANCO MUNDIAL. **O setor judicial na américa latina e no caribe: elementos da reforma.** Documento técnico do banco mundial n. 319S. Washington, D.C., 1997.

² BEHN, R. Why measure performance? Different purposes require diferente measures. **Public Administration Review**, 63(5): 586-606, 2003.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da importância da implementação dos indicadores de produtividade demanda, inicialmente, breve explanação sobre a crise que perpassa o Poder Judiciário. Adiante, passa-se a discorrer sobre o planejamento estratégico e a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), encerrando com uma breve ponderação sobre a aplicabilidade de tais conceitos na realidade concreta da organização em que se desenvolve o trabalho.

Já se mencionou, nos tópicos anteriores, a *crise* que atravessa o Poder Judiciário, mas cumpre pormenorizar a questão – cotejando as distintas análises realizadas pela doutrina especializada. Não há consenso quanto às feições e características dessa crise – sendo o próprio termo alvo de alguma controvérsia³ –, mas sendo perceptível uma insatisfação difundida com o desempenho do Judiciário.

No Dicionário de Ciências Sociais publicado pela Fundação Getúlio Vargas (NETT⁴, 1987, apud PONCIANO, 2009), o termo crise é apontado como fenômeno caracterizado a partir da interrupção do curso regular e previsível dos acontecimentos, configuradas pela irrupção ou alteração do resultado lógico e previsível de um processo continuado no tempo.

Daí se extrai que a crise no sistema judiciário pode ser lida enquanto resultado derivado da confluência das principais *maze*las derivadas da atividade jurisdicional, dentre as quais se identifica a lentidão na resolução das demandas, falta de padronização nos procedimentos, legislação processual falha, insuficiência de recursos humanos – tanto servidores como magistrados –, falta de transparência, ausência de democratização da gestão e dificuldades relativas ao acesso à Justiça (PONCIANO, 2009).

Para Sadek (2004), o contexto do judiciário brasileiro observado nos últimos anos difere de períodos anteriores da conjugação de pelo menos dois fatores distintos: a justiça é tida como uma instituição problemática por amplos e diversos setores da população, assim como a classe política e mesmo por operadores do Direito –

³ Para uma leitura reconstrutiva do termo e ponderações sobre as suas raízes históricas, vide PEDRON, Flávio Quinaud. Um olhar reconstrutivo da modernidade e da “crise do Judiciário”: a diminuição de recursos é mesmo uma solução?. In: Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região., Belo Horizonte, v. 44, n. 74, p. 217-239, jul./dez. 2006. Disponível em <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/73836>>. Acesso em 19 janeiro 2019.

⁴ NETT, Antonio Garcia de Miranda et all. **Diccionario de ciencias sociais**/FundaçãoGetúlio Vargas, Instituto de Documentação Benedicto Silva. 1987.

extraindo-se a necessidade da realização de reformas; a corrosão do prestígio do Poder Judiciário, combinado com a diminuição da tolerância com a impressão de baixa eficiência do sistema.

Num viés mais econômico, ganharam notoriedade os relatórios desenvolvidos pelo Banco Mundial sobre o assunto, em 1997⁵ e 2004⁶. No último, o organismo interacional aponta que a propalada crise envolve, na realidade, cinco espécies distintas de crises da Justiça, arrolando uma série de causas e definições para a crise, entre as quais destacam-se os altos custos de manutenção da estrutura do judiciária e de outras organizações do setor, os longos atrasos na resolução das demandas e frequentes falhas em encontrar soluções satisfatórias (BANCO MUNDIAL, 2004, apud PONCIANO, 2009). A crise do Judiciário é compreendida, em síntese, de uma crise da administração, decorrendo a sua ineficiência da incapacidade de solucionar as demandas a preço competitivo, em tempo célere e de forma eficaz (BARBOSA, 2007).

Calmon de Passos (2002⁷), a seu turno, interpreta a crise no sistema judiciário em quatro vertentes distintas: do modelo de Estado; do processo constitucional de produção jurisdicional do direito; na institucionalização dos agentes políticos responsáveis pelo processo; e dos procedimentos adotados nesse processo constitucional.

Por fim, analisando a crise a partir de um olhar “desdramatizado” – como pondera Zaffaroni (1995⁸, p. 25, apud PONCIANO, 2009) –, é possível inseri-la num viés de transformação, de forma proativa, acolhendo as críticas para o fim de empenhar-se na busca de novos paradigmas ao Judiciário. A crise do Judiciário revela-se, assim, uma oportunidade para a “evolução, amadurecimento, procura de soluções efetivas, em clima de exercício de liberdade democrática” (ALVES, 1994, p. 5).

⁵ BANCO MUNDIAL. **O setor judicial na América Latina e no Caribe: elementos da reforma.** Documento técnico do Banco Mundial n. 319S. Tradução: Sandro Eduardo Sarda. Washington, D.C., 1997. Apud: PONCIANO, 2009.

⁶ BANCO MUNDIAL. **Fazendo com que a Justiça conte. Medindo e Aprimorando o Desempenho da Justiça no Brasil.** Relatório nº 32.789-BR do Banco Mundial Unidade de Redução de Pobreza e Gestão Econômica. 30.12.2004. Disponível em <http://siteresources.worldbank.org>.

⁷ PASSOS, José Joaquim Calmon de. A crise do Poder Judiciário e as reformas instrumentais: avanços e retrocessos. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 7, n. 57, 1 jul. 2002. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/2987>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

⁸ ZAFFARONI, Eugénio Raúl. **Poder judiciário: crises, acertos e desacertos.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

Ainda que sejam leituras de distintas vertentes e nuances, as quais jogam luzes – sob diferentes lentes – sobre o desempenho do Poder Judiciário e sua percepção pela população e pelas instituições, é possível extrair, de significativa parcela da doutrina especializada, o apontamento de que ao menos parte das mazelas relacionadas à ineficiência atribuída ao judiciário decorre de circunstâncias atinentes à gestão administrativa dos Tribunais. Trata-se, portanto, de um conjunto de fatores internos, que podem ser transformados a partir da atuação de seus gestores e servidores.

Ao longo dos últimos anos, diante da percepção das dificuldades enfrentadas pelas cortes, observou-se tendências de reformas objetivando melhores resultados organizacionais; nesse sentido, é notória a Reforma do Poder Judiciário realizada pela Emenda Constitucional nº 45/2004 (BRASIL, 2004). No que tange ao escopo deste trabalho, destaca-se que, especialmente a partir da atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), diversas medidas gerenciais foram sendo incorporadas ao cotidiano das cortes brasileiras.

Nesse sentido, cita-se a implementação de planejamentos estratégicos⁹, de sistemas de mensuração de desempenho¹⁰ e relatórios de produtividade dos tribunais (como, por exemplo, o “Justiça em Números”¹¹), entre outros.

Pormenorizando o planejamento estratégico e seus desdobramentos, ressalta-se que ele se caracteriza como uma “metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente” (KOTLER, 1975¹², apud ALBUQUERQUE, 2004, p. 21). Sua implementação pelo Conselho Nacional de Justiça deu-se a partir da metodologia *Balanced Scorecard* (GANGEMI, FERNANDES, 2010, p. 63), metodologia desenvolvida originariamente por Robert S. Kaplan e David P. Norton e amplamente difundida no meio empresarial, bem como na administração pública.

O BSC é um modelo que “ênfatiza a observação e a interpretação do padrão de comportamento dos indicadores de desempenho e de suas relações causais” (ZOUAIN, 2010, p. 73); frise-se que ele não serve para a formulação da estratégia, mas para a sua implementação, traduzindo a missão e os valores organizacionais

⁹ Implementado pela Resolução nº 70 do CNJ (BRASIL, 2009a).

¹⁰ Implementado pela Resolução nº 76 do CNJ (BRASIL, 2009b).

¹¹ Implementado a partir da Resolução nº 15 do CNJ (BRASIL, 2006).

¹² KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

para um conjunto de objetivos, medidas e metas específicas que irão balizar o sistema de medição e de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON 1997¹³, apud RAMOS, 2006).

O BSC alcança resultados positivos e dissemina-se também pela sua adaptação às necessidades e particularidades organizacionais (BANDEIRA, AMORIM, 2018). E, tendo em conta as particularidades da seara pública, Ghelman e Costa (2006) apontam que o BSC deve contemplar mensurações nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência; isto porque uma organização pública, para realizar seus serviços com excelência, necessita cumprir sua função social (efetividade) com qualidade na prestação do serviço (eficácia) e com o menor consumo possível de recursos (eficiência).

O BSC é composto pelos seguintes itens: mapas estratégicos; perspectivas; indicadores e iniciativas estratégicas (RAMOS, 2006, p. 37). Para fins desta pesquisa, importa pormenorizar os indicadores de desempenho.

Os indicadores podem ser medidos a partir de números absolutos, índices, porcentagens, etc., a depender dos objetivos a serem mensurados e as particularidades dos processos em questão (RAMOS, 2006, p. 56). Eles traduzem a estratégia para os processos e ações concretas da organização; para além disso, constituem subsídios elementares para a avaliação do progresso dos objetivos estratégicos, além do papel atinente à motivação dos colaboradores. (ZOUAIN, 2010, p. 74)

Na instituição de indicadores na seara pública – precisamente, no Poder Judiciário – é preciso observar as peculiaridades inerentes à cultura organizacional, conforme alerta realizado por Barbosa:

Ao contrário da atividade privada, baseada no consumo, necessário ou induzido, e portanto mais lucrativa quanto maior for o número de usuários, a prestação jurisdicional está desvinculada do consumidor, sendo possível supor que uma sociedade possa ser tanto melhor quanto menor for a necessidade de buscar uma solução judiciária, pelo menos nos casos em que o Judiciário está acessível à maior parte da população. Também neste caso a lógica de mercado e a 'lógica judiciária' são contrapostas.

Ainda que se possa admitir, por amor à argumentação, que a atividade judiciária esteja de fato resumida à prestação de um serviço [...], deve-se levar em conta o produto atípico que oferece. A título de exemplo, pode-se supor que o aumento da demanda, desejável no ambiente de mercado, pode não ser um indicador de sucesso da atividade jurisdicional, mas indicativo do

¹³ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

fracasso na condução pelo Estado de políticas públicas voltadas à concretização de direitos sociais.

A transferência mecânica de indicadores que refletem relações prioritariamente econômicas para analisar o Poder Judiciário deforma e compromete os resultados apresentados. (BARBOSA, 2007).

A partir da sua utilização difundida pelas Cortes, espera-se, em termos mais amplos, que a aplicabilidade das ferramentas de gestão em comento – como a instituição de planejamentos estratégicos – implique num salto de qualidade dos serviços prestados; além disso, pela instituição dos indicadores de desempenho, permite a verificação concreta do funcionamento do sistema judiciário, permitindo o seu aprimoramento, a correção de distorções e, em última análise, maior celeridade e qualidade de atendimento à sociedade (GANGEMI, FERNANDES, 2010, p. 71).

No mesmo sentido, destaca-se, ainda, as ponderações de Emília Zouain:

(...) na metodologia do *Balanced Scorecard*, a gestão da estratégia é um processo evolutivo, a unidade entre os segmentos da Justiça será importante diferencial para vencer desafios, tais como o melhor aproveitamento de recursos físicos, financeiros e tecnológicos; a capacitação de magistrados e servidores para a modernização da gestão no Poder Judiciário; e a contínua atualização da estratégia, com a reavaliação de objetivos e racionalização de indicadores de desempenho (2010, p. 77).

Especificamente quanto aos servidores – enquanto integrantes das organizações – a existência de indicadores de desempenho permite a compreensão concreta da estratégia organizacional no tocante às suas atividades rotineiras. Ainda, permite o monitoramento do seu próprio desempenho – permitindo uma autoanálise crítica e melhor compreensão do sistema de recompensas – e, por fim, a identificação das áreas que demandam uma melhoria de desempenho, num contínuo processo colaborativo com vistas ao cumprimento das metas e resultados previstos (ZOUAIN, 2010, p. 75).

Assim, por fim, pode-se dizer que o *Balanced Scorecard*, enquanto metodologia integrante na implementação dos planejamentos estratégicos, tem se firmado como um modelo de gestão bastante adequado para a realidade pública e o enfrentamento dos desafios relacionados à crise judiciária, especialmente por estabelecer a ligação entre a missão e estratégia organizacional e a mensuração de desempenho da operacionalização (GUILARUCCI, OLIVEIRA, ANTONIALLI, 2017).

Especialmente para fins deste projeto, destaca-se que o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná encontra-se inserido na conjuntura nacional da crise judiciária e

enfrenta uma série de desafios relacionados, entre outros, à celeridade processual, à modernização da gestão administrativa, ao acesso à justiça, ao progresso nos instrumentos da tecnologia da informação e otimização na utilização de recursos (PARANÁ, 2008).

Mais recentemente, o Tribunal apontou, em análise de cenários, o “crescente aumento da judicialização dos conflitos, em decorrência da cultura de litigiosidade somada à ineficiência da estrutura do Estado para dar vazão às demandas” entre as ameaças (PARANÁ, 2015). Entre os pontos fracos, listou-se a inexistência de um plano de gestão de processos de trabalho, a ausência de critérios objetivos para distribuição quantitativa e qualitativa dos servidores nas unidades do Poder Judiciário e a falta de visão estratégica das unidades jurisdicionais. A análise mostra-se alinhada, ao menos parcialmente, às características da crise que foram apresentadas alhures.

Nesse contexto e na esteira da determinação realizada pelo CNJ, o TJPR também adotou, em 2008, o primeiro planejamento estratégico institucional (PARANÁ, 2008) - visando, naturalmente, a modernização da gestão; o documento, elaborado a partir da cooperação com instituições de ensino superior, pautou-se na metodologia do *Balanced Scorecard*. Em 2009, tendo em conta as determinações do CNJ e a “necessidade de consolidar um processo contínuo de gestão de estratégia”, determinou-se, por meio da Resolução nº 17/2009, a aprovação da revisão do Planejamento Estratégico 2010-2014 – com o mérito de incluir indicadores referentes aos objetivos traçados –, bem como a criação de um Comitê de Gestão Estratégica (PARANÁ, 2009).

Mais recentemente, em 2015, foi aprovado o Planejamento Estratégico atualmente em vigor (2015-2020). Destaca-se que a metodologia do *Balanced Scorecard* foi mantida; entre os objetivos estratégicos, coerentemente com a análise de cenário mencionada anteriormente, consta o fortalecimento da celeridade e da efetividade na atividade jurisdicional (objetivo estratégico nº 05). Ao referido objetivo estabeleceu-se, entre outros indicadores, o “índice de produtividade dos servidores da área judiciária, exceto servidores lotados em gabinetes de magistrados (IPServ)”, o “índice de produtividade dos servidores (IPA)” e, por fim, o “índice de tempo de tramitação dos processos no PJPR” (PARANÁ, 2015).

Respectivamente aos três indicadores citados, foram estabelecidas as seguintes metas: “aumentar em 13,2% índice de produtividade dos servidores até

2020”; “aumentar em 19,1% o Índice de Produtividade dos Assessores Aumentar em 25% o Índice de Produtividade dos Assessores no 2º Grau Manter o Índice de Produtividade dos Assessores das Turmas Recursais” e “reduzir, em relação à 2015, o tempo de tramitação dos processos baixados no PJPR em 5% até 2020” (PARANÁ, 2015).

Nesse sentido, por fim, vê-se que o trabalho que ora se propõe – a implementação de indicadores de produtividade relativa ao trabalho da assessoria dos magistrados –, encontra-se alinhado aos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização, podendo contribuir para a consecução das metas traçadas no planejamento estratégico em vigor.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição Geral da Organização

O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) é órgão do Poder Judiciário do Estado do Paraná – e, conseqüentemente, do Poder Judiciário brasileiro¹⁴. Compõe, juntamente com os juízes, a Justiça Estadual. A sua competência – e principal função – é o julgamento das demandas que não se enquadrem na competência dos demais segmentos do Poder Judiciário; por tal razão, diz-se que a sua competência é residual.

Também por determinação constitucional, a atribuição para organização da Justiça Estadual é da respectiva unidade da federação; no caso do TJPR, as disposições estaduais primevas encontram-se na Constituição Estadual¹⁵. Cite-se, ainda, que o Tribunal de Justiça possui autonomia administrativa e orçamentária, cabendo-lhe a iniciativa para organizar a estrutura e o funcionamento – o que se deu essencialmente pelo Código de Organização e Divisão Judiciárias (PARANÁ, 2003) e do Regimento Interno do Tribunal de Justiça (PARANÁ, 2010).

O Tribunal de Justiça, para o exercício de suas funções finalísticas, é composto pelos seguintes órgãos:

Art. 4º. São órgãos do Tribunal:

I – o Tribunal Pleno, constituído pela totalidade dos Desembargadores;

II – o Órgão Especial, composto de vinte e cinco Desembargadores;

III – a Seção Ordinária, integrada por dezoito Desembargadores, e a Seção Cível em Divergência nos casos previstos neste Regimento;

IV - a Seção Criminal, composta de dez Desembargadores;

V - as Câmaras Cíveis, compostas por cinco Desembargadores, observado, quanto ao quórum, o disposto no art. 70, incisos V e VI, deste Regimento;

VI - as Câmaras Criminais, também compostas de cinco Desembargadores, observado, quanto ao quórum, o disposto no art. 70, incisos V e VI, deste Regimento;

VII - o Conselho da Magistratura, constituído por sete Desembargadores. (PARANÁ, 2010, p. 12)

Já administrativamente, o Tribunal possui uma cúpula diretiva formada pelo Presidente, 1º e 2º Vice-Presidentes, Corregedor-Geral de Justiça e o Corregedor (PARANÁ, 2010). A cúpula é eleita a partir da votação secreta pela totalidade dos desembargadores ativos, ocupando o cargo pelo período de dois anos.

¹⁴ O artigo 92, VII, da Constituição Federal (BRASIL, 1988) é expresso nesse sentido.

¹⁵ Nesse sentido, cita-se os artigos 93 e seguintes (PARANÁ, 1989).

Além disso, a Secretaria do Tribunal é constituída a partir dos seguintes departamentos e gabinetes (cada qual com as suas subdivisões administrativas):

Art. 2º. A Secretaria é constituída de:

I - Gabinete do Secretário;

II - Gabinete do Subsecretário;

III - Departamento Judiciário;

IV - Departamento de Gestão de Recursos Humanos

V - Departamento Econômico e Financeiro;

VI - Departamento do Patrimônio;

VII - Departamento de Gestão de Serviços Terceirizados;

VIII - Departamento de Engenharia e Arquitetura.

IX - Departamento de Tecnologia de Informação e Comunicação. (PARANÁ, 1995)

Para administrar a estrutura brevemente mencionada acima – bem como toda a estrutura em primeira instância – o Tribunal definiu, para 2019, despesas (obrigatórias e discricionárias) no montante de R\$ 2.935.106,759,00 (dois bilhões, novecentos e trinta e cinco milhões, cento e seis mil, setecentos e cinquenta e nove reais) (PARANÁ, 2018), do qual parte significativa é direcionada ao custeio da folha de pagamento aproximadamente seis mil cargos efetivos, além de pouco mais de dois mil cargos de comissão ocupados por servidores sem vínculo efetivo e ainda, novecentos e dez magistrados (entre juízes e desembargadores) (PARANÁ, 2019).

Importa mencionar, por fim, que o Poder Judiciário do Estado do Paraná possui como missão “garantir à sociedade a prestação jurisdicional acessível, de qualidade, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social”; já a visão institucional é “ser referência de qualidade na prestação de serviços públicos, reconhecida pela sociedade e seus colaboradores como instituição da qual todos tenham orgulho e confiança”. Para cumprir sua missão e concretizar a visão institucional, o Poder Judiciário pauta-se nos seguintes valores/princípios: transparência, ética, celeridade, acessibilidade, justiça, inovação e eficiência (PARANÁ, 2015).

3.2. Diagnóstico da situação-problema

Para melhor compreensão do panorama prático da organização e da importância da implementação de ferramentas de controle de produtividade dos servidores, cumpre tecer breves considerações sobre o fluxo de trabalho e as

particularidades da rotina estabelecida nas unidades sob exame – os gabinetes dos magistrados.

Os processos judiciais – sejam recursos de decisões proferidas por juízes da primeira instância, sejam processos de competência originária do TJPR – são distribuídos entre os órgãos colegiados (pautados nos critérios de especialidade da matéria abordada) e, internamente, aos magistrados que compõem cada um dos referidos órgãos. Por limitações metodológicas, deixa-se de aprofundar a descrição da fase atinente à distribuição dos processos, sendo suficiente consignar que os desembargadores receberão, a princípio¹⁶, uma quantidade equânime de processos, relacionados às competências dos órgãos que eles compõem¹⁷.

Uma vez distribuído o processo ao desembargador designado para ser o relator do caso e sendo-lhe conclusos os autos do processo, cada magistrado estabelecerá o seu próprio fluxo de trabalho para analisar o processo e elaborar uma minuta de voto e/ou decisão monocrática¹⁸. Tendo em conta que inexistente – ou, ao menos, não se encontrou – qualquer “manual de boas práticas” que pormenorize as atividades desenvolvidas nos gabinetes pelos magistrados, as descrições seguintes pautam-se na vivência do pesquisador e nas observações e conversas informais realizadas no cotidiano do órgão em análise.

Pois bem, recebido o processo – usualmente, tal atividade cabe aos estagiários e/ou a um servidor designado a realizar as atividades de cunho ‘administrativo’ –, far-se-á a distribuição dos processos aos assessores. O critério para distribuição dos processos é variável, abarcando desde elementos relativos à modalidade recursal (apelação cível, agravo de instrumento, etc.), competência da matéria envolvida (previdência, ensino, etc.), distribuição randômica/aleatória entre os assessores

¹⁶ Faz-se a ressalva porque os Desembargadores eventualmente comporão outros órgãos – como, por exemplo, as Seções (Cíveis ou Criminais), o Órgão Especial, etc. –, que possuem uma carga específica de trabalho, o que impactará no montante de processos analisados pelos referidos magistrados.

¹⁷ Desta feita, um magistrado componente da 7ª Câmara Cível julgará as ações relativas à previdência pública e privada e concernentes ao ensino público e particular (artigo 90, III, *a e b*, Regimento Interno do TJPR); para garantir que a quantidade de processos distribuídos seja equânime aqueles de um magistrado componente da 1ª Câmara Cível – que julgará, por exemplo, as ações relativas a servidores públicos (excetuada aquelas concernentes à matéria previdenciária) –, utilizar-se-á as ações e recursos referentes à matéria de alienação fiduciária e as ações e recursos alheios às áreas de especialização das Câmaras (artigo 91, I e II, Regimento Interno do TJPR).

¹⁸ Comum a todos os magistrados, porém, os elementos centrais de recebimento dos processos, inclusão do processo em pauta de julgamento, etc. Refere-se a distinção das rotinas dos gabinetes tanto no sentido da forma de distribuição do trabalho ao corpo de assessoria como no fluxograma estabelecido internamente (formas de controle, etc.).

(guardada, ou não, uma isonomia na quantidade de processos entre todos os assessores) ou, ainda, o cotejo entre mais de um critério.

Importa consignar que essa distribuição pode ser vinculada diretamente ao software do processo eletrônico utilizado (PROJUDI – Processo Eletrônico do Judiciário do Paraná), eis que este permite que determinado processo seja *atribuído* a um assessor, o qual passa a figurar como responsável pela sua pré-análise. O assessor designado, então, passará ao exame do recurso, redigindo – após minucioso estudo do caso – uma minuta preliminar de despacho, decisão monocrática ou voto (sempre a depender das particularidades do processo), o qual passa ao crivo do desembargador; consigne-se, contudo, que determinados gabinetes adotam, ainda, um cotejo preliminar entre o assessor e o magistrado, anterior à redação da minuta, para firmar o entendimento a ser adotado para a solução do caso.

Estando o magistrado de acordo com a minuta elaborada, finalizará a tramitação interna do processo, remetendo-o para o setor responsável; entendendo pela necessidade de adequação da proposta, devolverá o processo ao assessor designado (ou, eventualmente, para outro assessor), repetindo-se o procedimento até que a minuta esteja dentro do padrão esperado.

Repita-se, por oportuno, que a breve descrição realizada não tem a pretensão de esgotar todas as nuances do trabalho desenvolvido – tampouco as singularidades das formas de sua divisão –, mas sim de apresentar, de maneira simples e acessível, o fluxo elementar dos processos judiciais no âmbito dos gabinetes.

Com a virtualização dos processos judiciais – mormente a partir de 2006, quando foi editada a Lei nº 11.419 –, a tramitação dos processos foi otimizada, resultando em maior celeridade e efetividade das decisões judiciais. Essa otimização também é observável nas rotinas de trabalho desenvolvido internamente nos gabinetes. A eliminação da movimentação física dos autos, a integração dos registros dos processos aos softwares em que eles tramitam tornou os procedimentos mais ágeis e seguros.

A tramitação eletrônica dos processos – na esteira da informatização crescente – também impacta a rotina de controles realizados internamente nos gabinetes. A título exemplificativo, cita-se que o sistema PROJUDI permite aos servidores cadastrados o acesso, na própria plataforma, a uma série de estatísticas atinentes ao acervo de processos relacionados ao magistrado em questão (assim como a outros magistrados do Tribunal).

Dentre os relatórios acessíveis na plataforma supramencionada, tem-se a visualização do montante de processos conclusos no gabinete (bem como os processos já julgados, os que se encontram no cumprimento de diligências, etc.), bem como do acervo de cada assessor – sobre os quais podem ser aplicados filtros temporais, ordenar a partir de diferentes critérios (classe do recurso, data de conclusão, etc.), entre outros. Assim, diversos relatórios que eram concentrados em plataformas distintas e independentes – que demandavam, portanto, a transferência manual de informações – perderam a relevância ante a automatização das informações geradas diretamente pelo software utilizado na tramitação dos recursos.

Sem embargo dos inegáveis avanços verificados – alguns, citados acima, bem como dos contínuos aprimoramentos realizados pelo Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do TJPR, vê-se que permanece uma lacuna no que tange à análise de produtividade dos servidores, sendo acessíveis apenas informações atinentes ao *montante* de processos atribuídos e realizados pelos assessores em determinado lapso temporal. Esse cenário limita sobremaneira as possibilidades de controle por parte dos gestores, o qual – ao contrário do que ocorre com outros relatórios – demandará a utilização de outros softwares para gerenciar a produtividade dos servidores e identificar eventuais problemas a serem resolvidos neste tocante.

Assim, nota-se a possibilidade de aprimorar o rol de ferramentas no âmbito gerencial disponibilizadas no sistema PROJUDI mormente quanto às opções de análise de produtividade dos servidores e magistrados. Em especial, crê-se que o sistema deva ser ampliado, passando a conter um rol de informações estatísticas – pautadas na base de dados já existente no próprio PROJUDI – e indicadores de produtividade.

Reitera-se que, embora os relatórios atualmente gerados pelo PROJUDI atendam à mensuração de produtividade determinada no Planejamento Estratégico em vigor (PARANÁ, 2015), são insuficientes para atender aos reclamos gerenciais dos gestores imediatos dos assessores. A sistemática atual impossibilita, por exemplo, a fixação/análise de metas – sejam elas semanais, mensais ou anuais –, tampouco permite a análise comparativa do desempenho – seja entre séries históricas dos servidores, seja no comparativo com os demais servidores.

Pondera-se, ainda, que a inclusão de tais ferramentas no PROJUDI é oportuna diante da regulamentação do teletrabalho no âmbito do órgão, em que se prevê a utilização de metas de aumento de produtividade dos servidores participantes dessa

modalidade em comparação com aquela havida pelos servidores que desempenharem suas funções presencialmente no local de sua lotação. Para tanto, é imprescindível que sejam ofertadas aos gestores as informações e indicadores hábeis à mensuração da produtividade, o que se dará de forma otimizada por meio do PROJUDI.

Em resumo, nota-se a existência de uma possibilidade de aprimoramento da gestão dos gabinetes a partir da implementação, no sistema PROJUDI, de indicadores de produtividade da assessoria dos magistrados, o que se passará a expor adiante.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Proposta técnica

Diante do cenário apresentado e partindo das premissas teóricas supramencionadas, passa-se a apresentar algumas melhorias possíveis no tocante à gestão de produtividade nos gabinetes dos magistrados.

Em primeiro lugar, em consonância com o próprio Planejamento Estratégico (PARANÁ, 2015), propõe-se que seja inserido, nos relatórios gerados pelo sistema PROJUDI, o indicador atinente à produtividade global do gabinete. Além da informação sobre o *montante* dos processos julgados¹⁹, mostra-se oportuno apresentar o resultado da divisão deste valor (a produção total do gabinete) pelo total de assessores ativos na unidade judiciária – o que equivale ao indicador formulado no planejamento estratégico neste tocante. A apresentação, de forma clara, do número de processos julgados pelo magistrado permitirá maior conscientização dos gestores sobre o desempenho de sua unidade, bem como o acompanhamento dos objetivos estratégicos propostos pela organização.

Ainda no âmbito global do gabinete, propõe-se que sejam discriminados em relatório o tempo médio de tramitação dos processos na unidade em questão. Consigne-se que o tempo total de tramitação do processo em segunda instância já é apresentado quando se acessa a sua interface; semelhantemente, o relatório ‘conclusões em aberto’ discrimina o número de dias em que o processo se encontra concluso no gabinete (reportando, ainda, os dias em que houve afastamento e/ou suspensão). Sugere-se, contudo, que também seja apresentado o dado referente ao tempo médio de conclusão dos processos – discriminado a partir das diferentes classes processuais; o tempo médio será obtido, nesse caso, pelo resultado da divisão entre a somatória dos dias de conclusão de todos os processos judiciais pela somatória dos processos.

A relevância do presente indicador reside na mensuração da produtividade global do gabinete. Mais do que isso, permite aferir, a um só tempo, as metas

¹⁹ Essa informação, inclusive, pode ser obtida a partir da página “dados da atuação do magistrado”. Nela, seleciona-se o órgão julgador, o magistrado e o período a ser analisado, ao passo que o sistema retorna o número de recursos julgados, sub-recursos julgados, decisões monocráticas e sub-recursos encaminhados. De toda forma, essa seção encontra-se acessível apenas aos magistrados.

propostas pelo gestor imediato e o cumprimento habitual dos prazos processualmente previstos (o Código de Processo Civil impõe que a conclusão do processo não exceda trinta dias (artigo 931) (BRASIL, 2015).

Adiante, propõe-se que os dados disponíveis atinentes à produtividade dos servidores – obtidos na aba “produtividade assessores”, atualmente de acesso exclusivo dos magistrados –, que elencam a quantidade de minutas inseridas por cada assessor em determinado lapso temporal, separadas por classe processual e movimento (despacho de mero expediente, conclusão da análise do relator, etc.), sejam tabulados e apresentados de maneira a viabilizar uma análise comparativa – tanto a partir de lapsos temporais distintos como pelo cotejo entre dois ou mais assessores²⁰.

Os relatórios sugeridos até aqui são suficientes para apresentarem aos gestores, de maneira detalhada e concisa, os principais elementos atinentes à eficiência do gabinete, em termos quantitativos. Mede-se o montante de processos minutados, bem como o tempo dispendido para tanto.

Diante das limitações inerentes à avaliação meramente quantitativa, porém, como já alertado pela doutrina, é possível vislumbrar alguns indicadores que traduzam, ainda que parcialmente, a qualidade do trabalho desenvolvido nos gabinetes. De início, um critério já utilizado em outros tribunais é o de avaliar o percentual de sub-recursos²¹ interpostos em face dos processos relatados pelo magistrado, em comparação com o total de processos julgados.

Ressalte-se que a interposição dos referidos recursos não implica, necessariamente, na existência de equívocos na decisão agravada, visto que não raro os referidos recursos são utilizados como expediente para protelar o andamento do feito ou, ainda, viabilizar o acesso às instâncias superiores. Nesse sentido, é aconselhável que o referido indicador conte, ainda, com uma mensuração atinente à quantidade de sub-recursos acolhidos ou providos – o que, em linhas gerais, indica

²⁰ Não se olvida que tais indicadores possam ser obtidos a partir do tratamento, em softwares diversos (como o Excel), dos dados fornecidos atualmente no PROJUDI. Contudo, é certo que a integração das informações e indicadores ao sistema PROJUDI tornará a gestão muito mais eficiente, além de contribuir para a padronização dos critérios de comparação em todo o órgão.

²¹ Atualmente, os relatórios classificados no PROJUDI como “sub-recursos” são os Embargos de Declaração e o Agravo Interno. O primeiro é cabível nas hipóteses em que a decisão agravada contiver obscuridade, contradição, omissão ou erro material (artigo 1.022, Código de Processo Civil); o segundo, contra decisões monocráticas proferidas pelo relator (artigo 1.021, Código de Processo Civil).

alguma não-conformidade na minuta originária – em face do montante de processos julgados.

Em adição ao mencionado indicador, sugere-se, ainda, a mensuração da qualidade tendo por base as correções estabelecidas no âmbito interno do gabinete. Lembra-se que, no fluxograma básico de trabalho – mencionado anteriormente – as minutas inseridas pelos assessores serão avaliadas pelo magistrado, o qual terá a opção de reenviar a minuta ao assessor. Nesse sentido, o percentual de ‘retornos’ de processos para verificação, após a análise do magistrado, pelo total de minutas elaboradas evidenciará, feitas as devidas ponderações, o desempenho qualitativo do trabalho desenvolvido pelo assessor.

Por fim, ainda em termos de tempo de conclusão do processo, mostra-se oportuna a inclusão de indicador atinente à mensuração do tempo necessário pelo gabinete para a publicação do acórdão. Diferentemente do que ocorre com os demais indicadores, que mensuram as atividades anteriores ao julgamento, aqui se pretende analisar a atuação após o julgamento do recurso. Nesse caso, é necessário apenas contabilizar o tempo decorrido entre o julgamento e a publicação do respectivo acórdão.

Registre-se que o Conselho Nacional de Justiça propôs, ainda em 2010, o prazo de dez dias para lavratura e publicação dos acórdãos; nesse contexto, propõe-se que sejam adotados parâmetros equivalentes para avaliar a eficiência do gabinete (mormente, pelo percentual de publicações que atendem a meta em relação ao total de processos julgados no mesmo período).

Nessa toada, sugere-se a inclusão, no sistema PROJUDI, das metas anuais propostas pelo Conselho Nacional de Justiça para a Justiça Estadual – observando-se as especificidades de cada órgão colegiado. A base de dados para a apresentação dos referidos indicadores – a exemplo dos demais – está disponível no próprio sistema e, a rigor, já pode ser apurado a partir da importação dos dados para outros softwares; ainda assim, o acompanhamento no PROJUDI quanto ao cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ tende a ser mais eficiente, além de contribuir para a conscientização e motivação dos servidores e magistrados neste tocante.

Todos os indicadores citados têm por objetivo traduzir fiel e claramente o desempenho do gabinete, de maneira ampla e pormenorizada, munindo o gestor das informações necessárias para identificar eventuais gargalos do processo produtivo e tomar as medidas corretivas (alteração da divisão do trabalho ou de seu fluxograma,

capacitação dos assessores, etc.); lado outro, a análise estatística ora proposta pode, em sendo o caso, basear objetivamente a concessão de vantagens aos servidores – pautando-se, portanto, em critérios de eficiência e imparcialidade.

Além da inserção no sistema operacional, mostra-se oportuna a publicação, periódica, dos resultados atinentes à produtividade dos gabinetes – em especial, no tocante à quantidade de recursos julgados e ao tempo de tramitação –, a fim de viabilizar não apenas o conhecimento dos colaboradores dos resultados do trabalho exercido como, num viés mais amplo, o controle social.

4.1.1 Plano de implantação

A implantação das medidas está condicionada, inicialmente, ao consentimento da presidência do Tribunal – a quem o trabalho será encaminhado oportunamente. Ainda numa fase deliberativa, mostra-se oportuno – embora seja discricionário – o encaminhamento do projeto ao Comitê de Gestão Estratégica e à autoridade responsável pelo acompanhamento das metas previstas no Planejamento Estratégico, em virtude da pertinência temática do trabalho em relação às atividades por elas desenvolvidas.

Da mesma forma, mostra-se oportuna a prévia oitiva do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação, mormente por se tratar do órgão primordialmente responsável pela implantação das sugestões.

Obtidas as autorizações necessárias à concretização do projeto, então, o trabalho passará a ser desenvolvido pelo DTIC. Contudo, mostra-se dificultoso – nesse momento – estimar um prazo de conclusão dos trabalhos nesse setor. Isto porque não se trata de uma demanda urgente e/ou grave; além disso, há um efetivo limitado de servidores, o qual é acionado tanto pelos usuários diretos do sistema como por distintos departamentos do Tribunal. Por fim, tratando a proposta de numerosas alterações na interface do sistema, as quais demandarão o manejo de uma base de dados bastante elevada, espera-se que seja destacado um número significativo de servidores – o que, cotejado com as circunstâncias supramencionadas, imporá o estabelecimento de prazos amplos de conclusão dos trabalhos.

Uma vez implementada a proposta pelo DTIC, passar-se-á à fase de divulgação das medidas – tanto pela disponibilização das informações nos sítios eletrônicos do

sistema e do próprio Tribunal de Justiça, como pela realização de palestras/cursos com os magistrados e servidores afetados pelas alterações.

Vencidas estas etapas, passa-se ao acompanhamento e controle das alterações. Para tanto, será salutar colher-se o *feedback* dos magistrados e servidores, por meio de questionários aplicados virtualmente; esse retorno possibilitará a apreensão de diferentes visões e modelos gerenciais. Além disso, a análise comparada da produtividade dos gabinetes permitirá a identificação das *boas práticas* que podem ser replicadas em outras unidades.

De todo, é certo que, mesmo implementado, o projeto deverá ser continuamente revisado, adaptando-se às necessidades dos seus destinatários – as quais certamente irão se alterar a depender do panorama institucional, dos avanços gerenciais, entre outros.

4.1.2 Recursos

Conforme apontado anteriormente, as medidas propostas dependem essencialmente da implementação de funcionalidades em um sistema operacional cuja gestão e contínuo aprimoramento são realizados pelo Departamento de Tecnologia de Informação e Comunicação (DTIC) do próprio Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Isso, a princípio, elide a necessidade de contratação de novos recursos tecnológicos.

Assim, de início, os recursos para a implementação dessas funcionalidades serão apenas os técnicos e analistas do setor responsável pela gestão do sistema PROJUDI, designados para atuação em lapso temporal hábil para a tarefa em questão.

Adiante, para garantir – ou, quando menos, auxiliar – a efetiva utilização das novas ferramentas pelos gestores a quem elas se destinam, é imprescindível que estas sejam apresentadas ao seu público-alvo, gerando familiaridade e conscientização. Desta forma, far-se-ia necessário ofertar palestras sobre as atualizações realizadas, contando com servidores do DTIC e, preferencialmente, do departamento de Recursos Humanos – no tocante à utilização dos indicadores enquanto ferramenta de gestão dos gabinetes.

Para a realização da referida palestra, é possível utilizar a própria estrutura física do Tribunal de Justiça, além de incluir-se as informações essenciais no sistema

de *intranet* do órgão – procedimento já corriqueiro para atualizações e alterações nos sistemas operacionais – e que também não implica em custos adicionais.

Frisa-se, por fim, que os custos de alteração da operacionalidade do sistema PROJUDI são módicos²², viabilizando a consecução do projeto mesmo no cenário de crise econômico-financeira e redução das despesas organizacionais.

4.1.3 Resultados esperados

Objetiva-se, primordialmente, fornecer subsídios para aprimorar a gestão dos gabinetes no âmbito do Tribunal de Justiça. Como dito anteriormente, os indicadores e informações sugeridos para implementação do sistema oferecem um panorama detalhado e, concomitantemente, conciso, da produtividade – tanto no âmbito global do gabinete como individual e comparativamente.

Os indicadores sugeridos não são um fim em si mesmo, mas tem o condão de permitir ao gestor analisar, objetivamente, a fixação e acompanhamento de metas de produtividade – bem como, do atendimento das metas propostas por outras instâncias (como o CNJ) –, sempre com as devidas ponderações em atenção às particularidades de cada unidade e a atuação de cada órgão colegiado.

Espera-se que, como consequência da utilização dos indicadores sugeridos, haja um efetivo aumento da produtividade – em termos quantitativos e qualitativos – dos servidores e, conseqüentemente, dos gabinetes. A apresentação clara das informações deve implicar em maior consciência dos servidores quanto à sua própria atuação, bem como da produtividade necessária para o cumprimento das metas individuais e organizacionais.

No âmbito da gestão do Tribunal, espera-se que as informações fornecidas pelos referidos indicadores possam subsidiar, no longo prazo, uma maior eficiência na alocação dos recursos humanos. Nessa toada, crê-se que será possível identificar com maior precisão eventuais crises de produtividade enfrentadas em gabinetes, atuando preventivamente para elidir maiores atrasos na prestação jurisdicional.

²² A respeito, cite-se o Decreto nº 709/2017 – que dispôs sobre a implantação do PROJUDI no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná –, fundamentando o Presidente a medida, entre outros, nos “irrisórios custos ao erário, redundantes de implantação, treinamento, operacionalidade e manutenção dos serviços proporcionados pelo sistema PROJUDI”.

Ainda no tocante à gestão de pessoas, a implementação de indicadores de produtividade deve subsidiar, ainda, critérios objetivos de avaliação dos servidores – atualmente, pautada eminentemente na avaliação subjetiva das chefias imediatas.

Espera-se, em síntese, ganhos significativos na prestação jurisdicional, especialmente no tocante à celeridade processual, bem como avanços expressivos na gestão, tanto no âmbito interno dos gabinetes como no âmbito da administração central da organização. Ainda, espera-se que a mensuração da produtividade – e a apresentação de tais dados – colabore com a publicidade e transparência da atuação da instituição e, conseqüentemente, aprimore o necessário controle social e institucional.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Inicialmente, pondera-se que a implementação de mudanças na gestão interna dos gabinetes de magistrados, não raro, enfrenta algum tipo de resistência por parte dos magistrados e dos próprios servidores. A resistência deve-se, em grande medida, ao estranhamento quanto a alterações em rotinas estabelecidas ou nas particularidades do fluxograma de trabalho dos magistrados.

Ciente dessas dificuldades, propõe-se a realização de palestras e treinamentos com o público-alvo – gestores dos gabinetes – visando a sua sensibilização acerca dos benefícios das medidas e a própria operacionalidade dos indicadores. Para além disso, é necessário o envolvimento da cúpula presidencial da instituição na concretização das medidas propostas, sendo notório que a sua atuação tem o condão de gerar maior engajamento dos colaboradores.

Pondere-se ainda que analisando-se comparativamente a produtividade dos gabinetes podem ser encontrados resultados enviesados, entre outros elementos, pela disseminada cultura das horas-extras não contabilizadas – como afirmado pelo estudo realizado em parceria pelo Conselho Nacional de Justiça e o GovRisk – The International Governance & Risk Institute (GovRisk, 2017). A solução para esse ‘desvio’ poderia se dar, futuramente, a partir da adesão do ponto eletrônico vinculado ao login nos sistemas (como o próprio PROJUDI), mensurando-se a produtividade total não apenas em função do número de servidores lotados no gabinete, mas das horas efetivamente utilizadas no atingimento das metas.

Por fim, há de se considerar, como obstáculo à implantação do projeto, a ausência de recursos, especialmente a ausência de disponibilidade dos servidores do DTIC – decorrente do acúmulo de demandas no referido departamento. Nesse caso, não há soluções imediatas senão reforçar as melhorias gerenciais que podem ser alcançadas a partir da implantação das medidas propostas e aguardar-se a efetiva disponibilidade para a sua concretização.

Reforça-se, por fim, que, independentemente das dificuldades listadas, as medidas sejam implantadas ou, quando menos, postas em discussão na organização, visando-se sempre o aprimoramento da gestão e da prestação jurisdicional.

5. CONCLUSÃO

Ao longo do trabalho discorreu-se sobre o cenário de crise do Poder Judiciário, dele salientando a necessidade do contínuo aprimoramento gerencial dos integrantes do judiciário. Listou-se algumas das medidas que vem sendo desenvolvidas, debruçando-se com mais atenção ao TJPR – objeto deste estudo. Dessas ações destacou-se, em especial, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e a adoção da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) – especialmente no tocante à mensuração das atividades por meio de indicadores.

Adiante, realizada uma breve descrição da organização estudada, identificou-se a insuficiência das ferramentas disponíveis aos gestores dos gabinetes no tocante ao controle de desempenho da unidade, inobstante os inegáveis avanços decorrentes da tramitação eletrônica dos processos judiciais e da apresentação de diversos relatórios no sistema PROJUDI. Nesse contexto, identificou-se uma oportunidade de contribuir para o desenvolvimento da gestão organizacional – tanto no âmbito interno dos gabinetes, como no âmbito da cúpula diretiva – a partir da inserção, no sistema operacional supracitado (PROJUDI), de uma série de indicadores de produtividade.

Sugeriu-se uma série de indicadores, todos em consonância com as diretrizes traçadas pelo TJPR e pelo CNJ acerca da produtividade e pautados no fluxograma básico de trabalhos realizados nos gabinetes. Assim, propôs-se a mensuração da produtividade global do gabinete (pela divisão do montante de processos pelo total de servidores lotados na unidade), bem como a discriminação do tempo médio de conclusão dos processos na unidade – como complemento à mensuração do tempo total de conclusão.

Na mesma toada, foi proposto que os relatórios atualmente gerados no PROJUDI – atinentes à produtividade individual dos assessores – sejam tabulados e apresentados em tabelas e séries históricas, viabilizando a análise comparativa pelos gestores e pela própria administração do Tribunal.

Para além da mensuração quantitativa, em atenção às particularidades do trabalho desenvolvido pelos assessores, sugeriu-se também a implementação de indicadores qualitativos. Nesse âmbito, propôs-se a comparação entre o montante de processos minutados e o total de sub-recursos gerados e acolhidos; além disso, em âmbito interno, sugeriu-se também a apresentação do total de correções ('retornos') determinadas pelo magistrado em cotejo ao total de processos minutados.

Por fim, sugeriu-se que sejam acrescentadas ao sistema PROJUDI as metas propostas pelo CNJ e os relatórios de produtividade que permitam o seu acompanhamento periódico pelos gestores.

Com os indicadores sugeridos e alterações propostas, espera-se que sejam percebidas significativas melhoras na gestão dos gabinetes, acarretando, conseqüentemente, melhoras no desempenho dos servidores. A sua efetiva implementação possibilitará aos gestores o acompanhamento da produtividade individual e coletiva na sua unidade, além do cumprimento das metas – sejam elas propostas internamente, pela cúpula do órgão ou, ainda, externas à organização (como no caso das metas do CNJ e dos prazos previstos no Código de Processo Civil).

Da mesma forma, espera-se que a adoção dos indicadores – bem como sua oportuna inclusão em documentos gerenciais do Tribunal (como o Planejamento Estratégico) – forneça subsídios relevantes para a gestão de pessoas, tanto para a alocação e avaliação de servidores, a identificação de boas práticas e de situações de risco (pelo não atendimento reiterado das metas), etc. Por fim, também são vislumbrados ganhos em termos de transparência e publicidade das atividades desenvolvidas pelo órgão, em atendimento ao dever de prestar contas.

Consigna-se que o trabalho não tem pretensão de esgotar a temática sob análise – em relação a qual já foram escritos valorosos estudos, mas que carece de maior aprofundamento. Nesse sentido, espera-se que o estudo contribua para o necessário debate em prol do aprimoramento da gestão pública – tanto no âmbito do Tribunal de Justiça como na seara acadêmica. Nesse sentido, por fim, registra-se – como sugestão para publicações futuras – a análise comparativa dos indicadores adotados pelas diferentes Cortes brasileiras, bem como dos ganhos de produtividade percebidos a partir da implementação de indicadores e de metas de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ALVES, E. C. A crise do poder judiciário. **Correio Braziliense**, Brasília, 18 abr. 1994. Caderno Direito e Justiça, n. 11310, p. 3. Disponível em <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/57?mode=full>>. Acesso em 20 jan. 2019.
- BANDEIRA, H. T.; AMORIM, T. N. G. F. O Balanced Scorecard do Ministério Público da União: peculiaridades e inter-relações dos mapas estratégicos. In: **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 13, n. 3, p. 345-356, set 2018. Disponível em: <http://www.revistasq.uff.br/index.php/sq/article/view/1382>>. Acesso em 23 jan. 2019.
- BARBOSA, C. M. Poder Judiciário: reforma para quê?. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, X, n. 46, out 2007. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_%20leitura&artigo_id=2339>. Acesso em 15 jan. 2019.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 10 jan. 2019.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm#art1>. Acesso em 14 jan. 2019.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006. Dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, fixa prazos e dá outras providências. **Diário da Justiça**, Brasília, DF, nº 114, de 16 jun. 2006. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2736>>. Acesso em 15 jan. 2019.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 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. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, nº 56, seção 1, de 24 mar. 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=118>>. Acesso em 15 jan. 2019.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, fixa prazos e dá outras providências. **Diário Oficial (da) República Federativa do**

Brasil, Brasília, DF, nº 109, seção 1, de 10 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=110>>. Acesso em 15 jan. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Portal da Legislação**, Brasília, DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em 20 jan. 2019.

GANGEMI, P. P., FERNANDES, J. Os resultados do projeto CNJ/FGV: aplicação do BSC no Judiciário brasileiro. In: **Caderno FGV Projetos**, Rio de Janeiro, ano 5, n. 12, p. 62-71, mai/jun 2010. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/cadernos>>. Acesso em 22 jan. 2019.

GHELMAN, S., COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3. 2006, Resende. **Anais...** Resende, 2006. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2006.php?pag=10>>. Acesso em 20 jan. 2019.

GOVRISK – THE INTERNATIONAL GOVERNANCE & RISK INSTITUTE. **UK-Brazil Cooperation: Improving Efficiency and Performance in Brazil's Judiciary**, 2016/17. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/publicacoes/arquivo/d40ea5e905ca73af67977f328717374d_fa959e35d8792af96886b8e71d68e156.pdf>. Acesso em 10 jan. 2019.

GUILARDUCCI, C. A., OLIVEIRA, T. D., ANTONIALLI, L. M. O Balanced Scorecard em organizações públicas: uma análise bibliométrica da produção acadêmica brasileira de 2007 a 2017. Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. X, Petrópolis. **Anais...** Petrópolis, FMP-FASE, 2018. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/Anais/xcasi/63533-O-BALANCED-SCORECARD-EM-ORGANIZACOES-PUBLICAS--UMA-ANALISE-BIBLIOMETRICA-DA-PRODUCAO-ACADEMICA-BRASILEIRA-DE-2007->>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

NOGUEIRA, J. M. N., GÓIS, L. O. L., PACHECO, R. S. V. M. A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro. Congresso CONSAD de Gestão Pública, III, Brasília. **Anais...** Disponível em: <<http://consad.org.br/evento/iii-congresso/>>. Acesso em 15 jan. 2019.

PARANÁ. Constituição do Estado do Paraná. **Sistema Estadual de Legislação**. Curitiba, PR, 05 out. 1989. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=9779&codItemAto=97871>>. Acesso em 25 jan. 2019.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Decreto Judiciário nº 391, de 19 de maio de 1995. Disponível em <<https://www.tjpr.jus.br/regulamento-do-tribunal-de-justica>>. Acesso em 24/01/2019.

PARANÁ. Lei Estadual nº 14.277, de 30 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Paraná e adota outras providências. **Diário Oficial**, Curitiba, PR, n. 6636, 30 dez. 2003. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=5826&codTipoAto=&tipoVisualizacao=original>>. Acesso em 20 jan. 2019.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná: 2008-2013. **Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. Curitiba, PR, 2008. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/31704/178655/1a.+vers%C3%A3o+do+Planejamento+Estrat%C3%A9gico+PJPR++2008-2013/37c5e091-4286-4aea-8edf-09e20b7e5c3c?version=1.0>>. Acesso em 23 jan. 2019.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Resolução nº 17, de 11 de dezembro de 2009. Aprova o Planejamento Estratégico 2010/2014 e dispõe sobre a gestão estratégica do Poder Judiciário do Estado do Paraná. **Diário Eletrônico do Tribunal de Justiça do Paraná**, nº 298, 30 dez. 2009. Disponível em: <https://portal.tjpr.jus.br/pesquisa_athos/publico/ajax_concursos.do?tjpr.url.crypto=8a6c53f8698c7ff7801c49a82351569545dd27fb68d84af89c7272766cd6fc9fd6e568de29c911ceb5e5e4e782de8970560ab941bad62ff9b8704e452bb7154f>. Acesso em 12 jan. 2019.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Resolução nº 01, de 05 de julho de 2010. **Diário Eletrônico do Tribunal de Justiça do Paraná**, nº 430, 15 jul. 2010. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/regimento-interno>>. Acesso em 10 jan. 2019.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Resolução nº 138, de 23 de março de 2015. Aprova o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o sexênio 2015-2020. **Diário Eletrônico do Tribunal de Justiça do Paraná**, nº 1537, 30 mar. 2015. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/31704/178657/Resolu%C3%A7%C3%A3o+n.%C2%BA+138%2C+de+23+de+mar%C3%A7o+de+2015/9905cc8f-ae7e-4ba1-b039-050a989d411f>>. Acesso em 10 jan. 2019.

PARANÁ. Lei Estadual nº 19.766, de 17 de dezembro de 2018. Estima a receita e fixa a despesa para o exercício financeiro de 2019. **Sistema Estadual de Legislação**, Curitiba, PR, 26 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=213735&indice=1&totalRegistros=399&anoSpan=2018&anoSelecionado=2018&mesSelecionado=0&isPaginado=true>>. Acesso em 15 jan. 2019.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Portal da Transparência**. Curitiba, 2019. Disponível em: <<https://portal.tjpr.jus.br/transparencia/102CNJ.html#>>. Acesso em 18 jan. 2019.

PONCIANO, V. L. F. **Reforma do Poder Judiciário: Limites e Desafios**. 213 f. Dissertação (Mestrado de Direito Econômico e Socioambiental) – Setor de Ciências Jurídicas e Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.

RAMOS, G. S. **O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão: um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais**. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Ciências Humanas, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 79-101, mai/ago 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 jan. 2019.

SCHWENGBER, S. B. **Mensurando a eficiência no sistema judiciário: métodos paramétricos e não-paramétricos**. 185 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Formação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

ZOUAIN, E. A nova cultura por resultados no Poder Judiciário Nacional. **Caderno FGV Projetos**, Rio de Janeiro, ano 5, n. 12, p. 72-77, mai/jun 2010. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/cadernos>>. Acesso em 23 jan. 2019.