

**REFORMA E DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO: A GESTÃO  
ESTRATÉGICA NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA<sup>1</sup>**

**REFORM AND PERFORMANCE IN THE JUDICIARY: STRATEGIC  
MANAGEMENT IN THE REGIONAL ELECTORAL COURT OF BAHIA**

**REFORMA Y DESEMPEÑO DEL PODER JUDICIAL: GESTIÓN ESTRATÉGICA EN  
EL TRIBUNAL REGIONAL ELECTORAL DE BAHÍA**

**Isabella Bertoncini  
Augusto de Oliveira Monteiro  
Elvia Mirian Cavalcanti Fadul**

**RESUMO**

Este trabalho analisa a gestão estratégica no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) no período 2010-2012 e seus ganhos de desempenho. Busca discutir a motivação para adoção da gestão estratégica; estudar o plano estratégico do TRE-BA; discutir as transformações empreendidas, e avaliar os ganhos de desempenho alcançados. Para tal, foi efetuada pesquisa documental, foram realizadas entrevistas com os dirigentes e aplicados questionários aos servidores. A pesquisa demonstrou que a implantação do planejamento estratégico trouxe ganhos de desempenho, em especial quanto à celeridade do julgamento dos processos, à agilidade no processamento das eleições e ao acesso à justiça por parte da sociedade.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica, Poder Judiciário, Reforma do Estado. Estado da Bahia.

**ABSTRACT**

This case study is an analysis of the implementation of strategic management at the Regional Electoral Court of Bahia (TRE-BA), in the period 2010-2012, and its effects. To do so, we sought to present its management structure, analyze the motivation for the adoption of strategic management, study TRE-BA's strategic plan and its management model, discuss the transformations undertaken in that Court from the implementation of the strategic management model, and evaluate the potential gains in performance with the strategic management model. Thus, documentary research was conducted, combined with interviews with managers and questionnaires with the servers of the court. This demonstrated that the implementation of strategic planning brought, in general, performance gains, particularly as to expedite the trial of older processes, and in regards to agility in the handling of elections and the access to justice for society.

**Keywords:** strategic planning, Electoral Court, Public Sector Reform. State of Bahia

---

<sup>1</sup> Artigo resultante de aperfeiçoamento do trabalho apresentado e debatido no XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2014.

## RESUMEN

Este trabajo analiza la gestión estratégica en el Tribunal Regional Electoral de Bahia (TRE-BA), en el período 2010-2012, y sus mejoras de desempeño. Busca discutir la motivación para adoptar la gestión estratégica, estudiar el plan estratégico del TRE-BA, discutir las transformaciones emprendidas, y evaluar las mejoras de desempeño alcanzadas. Para eso, se hizo investigación documental, se realizaron entrevistas con los dirigentes y se aplicaron cuestionarios para respuestas de los funcionarios.

La investigación demostró que la implantación del planeamiento estratégico trajo mejoras de desempeño, especialmente en relación a la celeridad del juzgamiento de los procesos, a la agilidad en el procesamiento de las elecciones y al acceso de la sociedad a la justicia.

**Palabras-Clave:** Gestión Estratégica, Poder Judicial, Reforma del Estado. Estado de Bahia

## 1 INTRODUÇÃO

A Reforma do Estado iniciada no Brasil na década de 90, entre outros propósitos, buscou modernizar a gestão pública, com a introdução do modelo gerencial. As bases desta Reforma, segundo Bresser Pereira (1997), foram quatro processos básicos: delimitação das funções do Estado; redução do grau de interferência governamental; aumento da governança; e a governabilidade. Por meio dela, foram estruturadas práticas de gestão com foco na eficiência, no controle de resultados, na descentralização, na qualidade e produtividade do serviço público e na profissionalização do servidor público.

Nesse período, o Poder Judiciário brasileiro também se encontrava em relativa crise institucional decorrente do acúmulo de processos, em razão da ampliação dos mecanismos de acesso à Justiça, proporcionada pela Constituição Federal de 1988. O estudo “A Imagem do Judiciário junto à População Brasileira”, do Centro de Pesquisas de Opinião Pública da Universidade de Brasília apud Vieira e Pinheiro (2008) concluiu que a Justiça no Brasil não atendia às necessidades do povo brasileiro, teria problemas de gestão e de planejamento, seria muito lenta e não ofereceria tratamento igualitário aos seus demandantes, precisando, portanto, de reformulações.

Com vistas a tornar o Poder Judiciário mais eficaz, célere, confiável e próximo do cidadão, foi editada em 2004 a Emenda Constitucional nº 45, que ficou posteriormente conhecida como “Reforma do Judiciário”, trazendo mudanças inspiradas na melhoria da qualidade dos serviços públicos e na gestão estratégica. Dentre outras inovações, esta emenda criou o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, com competência para efetuar o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e fazer cumprir os deveres funcionais dos magistrados. Uma iniciativa importante deste órgão foi a Resolução CNJ nº. 70/2009, que disciplinou o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, estabelecendo

objetivos e diretrizes, e determinando aos tribunais que elaborassem seus planejamentos estratégicos, alinhados ao planejamento nacional do Judiciário.

Em atendimento a esta normativa, o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia – TRE-BA realinhou seu planejamento estratégico de acordo com as premissas e diretrizes estabelecidas para todo o Poder Judiciário, norteando uma nova gestão para os exercícios de 2010-2014. Em 2011, o Tribunal Superior Eleitoral-TSE editou a Resolução n. 23.371, instituindo o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral - PEJE para o período 2012-2014 e determinando a adequação dos planos dos tribunais regionais, observada a compulsoriedade de recepção dos objetivos, metas e indicadores denominados obrigatórios, sem prejuízo da previsão de direcionadores e metas que refletissem as especificidades de cada estado.

Nesse contexto, este artigo analisa a gestão estratégica do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia no período 2010-2012 e seus ganhos de desempenho, procurando discutir a motivação para a adoção do novo modelo de gestão estratégica, estudar os propósitos e estrutura do plano estratégico do TRE-BA, discutir as transformações empreendidas sob sua égide e avaliar os ganhos de desempenho alcançados. Para tanto, o trabalho inicia situando a reforma do judiciário no contexto da reforma do Estado, empreendida a partir de 1995, para então analisar a gestão de desempenho no judiciário brasileiro e em particular no TRE-BA.

## **2 DIRETRIZES E PRECEDENTES: A REFORMA DO JUDICIÁRIO NO CONTEXTO DA REFORMA DO ESTADO**

As dificuldades fiscais ocorridas em diversos países na segunda metade do século XX, com redução nas taxas de crescimento econômico, aumento de desemprego e elevados índices de inflação, evidenciaram a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas das sociedades em relação às políticas de bem-estar social, que tiveram relativo sucesso no pós-guerra. Esse contexto levou os países ocidentais a iniciarem processos de reforma do Estado, que se articulavam tanto em torno da redução da dimensão e dos gastos do aparelho estatal, como tinham como elemento norteador o modelo de gestão pública de cunho gerencial.

No Brasil, a reforma gerencial inspirada no gerencialismo britânico, mas também com influência dos princípios da *new public administration*, teve assentadas as suas bases no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, coordenado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado e consolidado pela Emenda Constitucional n. 19/1998.

Na época da implantação da Reforma do Estado no Brasil, Bresser Pereira (1999), traçou um diagnóstico da administração pública brasileira, identificando três dimensões de problemas que precisavam ser equacionados: (1) dimensão institucional-legal, concernente a obstáculos de ordem legal, que impediam o alcance de maior eficiência do aparelho do Estado; (2) dimensão cultural: contraste dos valores à época existentes (patrimonialistas e burocráticos) com os novos valores (gerenciais e modernos); (3) dimensão gerencial, que consistia na aplicabilidade das novas práticas administrativas. Esses entraves seriam reduzidos através dos seguintes processos básicos: delimitação das funções do Estado, redução do grau de interferência do Estado; o aumento da governança do Estado; e melhoria da governabilidade.

O PDRAE propunha a adoção de um modelo de administração pública gerencial, pautado na eficiência, no controle de resultados, na descentralização, em organizações com poucos níveis hierárquicos, no controle de resultados, na qualidade e na produtividade do serviço público, na profissionalização do servidor público e em uma administração voltada para o atendimento ao cidadão. Abrucio (2007) ressalta os principais avanços obtidos pela chamada Reforma Bresser. A primeira mudança foi a continuação e o aperfeiçoamento da *civil service reform*, com grande reorganização administrativa do governo federal, com a melhoria substancial das informações da administração pública e com o fortalecimento das carreiras de estado. A segunda, de cunho legal, consistiu em uma reforma constitucional implementada através das Emendas nos 19 e 20, que estabeleceu limites para os gastos com a remuneração do funcionalismo, alterações no caráter rígido no Regime Jurídico Único dos servidores e introduziu o princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo. Estabeleceu, portanto, parâmetros de restrição orçamentária e otimização de políticas públicas.

Neste contexto, e em articulação com o processo de reforma e modernização do Estado no Brasil, foi promulgada a Emenda Constitucional n.º 45/2004, estruturadora de uma Reforma do Judiciário, que buscou modernizar este segmento do Estado, ampliar o acesso das pessoas à prestação jurisdicional e garantir que os serviços prestados à sociedade fossem de melhor qualidade. A necessidade de reformar o Poder Judiciário deu-se em razão da crise do sistema de justiça brasileiro. Sadek (2004) aponta que, mesmo antes da referida Emenda já havia um descontentamento geral em relação ao anacronismo, à inoperância e à desigualdade no acesso aos serviços judiciais. Ademais, somam-se a estas críticas, o insatisfatório desempenho das instituições encarregadas de distribuir justiça, incapazes de responder à crescente demanda judicial e refratária a qualquer modificação. Renault (2005) identifica os principais problemas que explicam o mau funcionamento do sistema judicial brasileiro: lentidão na tramitação dos

processos judiciais; pouca transparência; obsolescência administrativa; dificuldade de acesso; complexidade estrutural; concentração de litigiosidade; e desarticulação institucional.

Oportuno registrar que a Constituição de 1988 ampliou os direitos individuais, estabelecendo como núcleo do próprio Estado brasileiro a proteção dos direitos fundamentais, que são os direitos individuais, de primeira geração, provenientes de reivindicações de não intervenção do Estado. Assim, quanto mais direitos, maior a demanda invocando esses direitos. Se todo o direito merece proteção judicial, maiores as demandas judiciais, incluindo a avaliação da regularidade do processo legislativo e definição de políticas públicas. Mais do que “judicializar” a política, a Constituição cidadã fez com que a discussão política encontrasse no Judiciário uma arena mais propícia a se desenvolver (RODOVALHO, 2012). Contudo, tal alargamento de direitos gerou uma prestação falha de serviços judiciais, uma vez que a estrutura do Judiciário permaneceu a mesma, aumentando o volume de trabalho dos serventuários da Justiça. Ademais, ainda persistem as deficiências decorrentes da legislação processual, que é extremamente formalista e excessiva em recursos. O que se pode observar é que há uma carência de sintonia das políticas públicas com efeito no funcionamento do judiciário, tendo em vista que se alargam os direitos, mas não se equipa o Judiciário com pessoal, tecnologia e recursos para atender esses direitos.

Vieira e Pinheiro (2008) classificam as causas para a crise do Judiciário sob dois aspectos: processual e estrutural. As primeiras, apontadas com maior frequência por Costa, Martinewski (2006), Vieira (2007) e Paula (2006), são: número excessivo de recursos previstos em lei; crescimento do número de processos novos; excesso de formalismo cartorial; formalidades protelatórias nas audiências; e impropriedade, inadequação e abundância das leis. E as estruturais consistem basicamente no quantitativo insuficiente de magistrados e servidores, na inadequação das instalações físicas e na ainda precária utilização de tecnologia da informação.

Diante do contexto que se encontrava o Brasil, resultado de décadas de uma gestão ineficiente, lentidão na prestação jurisdicional, resultando num serviço caro, pouco democrático e desprovido de transparência, a Reforma do Judiciário foi colocada na agenda política com o intento de ampliar o acesso às pessoas à prestação jurisdicional do Estado e garantir que os serviços prestados que a ele têm acesso fossem de melhor qualidade (RENAULT, 2005).

Assim, esta Reforma trouxe como principais inovações as que seguem:

a) planejamento e controle do Poder Judiciário, com a criação de órgãos de controle externo ao Judiciário e do Ministério Público – Conselho Nacional de Justiça e Conselho Nacional do Ministério Público (arts. 103B e 130A da Constituição Federal);

b) eficiência e celeridade no Judiciário, com a instituição da súmula vinculante e da repercussão geral como requisito necessário do recurso extraordinário; criação de um plano de metas, pelo CNJ, com o fim de atingir os resultados almejados pela instituição;

c) autonomia e independência dos magistrados, com a afirmação dos princípios constitucionais da autonomia e independência dos magistrados, trazendo autonomia financeira do Poder Judiciário, estabelecendo critérios unificados para o ingresso na magistratura e no Ministério Público; e quarentena para o exercício da advocacia por parte dos juízes depois de exercerem essas atividades; e,

d) funções essenciais e acesso à justiça, por meio da concessão de autonomia às defensorias públicas.

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ foi efetivamente criado pela Emenda Constitucional n. 45, de 31 de dezembro de 2004 (Reforma do Judiciário), e instalado no ano seguinte, para exercer a função de controle externo do Judiciário. Compõe a cúpula do Sistema de Justiça, estando abaixo do Supremo Tribunal Federal. Sua composição é heterogênea, pois é integrada também por não magistrados. Dos quinze membros, nove são magistrados oriundos de diversas instâncias e órgãos do Poder Judiciário, dois são membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos. O CNJ é presidido pelo Ministro-Presidente do Supremo Tribunal Federal, que vota em caso de empate.

Suas principais atribuições são: a) definir o planejamento estratégico e a gestão administrativa dos tribunais; b) controlar disciplinarmente e correcionalmente as atividades dos magistrados; e, c) controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário brasileiro, à exceção do Supremo Tribunal Federal (STF), e supervisionar o desempenho funcional dos magistrados.

Dentre suas diretrizes, destacam-se: a) planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciárias; b) modernização tecnológica do Judiciário; c) ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; d) garantia de efetivo respeito às liberdades

públicas e às execuções penais. No que tange ao planejamento estratégico, a Resolução nº. 70/2009 do CNJ disciplinou o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, fixando objetivos, diretrizes e determinando aos tribunais que elaborassem seus planos estratégicos, tomando como base os seguintes temas: eficiência operacional; acesso à justiça, responsabilidade social; alinhamento e integração; atuação institucional; gestão de pessoas e infraestrutura. Assim, após a construção de um mapa estratégico, foram estabelecidas dez metas a serem alcançadas pelo Judiciário em 2009. A partir deste direcionamento, os órgãos do poder judiciário começaram a construir os seus planejamentos estratégicos, utilizando a metodologia Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1997), previamente definida pelo Conselho (LIMA e CRUZ, 2011).

Assim, o papel do Conselho Nacional de Justiça, como órgão formulador de políticas públicas, contribuiu para a construção de uma cultura de planejamento em nível nacional, uma vez que inovou ao iniciar um processo de virtualização com potencial para promover uma aproximação do Sistema de Justiça à sociedade, seja por sua transparência (*accountability*), seja pelos serviços inovadores (processo eletrônico) ou por uma gestão mais democrática. Ao efetuar a análise da Reforma do Judiciário, verifica-se o início de uma mudança de estrutura e organização no sistema judiciário brasileiro, mas que ainda não repercutiu de forma efetiva na percepção da população brasileira.

Na avaliação de Rodvalho (2012), a grande mudança da EC nº 45/2004 foi a criação do CNJ. Contudo, o conjunto de medidas adotadas não reduziu o acúmulo, nem aumentou o número de juízes depois dessa Emenda, nem houve impacto sobre a entrada de novas demandas. Ao discorrer sobre a atuação do Judiciário, a autora afirma que a criação do CNJ teve dois efeitos: *i*) a estipulação de metas de atuação com a avaliação de número de decisões, que estabelece uma tensão de realizar, ao mesmo tempo, os papéis de um Judiciário integrante da arena de discussão de direitos (metas constitucionais) ou de outro, como parte da Administração Pública, alicerçada nos propósitos de eficiência e rapidez; ou seja, a grande dificuldade de se constituir um Judiciário ao mesmo tempo justo e eficiente; *ii*) está relacionado à proximidade de atuação do CNJ do que seria um controle externo. Neste sentido, é notória a importância da publicidade, divulgando os dados relativos ao Poder Judiciário, e da transparência promovida por esse órgão, propiciando a viabilização da *accountability* também nos Tribunais.

### **3 GESTÃO DE DESEMPENHO NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

Segundo Bezerra (2009), gestão judiciária é um conjunto de tarefas que procuram garantir a aplicação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com o objetivo de alcançar a entrega da prestação jurisdicional excelente. Yeung e Azevedo (2012) asseveram que “é de conhecimento comum que o setor público brasileiro, em particular o judiciário, por sua composição e modo de funcionamento, é menos permeável às técnicas de gestão e avanços das ciências administrativas”, alinhando-se à perspectiva de Renault (2005), para quem o sistema judicial brasileiro é hermético e refratário a mudanças.

Vieira e Pinheiro (2008) identificaram, no Poder Judiciário, vários elementos da Burocracia Profissional, definida por Mintzberg (1995) como uma “estrutura organizacional que se caracteriza pela importância do seu núcleo operacional, pela coordenação das suas atividades mediante a padronização das habilidades dos seus membros e pela descentralização do poder decisório de forma vertical e horizontal”. Tal estrutura requer especialistas treinados e doutrinados para o núcleo operacional, denominados profissionais, com considerável autonomia de controle sobre seu trabalho. O poder do profissional deriva do fato de que o seu trabalho não só é muito complexo para ser supervisionado por gerentes ou padronizado por analistas, como também porque seus serviços são de grande procura. (MINTZBERG, 1995). Nestas estruturas, em geral as assessorias de apoio são muito grandes para poder dar suporte aos profissionais, conforme descreve Vieira e Pinheiro (2008).

Ainda no que concerne às características da gestão do Judiciário, Meier (2007), apud Nogueira (2010), afirma que a gestão interna das organizações judiciárias normalmente não é objeto de atenção dos magistrados, já que a legitimidade do Poder Judiciário está relacionada a fatores da gestão externa e às ações voltadas à criação de estruturas e institucionalização. Desta forma, a organização judiciária conta com reduzida contribuição de sua própria gestão interna para a promoção de sua estabilidade administrativa. Assim, a carência de formação de juízes com formação em ciências administrativas dificulta as práticas da gestão judiciária, já que estes tendem a encontrar problemas legais onde existem problemas gerenciais e a aplicar soluções legais-autoritárias onde seriam necessárias soluções gerenciais (NOGUEIRA, 2010).

Sherweed (2007), apud Yeung e Azevedo (2012), descreve tal situação quando elucida que cada tribunal tem um presidente, que é responsável pelo orçamento, pelos recursos materiais (imóveis e papéis), pela tecnologia da informação, pela contratação e treinamento de pessoal, etc. Ademais, em decorrência de determinação legal, todo presidente de tribunal

precisa ser um juiz, e terá um mandato de, no máximo, dois anos. Todavia, é praticamente inexistente a inclusão de disciplinas de gestão no currículo das escolas de Direito, concluindo que o sistema judicial brasileiro é gerido por amadores (em Gestão, não em Direito), onde os magistrados brasileiros passam grande parte do seu tempo cuidando de assuntos administrativos e não julgando processos.

Assim, constatada no Brasil a presença de forte Burocracia Profissional (que normalmente não se habitua à supervisão de gerentes nem às padronizações feitas por analistas), muita ênfase na gestão externa e pouca na gestão interna, e uma precária formação dos magistrados para o exercício das funções gerenciais, Nogueira (2010) afere que, ao analisar tais características em conjunto, há uma retroalimentação: todas elas se reforçam mutuamente e desenvolvem uma estrutura, que se põe resistente à prática da mensuração de desempenho e à do planejamento estratégico no Judiciário.

A metodologia empregada para estruturar os mapas estratégicos do Judiciário Nacional foi o Balanced Scorecard – BSC, de Kaplan e Norton (1997). Assim, para proceder aos desenhos dos mapas estratégicos de cada tribunal, buscou-se construir a gestão estratégica a partir da observação de suas realidades. Foram também traçados indicadores e respectivas metas de curto, médio e longo prazos, bem como os meios necessários para seu alcance, sempre procurando aderência aos mapas dos respectivos tribunais superiores e com a devida identificação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos para traçar uma cadeia de valor (GANGEMI; FERNANDES, 2010).

Além disso, a criação de indicadores, que seriam mensurados regularmente, permitiria a construção de um quadro comparativo do funcionamento da Justiça em todo o país, possibilitando o aprimoramento entre todas elas, e a correção de distorções que limitam ou dificultam um acesso rápido e de qualidade à Justiça, gerando celeridade nos processos e qualidade no atendimento à sociedade.

Depois de construir o mapa estratégico, foram estabelecidas dez metas nacionais a serem alcançadas pelo Judiciário desde 2009. Este direcionamento embasou os órgãos do Poder Judiciário para iniciarem a elaboração de seus planejamentos estratégicos utilizando a metodologia BSC, previamente definida pelo Conselho Nacional de Justiça para a formulação e acompanhamento do planejamento estratégico. Tal metodologia exige que sejam utilizados indicadores de desempenho e favorece a gestão por resultados (LIMA; CRUZ, 2011). Também foram apresentados pelo CNJ quarenta e seis indicadores de desempenho a serem utilizados nos tribunais do país.

Nogueira (2010) ressalta a importância dos primeiros passos no sentido de fazer um diagnóstico até então inexistente no Poder Judiciário, diagnóstico este que almejava uma mensuração e planejamento mais críticos. Tal mudança não ocorre de imediato, sendo necessária a transformação de culturas, práticas, procedimentos e rotinas. Vieira e Pinheiro (2008) corroboram tal assertiva quando afirmam que, antes do CNJ, a realidade institucional do Judiciário era de inexistência de um tratamento uniforme para os problemas administrativos, na qual os tribunais apresentavam-se como verdadeiras ‘ilhas incomunicáveis’, administrados em células de autoconfiança e improviso.

#### **4 A JUSTIÇA ELEITORAL E O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA – TRE/BA**

A Justiça Eleitoral brasileira é um ramo especializado do Poder Judiciário, de acordo com o art. 92, inciso V, da Constituição Federal. Atua simultaneamente em três esferas: a jurisdicional, em que se destaca a competência para julgar questões eleitorais; a administrativa, na qual é responsável pela organização e realização de eleições, referendos e plebiscitos; e a regulamentar, em que elabora normas referentes ao processo eleitoral. Coneglian (1999) afirma que a Justiça Eleitoral se diferencia das demais justiças especializadas em função de três fatores: composição realizada com membros emprestados; membros provisórios; e justiça executiva.

No que se refere ao primeiro ponto, a Justiça Eleitoral não possui um corpo de magistrados de carreira. Os juízes eleitorais são juízes de direito com competência eleitoral (art. 32 do Código Eleitoral). Assim, o juiz eleitoral exerce, além da sua função originária de juiz federal, juiz estadual ou advogado, a função eleitoral. Todavia, não há acúmulo de cargos, uma vez que os magistrados eleitorais não possuem vencimentos, percebendo apenas uma gratificação pelo exercício da atividade eleitoral. Também se caracteriza por possuir membros provisórios, isto é, membros emprestados com mandato definitivo – normalmente de dois anos, podendo ser reconduzidos por igual período.

E, por fim, a justiça eleitoral é uma justiça executiva, ou seja, que se administra internamente. Ela administra as eleições (Poder Executivo das Eleições), criando zonas eleitorais; recrutando Juízes Eleitorais; convocando mesários, juntas, escrutinadores; adquirindo equipamentos eletrônicos, alistando eleitores, fiscalizando partidos; declarando inelegibilidades; recebendo e deferindo pedidos de registro de candidaturas; fiscalizando e comandando propaganda; requisitando tempo em emissoras de rádio e de televisão;

estabelecendo locais de votação; convocando eleitores para votar; multando eleitores e candidatos; comandando a eleição; contando votos; e proclamando e diplomando os eleitos. Assim, enquanto o magistrado de qualquer ramo do Poder Judiciário tem como função exclusiva o exercício da jurisdição, o magistrado eleitoral atua concomitantemente como juiz e executor, exercendo as funções jurisdicional e administrativa.

A Justiça Eleitoral é formada pelo Tribunal Superior Eleitoral – TSE, pelos Tribunais Regionais Eleitorais – TREs, pelos Juízes Eleitorais e pelas Juntas Eleitorais. O TSE encontra-se sediado em Brasília; os TREs nas capitais dos Estados e no Distrito Federal; e os juízes e Juntas Eleitorais em cada uma das Zonas Eleitorais existentes no Brasil (BRASIL, Constituição, 1988). Os TREs são compostos, mediante eleição, por dois desembargadores e dois juízes do Tribunal de Justiça do estado; por um juiz do Tribunal Regional Federal (TRF) com sede na capital do estado ou no Distrito Federal, ou, não havendo, de juiz federal, escolhido, em qualquer caso, pelo TRF respectivo; e, por derradeiro, pela nomeação do Presidente da República de dois advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça do estado, por meio de lista sêxtupla (art. 120, § 1.º da Constituição Federal). (CNJ, 2013).

O TRE-BA foi instalado em 30 de julho de 1932. Atualmente o TRE-BA opera com cerca de 860 servidores efetivos, dos quais 205 nas Zonas Eleitorais. Além dos servidores do quadro próprio, conta também com funcionários públicos cedidos e requisitados de outros órgãos e com colaboradores terceirizados. A maioria dos cargos é de Técnico Judiciário (formação com 2º grau) e Analista Judiciário (formação superior). Conta com sete Secretarias; as subordinadas à Direção-Geral são: Secretaria de Gestão Administrativa; Secretaria de Gestão de Pessoas; Secretaria de Gestão de Serviços; Secretaria Judiciária; Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade; e Secretaria de Tecnologia da Informação. A Diretoria-Geral é subordinada à Presidência, estando ligadas a esta uma Secretaria e duas Assessorias, quais sejam: Secretaria de Controle Interno e Auditoria; Assessoria Especial da Presidência e Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial.

A gestão estratégica do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia foi implantada formalmente em 2008, quando da elaboração do primeiro planejamento estratégico do Órgão, aprovado para o período 2008-2010, por meio da Portaria da Diretoria-Geral n.º 763. O referido instrumento de gestão resultou de processo iniciado em 2004, que envolveu desde a contratação da empresa de consultoria Planus Estratégia & Gestão (entre 2005 e 2006) e a capacitação da equipe gestora, até a reestruturação administrativa da Justiça Eleitoral, estabelecida pela Lei n.º

11.202/2005, regulamentada pela Resolução TSE 22.138/2005, que destinou cargos e funções específicos para a área de planejamento e gestão.

Em 2009, em atendimento à determinação da meta de nivelamento n.º 1 da Resolução do Conselho Nacional de Justiça n.º 70/2009 (desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial), a formulação estratégica então vigente foi submetida a procedimento de revisão com vistas ao alinhamento às premissas estabelecidas para o Poder Judiciário, bem como às diretrizes definidas para a Justiça Eleitoral. Assim, em 17 de dezembro de 2009, por meio da Resolução Administrativa n.º 14, restou aprovado o planejamento estratégico do TRE-BA, para o período 2010-2014.

Em 2010, tendo em vista a alternância de gestão do TSE, novo entendimento foi construído acerca das diretrizes que norteariam a Justiça Eleitoral, o que implicou na não aprovação do plano estratégico e respectivos indicadores propostos pela Administração antecessora, desobrigando os TREs de recepcionar os indicadores e metas então propostos. Cientes disto, os integrantes do Comitê Gestor do TRE-BA sugeriram a alteração parcial da matriz de indicadores, sendo a proposta acolhida pela Corte, resultando na Resolução Administrativa n.º 12, de dezembro de 2010.

Em decorrência da aprovação do Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral, por meio da Res. Adm. TSE 23.371/2011 – que buscou assegurar a implantação de diretrizes nacionais para todos os órgãos integrantes desta justiça especializada, promovendo e integrando idéias e soluções voltadas ao aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade brasileira –, um novo procedimento revisional do plano estratégico vigente foi instaurado, resultando na Resolução Administrativa n.º 13/2012. Desta forma, o planejamento estratégico destinado a nortear a gestão deste Tribunal, ao longo do triênio 2012-2014, restou composto por:

a) missão unificada, comum a todos os órgãos da Justiça Eleitoral, sintetizada na seguinte declaração: garantir a legitimidade do processo eleitoral.

b) visão de futuro definida em 2008, qual seja: ser reconhecido como uma instituição pública independente e imparcial, modelo de excelência na prestação de serviços no âmbito de sua atuação; e,

c) atributos de valor para a sociedade, definidos quando da elaboração da formulação estratégica 2010-2014, orientados pelos valores: credibilidade, acessibilidade, celeridade, eficiência, ética, imparcialidade, modernidade, responsabilidade socioambiental e transparência.

Para concretização da missão institucional ora delineada e alcance da visão de futuro definida, foram estabelecidos onze objetivos estratégicos, sendo seis elencados na categoria de recepção obrigatória e cinco denominados opcionais no Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização desta pesquisa foi basicamente qualitativa e descritiva, configurando um estudo de caso, buscando responder à seguinte questão de pesquisa: a implantação de um modelo de planejamento estratégico em um tribunal eleitoral proporciona efetivamente ganhos de desempenho? Para a sua implementação foi realizada a análise documental dos planos estratégicos e relatórios anuais do TRE-BA do período 2010-2014, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores da alta administração do Tribunal e um questionário foi aplicado a um total de oitocentos e setenta e três servidores do TRE-BA, divididos em quatro segmentos: a alta administração, os servidores lotados na sede, os servidores dos cartórios eleitorais e os gerentes de projeto. O percentual de retorno dos questionários foi 41,66%, conforme demonstrado na Tabela 1, de modo individualizado por grupo de respondentes.

Tabela 1 – Percentual de respondentes por grupo

<b>Segmento</b>	<b>Alta Adm.</b>	<b>Sede</b>	<b>Cartórios eleitorais</b>	<b>Gerentes de projeto</b>
<b>Enviados</b>	12	422	406	24
<b>Respondentes</b>	9	77	88	10
<b>% Respostas</b>	75%	18,24%	21,67%	41,66%

Fonte: Elaboração própria

Foram também utilizados os dados do Banco de Dados do TRE-BA, de 2010 a 2012, mais especificamente a legislação concernente à criação deste órgão e sua estrutura e as resoluções concernentes ao planejamento estratégico do TRE-BA. E também foram colhidas informações dos relatórios de gestão dos exercícios de 2010 a 2012, e das estatísticas do relatório Justiça em Números (CNJ, 2009, 2011, 2012). Vale destacar que o período de estudo foi relativamente curto, porém significativo em virtude das implementações realizadas nesta época, o que justifica a sua escolha.

## **6 A GESTÃO ESTRATÉGICA NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA**

Inicialmente, esta pesquisa procurou alcançar a motivação para o estabelecimento de um modelo de gestão estratégica no TRE-BA, tendo constatado que, de acordo com a percepção dos servidores, o planejamento estratégico foi implantado principalmente por imposição legal, em razão das normativas do CNJ, e em especial da Resolução nº 70/2009, que instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, alinhado e vinculado às diretrizes do próprio CNJ. Esta evidência conflita com o argumento de Sampaio (2007), para quem o CNJ teria procurado não interferir na autonomia administrativa dos tribunais, quando em verdade estabeleceu um processo mimético de gestão estratégica nos diversos tribunais do país.

Em tais circunstâncias, cabe destacar como um dos fatores que facilitaram a implantação da gestão estratégica no Tribunal, a qualificação técnica do seu quadro funcional. Conforme as respostas obtidas nos questionários, observou-se que a maior parte dos colaboradores têm curso superior e pós-graduação, sendo que 54% dos servidores lotados na sede, 50% dos gerentes de projeto e 17% dos servidores dos cartórios eleitorais têm capacitação em gestão estratégica. Tal evidência vai ao encontro do entendimento de Kaplan e Norton (1997), para quem a capacitação na área de gestão estratégica é um dos fatores que contribuem para o sucesso do planejamento estratégico. Também a instituição das Assessorias de Planejamento Estratégico mostrou-se um fator importante. O Tribunal Superior Eleitoral – TSE, por meio da Lei nº 11.202/2005, assegurou que fossem destinados cargos e funções específicos para a área de planejamento e gestão em cada tribunal eleitoral, o que está alinhado aos argumentos de Almeida (2009), para quem a implantação de uma Unidade de Gestão da Estratégica (UGE) é de grande importância para o aperfeiçoamento da gestão estratégica em uma organização.

Por outro lado, dentre os obstáculos encontrados para a implantação do planejamento estratégico do TRE-BA, os mais apontados pelos colaboradores foram a resistência cultural às novas práticas de gestão e a falta de infraestrutura adequada ao funcionamento do tribunal. No que se refere à resistência às mudanças organizacionais, vale lembrar os argumentos de Waldersec e Griffiths (1997) e Ansoff, Declerck e Hayes (1981), para os quais a resistência à implantação do planejamento estratégico deve-se à falta de motivação e à relutância natural das pessoas em abandonarem as atividades que lhe são familiares e conhecidas, para exercerem outras, novas e dotadas de maior risco. No âmbito do Poder Judiciário, tais argumentos são reforçados por Nogueira (2010), Grangeira (2009) e Vieira (2007), quando afirmam que não se dá a devida atenção à gestão interna nos tribunais.

Já a falta de infraestrutura foi identificada, em especial nos cartórios eleitorais, como um sério obstáculo à implantação das ações decorrentes do planejamento estratégico. Esta deficiência é evidenciada, na medida em que os servidores afirmam enfrentar dificuldades para cumprir as atribuições de rotina, e relatam não poderem absorver as novas decorrentes do planejamento estratégico. Ademais, os juízes eleitorais acumulam estas atribuições com as inerentes aos juízes de direito. Reafirmam-se, portanto, os apontamentos de Coneglian (1999) e de Falcão e Oliveira (2012), que destacam que a Justiça Eleitoral brasileira não conta com um corpo de colaboradores permanente e exclusivo.

Quanto ao grau de participação dos colaboradores na construção do planejamento estratégico, esta pesquisa evidenciou que a maioria dos gestores do tribunal manifestou ter participado ativamente em sua elaboração, o que certamente contribuiu positivamente para o êxito desta iniciativa, confirmando a perspectiva de Rodrigues e Leite (2006), para quem uma gestão participativa é fundamental para o sucesso de um planejamento estratégico.

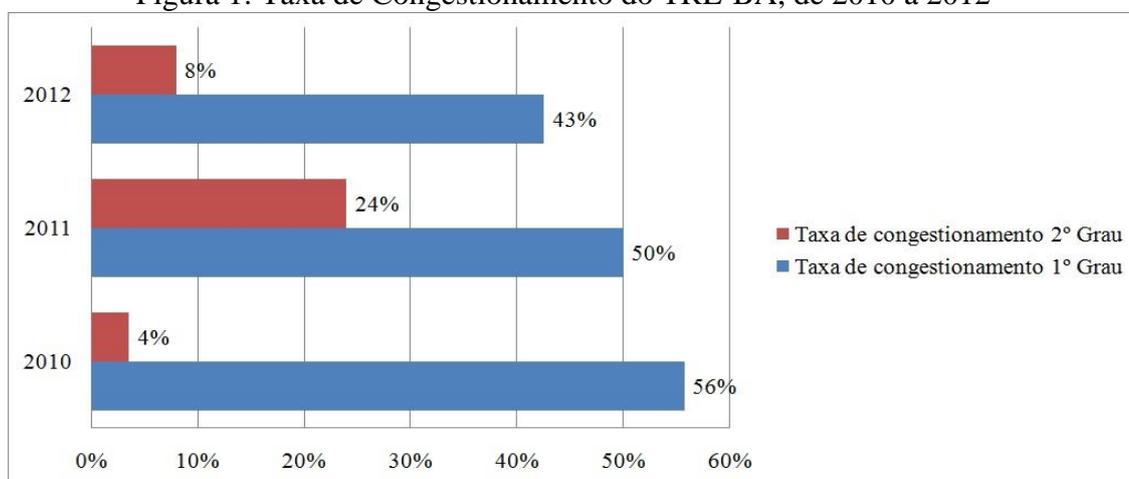
No que se refere aos instrumentos de comunicação e monitoramento dos planos de ação, constatou-se certa assimetria em sua comunicação. Enquanto para mais da metade dos dirigentes, a comunicação e interação entre as áreas envolvidas no planejamento estratégico mostram-se insuficientes, os gerentes de projeto afirmam ter pleno conhecimento das ações e metas definidas no planejamento estratégico, corroborando os argumentos de Marcovitch e Vasconcellos (1977), que afirmam que os gestores de projeto usualmente estão mais próximos dos projetos estratégicos e os conhecem em maior profundidade. Por outro lado, cabe registrar a recomendação do CNJ para elaboração de um Plano de Comunicação da Estratégia, ao considerá-la ainda aquém do desejável. Vale lembrar, portanto, a perspectiva de Bossidy e Charan (2002); Kich e Pereira (2010); Hrebiniack (2006); Robbins (1978); Rogers, Miller e Judge (1998); e Tregoe e Zimmerman (1984), que sustentam que o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento constituem requisitos fundamentais o êxito do planejamento estratégico.

Quanto ao monitoramento de sua execução, constatou-se que a maioria dos colaboradores tem conhecimento de que o desempenho do TRE-BA é avaliado por meio do alcance dos objetivos e metas do planejamento estratégico, e, ainda, que estes são divulgados rotineiramente na página do tribunal na intranet, evidenciando elevado grau de transparência na gestão estratégica. Não obstante, este acompanhamento é mais intenso na sede do tribunal, no que nos cartórios eleitorais. Tais resultados mostram compatibilidade com os achados anteriores de Freire e Rover (2012), que identificaram uma ampliação dos canais de informação e uma maior transparência no Sistema de Justiça após a Reforma do Judiciário.

## 7 EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DO TRIBUNAL

Para fins de avaliação dos possíveis ganhos de desempenho alcançados pelo Tribunal durante o período em exame, foram consideradas três dimensões: a taxa de congestionamento, o fluxo de processos judiciais e a agilidade na condução do processo eleitoral. A taxa de congestionamento consiste na relação entre os processos judiciais baixados e o somatório dos novos processos e daqueles já pendentes de julgamento. Consideram-se baixados os processos que foram: a) remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; b) remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; ou c) arquivados definitivamente. Os dados obtidos no Relatório da Gestão Estratégica do TRE-BA apontam, conforme figura 1, a seguir, um comportamento declinante das taxas de congestionamento no período em estudo, a qual passou de 55,7% em 2010 para aproximadamente 50% em 2011 e finalmente 42,5% em 2012.

Figura 1: Taxa de Congestionamento do TRE-BA, de 2010 a 2012

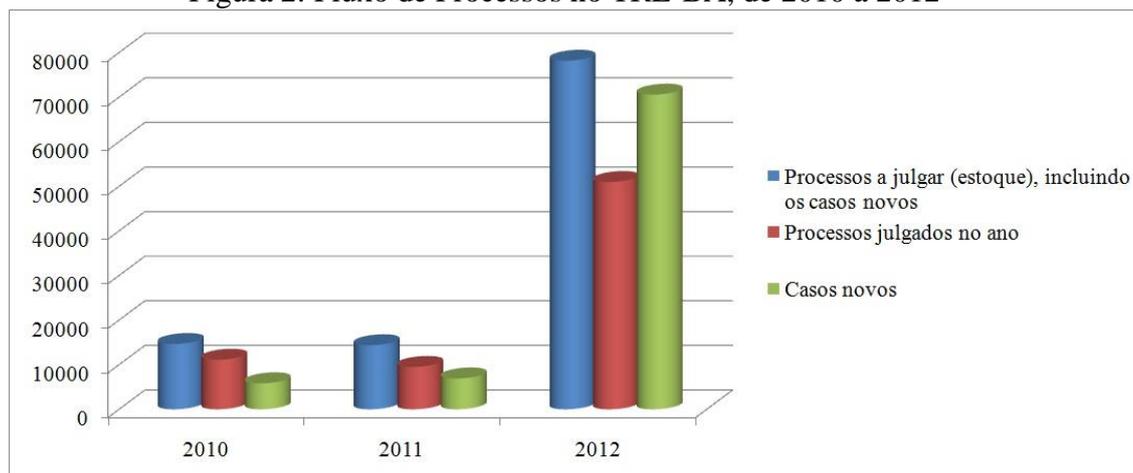


Fonte: Elaboração própria

A análise do fluxo de processos por grau de jurisdição no Tribunal, no entanto, conforme figura 2, permite constatar que, para os processos de conhecimento de 1º Grau, a taxa de congestionamento permaneceu estável, em torno de 50%, para o período de 2010 a 2012, mesmo tendo sido julgados seis vezes mais processos em 2012 do que no ano de 2010. Já a taxa de congestionamento dos processos de conhecimento de 2º Grau oscilou neste período, evoluindo de 4% em 2010 para 24% em 2011, e retornando a 8% em 2012, ano de eleições. Em seu conjunto, estes números indicam um desempenho positivo, haja vista a acentuada evolução

do número de processos, que saltou de aproximadamente 5 mil novos processos em 2010 e em 2011 para quase 70 mil novos processos em 2012. Não obstante, conforme há havia constatado Rodovalho (2012), o conjunto de medidas adotadas pelo CNJ não conseguiu eliminar o acúmulo de processos, na medida em que não lhe foi possível um efeito limitante ou redutor sobre a entrada de novas demandas judiciais.

Figura 2: Fluxo de Processos no TRE-BA, de 2010 a 2012



Fonte: Elaboração própria

Em complemento a esta análise quantitativa, cabe acrescentar a percepção dos dirigentes e colaboradores quanto ao alcance de uma maior agilidade no julgamento dos processos. Os achados desta pesquisa revelaram diferentes percepções por grupo estudado. Enquanto os gestores da Alta Administração entendem que, após a implantação do planejamento estratégico houve ganhos concretos neste aspecto, inclusive decorrentes do processo de informatização por ele articulado, somente 20% dos servidores externaram uma percepção de que houve ganhos de agilidade no julgamento de processos. Conforme Yeung e Azevedo (2012), a dificuldade em propiciar tais ganhos está condicionada por duas características do direito processual brasileiro: o excessivo e burocrático detalhamento de procedimentos a serem cumpridos por um processo nos tribunais; e a não obrigatoriedade dos juízes brasileiros seguirem precedentes, ou seja, a possibilidade de decidir casos semelhantes de formas diferentes, conforme o livre entendimento de cada magistrado.

Por outro lado, na percepção da maioria dos servidores, em todos os grupos focais pesquisados, o principal resultado positivo do planejamento estratégico foi a maior agilidade no processamento das eleições. E para tanto, contribuíram especialmente os projetos “Planejamento Integrado das Eleições”, “Ouvidoria Institucional”, “Identificação Biométrica do Eleitor”, “Processo Eletrônico”, “Mesário Voluntário” e “TRE Perto de Você”. Em que pese

a Justiça Eleitoral do Brasil já ter alcançado anteriormente uma posição de referência no quesito de celeridade dos processos eleitorais, com base em seu processo de informatização do sistema de votação eleitoral, por intermédio das urnas eletrônicas, a percepção dos servidores é de que a implantação do planejamento estratégico no TRE-BA o tornou ainda mais célere.

Cabe destacar ainda que, conforme os dados do Relatório Justiça em Números 2012, o TREBA, comparativamente aos demais tribunais eleitorais do país, apresentou, de modo estável no período, um dos menores números de magistrados por habitante (1,5 juízes para cada 100.000 habitantes) e também um dos menores números de servidores por habitante (11 servidores para cada cem mil habitantes). Consta-se, por conseguinte, que os ganhos de desempenho não estiveram associados a uma ampliação da quantidade de magistrados e servidores, novamente confirmando a perspectiva de Yeung e Azevedo (2012), que identificaram uma baixa correlação entre a celeridade dos tribunais e a disponibilidade de recursos materiais e humanos.

Ressalte-se, ainda, a não adoção de planos de cargos e salários que elevassem as remunerações dos servidores nos tribunais eleitorais no período estudado, o que poderia ter afetado a motivação funcional e estimulado os ganhos de desempenho, de modo independente da adoção do modelo de gestão estratégica.

## **8 CONCLUSÕES**

Conforme evidenciado nesta pesquisa, a implantação do planejamento estratégico no TRE-BA trouxe, de maneira geral, ganhos de desempenho, em especial na celeridade do julgamento dos processos mais antigos e na agilidade no processamento das eleições. Isso corrobora as proposições de Martins Filho (2009), para quem o CNJ teve um papel fundamental, ao exigir, por meio de suas metas, que os tribunais reduzissem substancialmente seus estoques de processos, e reforçando ainda a perspectiva de Megginson et al (1991) no sentido de que o planejamento estratégico auxilia a Administração a estabelecer mais precisamente as atividades e a propiciar a coordenação entre os vários setores de uma organização.

Este estudo demonstrou que, em termos de celeridade judicial, houve avanços após a implantação do planejamento estratégico, reputados principalmente às metas estabelecidas pelo CNJ e, conseqüentemente, às forças-tarefas organizadas pelo TRE-BA, para prestar apoio aos cartórios do interior do estado, com vistas a baixar o estoque dos processos. Assim, foi possível observar que os processos mais antigos estão sendo efetivamente julgados com maior agilidade, reforçando os argumentos de Ives Granda Martins Filho (2009), que afirma que a perseguição

das metas do CNJ foi importante para dar mais credibilidade ao Poder Judiciário, uma vez que provocou a realização de mutirões para julgar processos antigos, que se encontravam parados há anos em todas as instâncias.

Por outro lado, esta redução não impactou de forma significativa no quantitativo geral de processos, tendo em vista o considerável e crescente número de processos entrantes, especialmente em ano eleitoral, reforçando os argumentos de Rodvalho (2012), que já ressaltava que a adoção da gestão estratégica pelos tribunais eleitorais não teve impacto sobre a entrada de novas demandas. Em consequência, a correspondente Taxa de Congestionamento permaneceu basicamente a mesma no período em estudo, em torno de 50%.

Desta forma, considerando que o TRE-BA tem figurado no grupo dos tribunais eleitorais que têm o menor número de servidores e magistrados por habitantes, pode-se deduzir que os investimentos em recursos humanos não necessariamente aumentam a eficiência dos tribunais, o que corrobora as proposições de Hagstedt e Proos (2008), que constataram ganhos relevantes de eficiência no Judiciário da Suécia, mesmo após uma reforma, que reduziu o seu quadro de funcionários e também o número de tribunais. Reforçam ainda a visão de Young e Azevedo (2012), que apontaram uma baixa correlação entre o desempenho e a disponibilidade de recursos materiais e humanos, sugerindo que este apresentaria maior dependência de outros fatores, tais como a otimização dos processos e mecanismos de gestão.

Observou-se ainda, que também o processamento das eleições foi beneficiado com o modelo de gestão estratégica adotado, espelhado principalmente no projeto “Planejamento Integrado das Eleições”. Este planejamento tem auxiliado a Administração a estabelecer mais precisamente as atividades, interligando os vários eixos funcionais da organização, e reforçando novamente as proposições de Megginson et al. (1991), que defendem que, ao utilizar o planejamento estratégico, a Administração tem condições de estabelecer com maior precisão as atividades a serem realizadas, bem como a coordenação entre os diversos setores da organização, obtendo então ganhos concretos de desempenho.

Já no que tange às ações concernentes ao acesso à justiça por parte da sociedade, acerca das quais foi constatada uma melhoria na qualidade dos serviços prestados e uma crescente participação do cidadão nas ações do Judiciário Eleitoral, inclusive e principalmente através da Ouvidoria do Tribunal, estes resultados reafirmam os argumentos anteriores de Freire, Bernardes e Rover (2011), que asseguram que as ouvidorias têm assumido um papel de relevo enquanto mecanismos de abertura e interação popular.

Em síntese, este trabalho permitiu evidenciar o êxito da adoção de um modelo de gestão estratégica no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, que proporcionou resultados concretos,

mesmo em um contexto de relativa resistência à inovação e à adoção de novas práticas de gestão, própria das organizações com forte perfil normativo, como anteriormente diagnosticado nas pesquisas de Renault (2005) e Yeung e Azevedo (2012), para quem o Sistema Judicial Brasileiro é majoritariamente hermético e refratário a mudanças, especialmente no que diz respeito à adoção de novas técnicas de gestão e aos avanços das ciências administrativas.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; PÓ, M. V. Trajetórias da literatura sobre reforma do Estado (1995-2002): transformações e desafios para a pesquisa em administração pública. Brasília: **ENAP - Escola Nacional de Administração Pública**, 2002 (Relatório de Pesquisa).

ABRUCIO, F. L.. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 1, p. 77-87, 2007.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BEZERRA, H. J. S. A. **Gestão Judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça, 2009.** Disponível em: <[www.amb.com.br/portal/docs/artigos/artigo\\_hygina\\_josita\\_1903.doc](http://www.amb.com.br/portal/docs/artigos/artigo_hygina_josita_1903.doc)>

Acesso em: 13 dez. 2013.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A Reforma do Estado os anos 90: Lógica e Mecanismo de Controle.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

(Caderno MARE da Reforma do Estado; v. 1).

BRESSER PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995, **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, 1999.

CASTILHO, A.; IWANIKOW, M. S.; MACEDO, R. G. La cultura de la votación electrónica en Brasil: contribución de la tecnología para democracia y la comunicación política. **Temas de comunicación**, v. 1, p. 144-163, 2012.

CONEGLIAN, O. **Justiça Eleitoral – uma justiça diferente.** TRE-MS, Inf. Eleitorais. Campo Grande: v. 11, 1999.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estratégia do Poder Judiciário.** Brasília, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2010**. Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2011**. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2012**. Brasília, 2013.

COSTA, S. G.; MARTINEWSKI, C. L.; VIEIRA, L. J. M. Planejando a estrutura do judiciário para o futuro: a difícil busca por indicadores confiáveis. **Revista da AJURIS**, Porto Alegre, Ano XXXIII, n. 103, setembro, 2006, Doutrina Nacional, p. 305-322.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ELBIALY, N. Measuring judicial performance. (2011). The case of Egypt. German Working Papers in **Law and Economics**, Paper 14.

FADUL, E.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a reforma do estado e a nova administração pública. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FALCÃO, J.; OLIVEIRA, F. L. de. Poder Judiciário e Competição Política: as eleições de 2010 e a lei da “ficha-limpa”. **Opinião Pública**, vol. 18, n. 2, Campinas, nov. 2012.

FREIRE, G. M. C. A.; ROVER, A. J. A Reforma do Judiciário: uma análise sistêmica da nova estrutura e organização. **Revista Pensar, Fortaleza**, n. 2, jul./dez. 2012, p. 476-498.

FREIRE, G. C.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J. R. Políticas públicas responsivas do Conselho Nacional de Justiça: análise da ouvidoria. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 5, 2011. Disponível em:  
<<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/34123>>. Acesso em: 3 fev. de 2014.

GANGEMI, P. P.; FERNANDES, J. Os resultados do projeto CNJ/FGV: aplicação do BSC no Judiciário brasileiro. **Caderno FGV Projetos**. Poder Judiciário e Gestão Eficiente. Ano 5, nº 12. mai./jun. 2010. Disponível em:  
<<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/536.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

GRANGEIRA, M. A. D. A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. Escola Nacional e de Aperfeiçoamento dos Magistrados. STJ, 2011. Disponível em:  
<[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=2099](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=2099)>. Acesso em: 4 ago. 2013.

HAGSTEDT, K; PROOS, J. (2008). **Has the recent restructuring of the Swedish district courts improved efficiency?** A DEA analysis. Working paper: Uppsala University.

HAZRA, A.; MICEVSKA, M. (2004). **The problem of court congestion: evidence from the Indian Lower Courts**. Royal Economic Society Annual Conference, Royal Economic Society.

HREBINIACK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KICH, J. I.; PEREIRA, M. F.. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. EBAPE.BR, v. 9, n. 4, Rio de Janeiro, dez. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5233>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

LIMA, T. C.; CRUZ, M. V. G. O Conselho Nacional de Justiça e as Reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação. In: XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MACDONALD, R. P. Um sistema de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard: implantação em uma empresa Alemã de Médio Porte. 2003. 133 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. Técnicas de planejamento estratégico para instituições de pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Administração**, vol. 12, n. 1, abr./jul 1977.

MARTINS FILHO, Ives Granda da Silva. O CNJ e a Meta 2. **Correio Braziliense**. Brasília, nº 17.204, 28 dez. 2009, p. 11.

MEGGINSON, L. C.; SCOTT, C.; MEGGINSON, W. **Successful small business management**. Boston, Irwin, 1991.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. Trad. Cyro Bernandes. São Paulo: Atlas, 1995.

MITSOPOULOS, M; PELAGIDIS, T. (2007). Does staffing affect the time to dispose cases in Greek Courts? **International Review of Law and Economics**, 27(2), 219-244.

NOGUEIRA, J. M. M. A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2010.

PAULA, M. E. Poder Judiciário: crise e reforma. 2006. 131f. **Dissertação** (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

RENAULT, S. R.T. A Reforma do Poder Judiciário sob a ótica do Governo Federal. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2), abr./jun. 2005, p. 127-136.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

RODOVALHO, M. F. T. A reforma do estado após a emenda constitucional 45/04: a reforma do poder judiciário. **Tese de doutorado** da Fundação Getúlio Vargas, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 7 abr. 2013.

RODRIGUES, E.; LEITE, F. T. Planejamento Estratégico: uma oportunidade para a participação. **Revista Gestão**, ano 7, n. 13, Salvador, jan./jun. p. 32-45, 2006.

ROGERS, P. R.; MILLER, A.; JUDGE, W. Q. Using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy. **Strategic Management Journal**, n. 20, 1998.

SADEK, M. T. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Revista Opinião Pública**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 1-62, mai. 2004.

SAMPAIO, J. A. L. **O Conselho Nacional de Justiça e a independência do Judiciário**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: que é e como fazê-la funcionar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

VIDAL, R. A Gestão Participativa na Organização Empresarial. In: LEITE, F. Tarciso (coord). Por **Uma Teoria da Gestão Participativa. Novo paradigma de administração para o século XXI**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

VIEIRA, L. J. M. **Os efeitos da Reforma do Judiciário na gestão do Poder Judiciário: as ações do Conselho Nacional de Justiça os seus dois primeiros anos**. 2007. 111f. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Porto Alegre.

VIEIRA, L. J. M.; PINHEIRO, I. A. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. . In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WALDERSEC, R.; GRIFFITHS, A. **The changing face of organizational change**. CCC Paper, n. 065, Centre for Corporate Change, Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Sydney, 1984.

WOLFOVITCH, V.; MONTEIRO, A. O. Modernização e Desempenho na Prestação de Serviços Judiciários no Brasil: o Caso do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. In: XXXIV EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

YEUNG, L; AZEVEDO, P. Além dos “achismos” e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. **Economia aplicada**, v. 16, n. 4, 2012, p. 643-663.