
A Primeira Década de Metas Anuais do Judiciário: Um Olhar dos Ex-conselheiros do CNJ sobre os Tribunais Estaduais

Leonel Gois Lima Oliveira (ESMEC/UNICHRISTUS) - leonelgois@gmail.com

Resumo:

O objetivo deste estudo consiste em analisar a adoção de Metas Anuais no segmento da justiça estadual, no período de 2004 a 2013, pela ótica dos ex-conselheiros. Os principais questionamentos a serem respondidos foram: Quais os procedimentos gerados com a adoção de Metas Anuais para o Judiciário por parte do CNJ? Qual perspectiva positiva ou negativa a tentativa de unificar contextos tão distintos que eram vivenciados em cada um dos Tribunais estaduais? Foram entrevistados vinte ex-conselheiros, adotando-se a análise temática. As categorias estabelecidas para análises foram relacionadas às metas (organização interna; controle; prazos) ou a centralização (padronização dos procedimentos, contexto local) dos tribunais estaduais. Percebe-se uma conscientização maior da importância da utilização de ferramentas de gestão para a obtenção de resultados mais satisfatórios dos tribunais. Entre as ferramentas de gestão mais citadas estão as que envolvem a categoria de centralização (planejamento estratégico, metas e levantamento de dados). Obteve-se, também, um olhar gerencial ao reforçar os esforços de promoção da eficiência com a diminuição dos desvios e o monitoramento dos dados. Destacam-se as três categorias identificadas com as entrevistas, a saber: i) a divulgação tardia em relação à definição do orçamento; ii) o baixo nível de comprometimento; iii) a necessidade da figura do Administrador Judicial.

Palavras-Chave: Poder Judiciário; Conselho Nacional de Justiça; Justiça Estadual; Metas.

The First Decade of Annual Judiciary Goals: A View from CNJ's Ex-councilors at the State Courts

Abstract:

The aim of this study is to analyze the adoption of annual goals in the segment of State Justice, from 2004 to 2013, from the perspective of ex-councilors. The main questions were: What are the procedures generated with the adoption of annual goals for the Judiciary by the CNJ? What positive or negative perspective was the attempt to unify such different contexts that were experienced in each of the State Courts? Twenty ex-councilors were interviewed, adopting thematic analysis. The categories proved for analysis were related to the goals (internal organization, control, deadlines) or the centralization (standardization of procedures, local context) of the state courts. There is a greater awareness of the importance of using management tools to obtain more satisfactory results by the courts. Among the most cited management tools are those involving the centralization category (strategic planning, goals, and data collection). A managerial look was also obtained by reinforcing efforts to promote efficiency by reducing deviations and monitoring data. The three categories identified with the interviews stand out, namely: i) late disclosure in relation to budget definition; ii) the low level of commitment; iii) the need for the figure of the Judicial Manager.

Keywords: Judiciary Branch; National Council of Justice; State Justice; Goals.

A Primeira Década de Metas Anuais do Judiciário: Um Olhar dos Ex-conselheiros do CNJ sobre os Tribunais Estaduais

1. Introdução

Já se pode considerar um hábito a visão do Poder Judiciário brasileiro pela sua lentidão e demora excessiva na solução dos conflitos, além disso, há uma percepção de custos elevados, a sensação de impunidade e da ausência de transparência no desenvolvimento de suas atividades. Tais problemas não são atuais e foi encontrado por diferentes pesquisas de opinião e, principalmente, pela imprensa, de forma anedótica, que o Judiciário brasileiro não atua de maneira satisfatória (AMB, 2005; OAB, 2003; Sadek, 2004; 2006). Contudo, a partir da segunda metade da década de 2000 e no decorrer da década de 2010, ocorreram mudanças na gestão dos tribunais, o que possibilitou a visualização de melhorias no nível de satisfação em relação ao Judiciário. A maior transparência e o monitoramento do desempenho dos tribunais promoveram avanços na gestão judiciária, embora ainda haja aspectos a serem aperfeiçoados, principalmente para eliminar algumas opiniões enraizadas no senso comum do brasileiro sobre o Poder Judiciário (Falcão, 2009; CNJ, 2020).

A Emenda Constitucional (EC) n.º 45/2004, a denominada “Reforma do Judiciário”, buscou uma resposta para elevar a eficiência com a criação de órgão de controle administrativo, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O objetivo do CNJ consiste em atuar no controle administrativo e financeiro de todos os tribunais brasileiros, exceto o Supremo Tribunal Federal (STF). Porém são encontradas lacunas de investigação sobre a atuação do CNJ nesse ambiente institucional. Apesar de agir sob uma perspectiva organizacional, destaca-se que um enfoque institucional e político do Conselho ainda não foi devidamente explorado por pesquisas das áreas de Ciência Política (Fragale Filho, 2010; 2011; Karasin & Rodovalho, 2012; Rodovalho, 2014; Santos & Da Ros, 2008) e Administração Pública, inclusive por uma abordagem envolvendo a gestão do Poder Judiciário (Alvarenga, 2013; Gomes & Nogueira, 2011; Oliveira, 2017; Sadek & Oliveira, 2012; Vieira & Pinheiro, 2008). O CNJ é estudado também na área de Direito, mas abordam o papel do CNJ por um olhar jurídico (constitucional), demonstrando aspectos favoráveis ou limitantes da atuação como órgão de controle do Judiciário, ou com relação à instituição do Conselho e sobre o processo de indicação de seus conselheiros (Bagatini, 2011; Falcão, 2009; Falcão & Oliveira, 2013; Falcão & Rangel, 2013; Freitas & Freitas, 2006; Freitas, 2008).

O CNJ proporcionou ações para melhorar o desempenho judicial ao trabalhar com a estratégia, o monitoramento e a divulgação de dados do Judiciário brasileiro. Houve a introdução de mapas estratégicos com a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), definindo a identidade organizacional, os atributos de valor, os objetivos estratégicos e as metas a serem alcançadas anualmente pelos tribunais a partir de 2009 (Nogueira, 2011; Alvarenga, 2013). As experiências iniciais (2009 e 2010) com as metas foram desafiadoras e não possibilitaram o alcance delas pela maioria dos tribunais, gerando críticas institucionais na imprensa. O foco estratégico foi retomado com algumas mudanças, a saber: definição de metas por segmentos do Judiciário (por exemplo, a justiça estadual poderia ter metas diferentes da Justiça Eleitoral); redução da quantidade de metas (não havia mais a obrigatoriedade de ter dez metas por ano); antecipação da divulgação de metas para os anos seguintes (divulgava as metas de dois anos seguintes), o que facilitou a garantia de busca de recursos orçamentários, que seriam vinculados diretamente aos projetos de cumprimento das metas; foco nas metas não cumpridas em anos anteriores e reconhecimento pelo cumprimento (visava garantir a continuidade dos esforços e reconhecia os méritos das unidades judiciais

que conseguiam o cumprimento) (Oliveira, 2017). Essas mudanças foram fundamentais para aumentar o nível de cumprimento, e elas deixaram claro que o CNJ atuava administrativamente nos seguintes temas: gestão, controle, organização, padronização de procedimentos processuais e de rotinas judiciárias; magistratura e política social (Alvarenga, 2013).

Ademais, observam-se poucos estudos sobre a gestão do Poder Judiciário na área de conhecimento da Administração Pública, mesmo com a maior disponibilidade de dados, diagnósticos, mecanismos de transparência e acompanhamento dos tribunais desenvolvidos e divulgados pelo CNJ (Nogueira, 2011; Oliveira, Nogueira & Pimentel, 2018). Portanto, os levantamentos demonstram uma lacuna sobre o papel do CNJ na melhoria do desempenho do segmento da justiça estadual. Embora já existam obras que retratam a celebração dos 10 ou 15 anos de existência do referido órgão (Kim & Silva, 2020; Lewandowski & Nalini, 2015; Oliveira, 2017; Stoco & Penalva, 2015), ainda há espaço para uma melhor compreensão dos aspectos, que vão além do enfoque estratégico do órgão para o Poder Judiciário brasileiro.

O objetivo deste estudo consiste em analisar a adoção de Metas Anuais no segmento da justiça estadual, no período de 2004 a 2013, pela ótica dos ex-conselheiros. Os principais questionamentos a serem respondidos foram: Quais os procedimentos gerados com a adoção de Metas anuais para o Judiciário por parte do CNJ? Qual perspectiva positiva ou negativa a tentativa de unificar contextos tão distintos que eram vivenciados em cada um dos Tribunais estaduais?

Na próxima seção, são apresentados os aspectos históricos e o detalhamento dos pontos abordados na literatura sobre o tema. Logo após, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida, têm-se as análises sobre a relação entre o CNJ e os tribunais de justiça numa perspectiva de estabelecimento e acompanhamento de metas. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências.

2. CNJ e as Metas Anuais

A história do CNJ pode ser contada a partir de alguns anos antes de sua criação. A busca por estabelecer um controle do Judiciário já foi vista anteriormente na história do país. O CNJ não foi a primeira instituição com o formato de Conselho de Justiça no sistema jurídico-constitucional brasileiro. O pioneirismo ocorreu com o Conselho Superior da Magistratura, que foi instituído durante o regime militar no Brasil por meio da EC n.º 7/1977. Os membros do STF atuavam em sua composição e procuravam disciplinar os comportamentos dos magistrados considerados inadequados. O período de abertura política veio logo em seguida, fazendo com que o Judiciário não enfrentasse grandes interferências promovidas pelo Conselho, que foi destituído com a Constituição Federal (CF) de 1988 (Sampaio, 2007; Peleja Junior, 2011).

A ideia de controle do Judiciário foi retomada por volta de 1992. Havia um movimento organizado por representantes do Poder Legislativo, que solicitavam maior transparência e fiscalização da magistratura brasileira. Foi um período de muita discussão política sobre o papel desse novo Conselho, envolvendo a mudança de relatoria do projeto por três vezes e uma Comissão Parlamentar de Inquérito para intensificar todo esse processo. Essa movimentação pode parecer que se encontra próxima às ideias de gerencialismo promovido na década de 1990, enfocando o princípio constitucional da eficiência e, conseqüentemente, delineando e modificando políticas públicas à época (Bresser Pereira & Spink, 2006; Secchi, 2015). É importante destacar o pensamento contrário de Rodovalho (2014) que não visualiza a Reforma do Judiciário (EC 45/2004) como um processo de continuação ou consequência da

Reforma Administrativa (EC 19/98). A argumentação recai no entendimento de que mudanças profundas no Judiciário já eram discutidas desde 1992, portanto, cronologicamente anterior à primeira reforma na Administração Pública. Ademais, os enfoques de atuação eram distintos, dado que o enfoque de redução da burocracia e de custos na Administração Pública não foram motivadores para a busca por uma Justiça mais célere. Rodovalho (2014) transmite, também, a visão de que é necessário ir além da relação do CNJ e dos tribunais na busca pela eficiência do Judiciário.

A principal mensagem por volta do ano de 2003 consistia num esforço político para a criação de uma instituição de controle do Poder Judiciário ou para a criação de mais uma instância de julgamento colegiada com a participação de representantes de outras instituições (membros do Ministério Público, da Ordem dos Advogados e do Poder Legislativo). A resistência dos magistrados fez com que a segunda opção fosse rejeitada, principalmente pela possibilidade de ser declarada inconstitucional pelo próprio STF (Sampaio, 2007; Sadek & Arantes, 2010; Peleja Junior, 2011).

O CNJ foi instituído pelo artigo 103-B da CF/1988 ao Sistema Judiciário brasileiro como um órgão judicial de assessoramento e controle interno, e não como mais uma instância de julgamentos. Portanto, encontra-se numa posição hierarquicamente inferior ao STF, mas superior em relação aos tribunais superiores (Vieira & Pinheiro, 2008; Nogueira, 2010). Nesse caso, o CNJ promove políticas judiciárias por meio de resoluções e recomendações a serem seguidas pelos tribunais em todos os segmentos do Judiciário.

A composição do CNJ é de quinze membros com mandato de dois anos, sendo permitida uma recondução. Os quinze membros são: i) O presidente do STF; ii) um ministro do Superior Tribunal de Justiça (STJ), indicado pelo respectivo tribunal; iii) um ministro do Tribunal Superior do Trabalho (TST), indicado pelo respectivo tribunal; iv) um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo STF; v) um juiz estadual indicado pelo STF; vi) um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo STJ; vii) um juiz federal, indicado pelo STJ; viii) um juiz do Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo TST; ix) um juiz do trabalho, indicado pelo TST; x) um membro do Ministério Público da União, indicado pelo procurador-geral da República; xi) um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo procurador-geral da República entre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual; xii) dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB); xiii) dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, sendo indicado um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal. Percebe-se uma predominância de magistrados, o que reforça a sua atuação como um órgão de controle interno do Poder Judiciário (Nogueira, 2010).

Ao atuar no controle dos tribunais, os agentes políticos podem utilizar o Conselho como mais um instrumento tático no ambiente institucional judicial. Fragale Filho (2011; 2013) demonstra como as dimensões de construção da agenda, da composição do conselho e das possibilidades de construção do processo decisório no CNJ sofreram influências externas devido ao baixo nível de institucionalização do órgão nas suas primeiras composições. O CNJ exerce não apenas o controle administrativo, mas também atua com um enfoque fiscalizatório e punitivo sobre desvios de conduta e irregularidades promovidas por magistrados ou pelos tribunais.

Os padrões políticos também são observados dentro do órgão de controle do Judiciário, afetando o modo de atuação do órgão. Portanto, Fragale Filho (2011; 2013) procura destacar a necessidade de compreender melhor a composição do CNJ para identificar padrões de atuação na pauta do referido órgão. Já sinaliza mudanças nos desenhos

institucionais das composições iniciais do CNJ, gerando preocupações sobre as mudanças de rumo que podem ocorrer com maior envolvimento político dos indicados. No mesmo entendimento, Falcão e Rangel (2013) apresentam elementos que poderiam balizar os processos de indicação de magistrados e cidadãos para o cargo de conselheiro do CNJ. Recomenda-se regulamentar os processos seletivos para a escolha do indicado e considerar os seguintes aspectos: a capacidade de gestão, ou competência; e a independência moral, ou isenção no exercício do controle administrativo e financeiro. Prever, ainda, o combate às indicações que apontem para casos de nepotismo e de candidatos condenados por ato de improbidade administrativa (Falcão & Rangel, 2013).

2.1. Metas Nacionais

Os trabalhos de nivelamento foram iniciados em 2009, com o estabelecimento de metas nacionais que eram ligadas a um dos objetivos estratégicos. A ideia central consistia em atribuir metas que deveriam ser cumpridas no próprio ano em que foram estabelecidas. As metas eram indicadas pelo CNJ, depois votadas e confirmadas pelos presidentes dos tribunais durante os Encontros Anuais do Judiciário, tendo as primeiras metas (denominadas de Metas de Nivelamento) estabelecidas e aprovadas no II Encontro Nacional do Judiciário para serem alcançadas no ano de 2009. As metas eram definidas sempre para o ano posterior, o que facilita a divulgação e o conhecimento prévio das metas quando se iniciava o novo ano. Os procedimentos reforçavam os aspectos de centralização e uniformização do Judiciário (Glick, 1983; Oliveira, 2017). Os aprendizados gerados pelas metas nos dois primeiros anos (2009 e 2010) foram fundamentais para a mudança de rumo nos anos posteriores, como por exemplo, evitar metas idênticas para todos os segmentos do Judiciário (as metas da Justiça Estadual poderia ser diferentes da Justiça Eleitoral), reduzir a quantidade de metas (não havia mais a obrigatoriedade de ter dez metas por ano) e focar o não cumprimento das metas dos anos anteriores ou mesmo reconhecer os méritos das unidades judiciais que alcançam as metas tão desafiadoras. Porém, viu-se uma falta de cumprimento da maioria das metas por parte dos tribunais foi objeto de seguidas críticas na imprensa. Algumas metas eram muito desafiadoras e demonstrava a fragilidade do Judiciário para a sua plena implementação. O CNJ estava criando um grave problema de mensuração de produtividade. Isto ocasionou um aumento de medição de informações em tribunais que, inicialmente, não estavam devidamente preparados, além de possuir indicadores focados no curto prazo (Bouckaert & Balk, 1991; Fragale Filho, 2007; Oliveira, 2017).

O foco estratégico foi retomado com algumas mudanças, a saber: definição de metas por segmentos do Judiciário (por exemplo, a justiça estadual poderia ter metas diferentes da Justiça Eleitoral); redução da quantidade de metas (não havia mais a obrigatoriedade de ter dez metas por ano); antecipação da divulgação de metas para os anos seguintes (divulgava as metas de dois anos seguintes), facilitando a garantia de busca de recursos orçamentários, que seriam vinculados diretamente aos projetos de cumprimento das metas; foco nas metas não cumpridas em anos anteriores e reconhecimento pelo cumprimento (visava garantir a continuidade dos esforços e reconhecia os méritos das unidades judiciais que conseguiram o cumprimento) (Oliveira, 2017). Essas mudanças foram fundamentais para aumentar o nível de cumprimento, e elas deixaram claro que o CNJ atuava administrativamente nos seguintes temas: gestão; controle; organização; padronização de procedimentos processuais e de rotinas judiciais; magistratura e política social (Alvarenga, 2013).

3. Procedimentos Metodológicos

As distintas composições de conselheiros servem como referência para uma maior ou menor influência do CNJ no ambiente institucional da justiça estadual. O período de 2004 a 2013 foi escolhido por corresponder ao período em que o CNJ vem, anualmente, coletando dados sobre os tribunais brasileiros e publicando-os nos relatórios Justiça em Números (DPJ, 2014; 2019). Além disso, representa a década desde a criação do CNJ e dos efeitos gerados pela Reforma do Judiciário.

A amostra foi composta por ex-conselheiros do CNJ, fornecendo uma perspectiva longitudinal, segmentadas conforme os integrantes de cada uma das cinco primeiras composições e correspondendo ao período temporal de uma década. A seleção da amostra obedeceu aos seguintes critérios: i) conselheiro(a) presidente; ii) conselheiro(a) corregedor(a); iii) conselheiro(a)s representantes da justiça estadual; iv) conselheiros(as) representantes do Ministério Público Estadual; v) conselheiro(a)s indicados pela OAB; vi) conselheiro(a)s indicados pelo Poder Legislativo (cidadãos representantes da Câmara Federal e do Senado); vii) conselheiros(as) representantes de outros segmentos do Judiciário, mas que tiveram participação direta em comissões ou projetos voltados para a melhoria da eficiência operacional dos tribunais. Os critérios serviram para formar a amostra de ex-conselheiros que possuem um maior nível hierárquico (critérios “i” e “ii”), atuam no segmento da justiça estadual (critérios “iii” e “iv”), e que representam interesses da sociedade civil (critérios “v” e “vi”), conforme as composições do CNJ. O resumo dos contatos e da quantidade de entrevistados por composição pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1. Resumo da amostra de entrevistados por composição.

Composição	Total	Contatados	Entrevistados*	Total	Contatados
1 ^a	15	8	6	53,3%	75,00%
2 ^a	17	10	6	58,8%	60,00%
3 ^a	15	6	5	40,0%	83,33%
4 ^a	15	6	4	40,0%	66,67%
5 ^a	15	8	2	53,3%	25,00%

*Houve entrevistados que foram reconduzidos e, portanto, participaram de mais de uma composição. Deste modo, foram entrevistados 20 ex-conselheiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foi obtido percentual acima de 60% de ex-conselheiros contatados em quase todas as composições (três entrevistados foram reconduzidos ao cargo e, portanto, foram contabilizados em cada uma das composições), pois obteve-se o percentual de 25% entre os conselheiros da 5^a composição, tendo o acesso mais difícil para a realização das entrevistas. O quantitativo de entrevistas por composição foi considerado satisfatório, pois obteve uma quantidade razoável de informações e opiniões ao apresentar uma perspectiva longitudinal da estruturação e atuação do CNJ nos tribunais do segmento da justiça estadual.

As entrevistas obedeceram aos protocolos de pesquisa ao preservar a identidade dos respondentes, fornecer segurança e liberdade para expressarem as suas opiniões e apresentar casos ou situações que envolveram os bastidores das reuniões e sessões do CNJ. Os protocolos foram os seguintes: i) encaminhamento precedente do roteiro de entrevista; ii) realização da entrevista isolada e privadamente; iii) não houve gravação; iv) houve tomada de notas e observações durante a entrevista; v) fornecimento de papel para os entrevistados produzirem rascunhos ou anotações enquanto eram entrevistados, de forma livre e espontânea; vi) os entrevistados não conheceram as respostas um dos outros; vii) as perguntas estabelecidas foram circunscritas ao domínio que se queria investigar; viii) solicitou-se a

assinatura do protocolo de realização de pesquisa, entregando ao entrevistado uma cópia do roteiro (Thiry-Cherques, 2008).

O resumo das informações das entrevistas, realizadas de junho a outubro de 2014, é disponibilizado no Quadro 1, com as seguintes informações: i) código de identificação do(a) entrevistado (a); ii) data de realização das entrevistas; iii) local de realização da entrevista; iv) duração da entrevista em minutos; v) período em que o(a) entrevistado(a) esteve no CNJ; vi) indicação da composição do CNJ; vii) ocupações atuais do(a) entrevistado(a), sendo uma principal e outra subsidiária caso tenha outra ocupação. A identificação foi codificada e poder ser compreendida pela seguinte legenda:

- LEG = Cidadão (ã) indicado (a) pelo Legislativo;
- MAG = Magistrado (a) indicado pelo STF, STJ ou TST;
- MPE = Promotor (a) de Justiça indicado (a) pela PGR;
- OAB = Advogado (a) indicado (a) pela OAB.

Os entrevistados foram avisados de que o roteiro de entrevista tinha uma duração média de 45 minutos. Esse foi o tempo médio observado durante as entrevistas exploratórias e entrevistas estruturadas da etapa anterior. As entrevistas totalizaram quase 19 horas de duração, tendo uma média de aproximadamente 57 minutos por encontro. Apresentou uma amplitude de aproximadamente 1 hora (62 minutos). As entrevistas de maior duração foram realizadas com os entrevistados que possuíam maior experiência e vivência com a gestão dos tribunais por meio de atuação no CNJ. As mais curtas foram consequência de dois fatores: i) falta de familiaridade com o tema de gestão e ii) restrição de tempo que o (a) entrevistado (a) possuía na sua agenda. Após as entrevistas, as anotações eram repassadas para relatórios de entrevistas, que serviam para pontuar os principais pontos e identificar relações com o referencial teórico. Consistia no momento de comparação com as categorias previamente estabelecidas e retiradas da literatura estudada. Quando mencionados livros, artigos e documentos pelos entrevistados buscava-se agregar a documentação na fase de pesquisa documental e bibliográfica.

Procurou-se realizar entrevistas com a maior quantidade de ex-conselheiros, apesar do nível de saturação das respostas ter sido visualizado desde a 14ª entrevista conseguida. As entrevistas seguintes foram realizadas devido à relevância dos entrevistados na primeira década do CNJ. A saturação acontece quando o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não modifica a compreensão do fenômeno estudado (Creswell, 2009; Thiry-Cherques, 2008; 2009). Portanto, a quantidade de entrevistas realizadas foi atribuída a critérios *ex-post*. O número de entrevistas realizadas foi em função das respostas obtidas e não arbitradas de forma pré-determinada, pois não é possível definir previamente o ponto de saturação e, por conseguinte, o quantitativo de observações requeridas (Thiry-Cherques, 2008; 2009).

Quadro 1. Informações sobre os entrevistados e a realização das entrevistas.

Código	Local	Duração (min)	Atuação no CNJ	Composição	Ocupações	
LEG01	Escritório de advocacia	73	2005-2007	1ª	Advogado (a)	-
LEG02	Hotel	44	2005-2009	1ª e 2ª	Professor (a)	-
MAG01	Gabinete do magistrado (a)	42	2005-2007	1ª	Magistrado (a)	-

continua

Quadro 1. Informações sobre os entrevistados e a realização das entrevistas (continuação).						
Código	Local	Duração (min)	Atuação no CNJ	Composição	Ocupações	
MAG02	Gabinete do magistrado (a)	32	2011-2012	4ª	Magistrado (a)	Desembargador (a)
MPE01	Entidade de classe	40	2007-2011	2ª e 3ª	Promotor (a) de Justiça	-
MAG03	Residência do magistrado (a)	75	2007-2009	2ª	Magistrado (a) Aposentado (a)	Desembargador (a) Aposentado (a)
MAG04	Gabinete do magistrado (a)	55	2008-2009	3ª	Magistrado (a)	Ministro(a) Tribunal Superior
OAB01	Escritório de Advocacia	67	2009-2012	3ª e 4ª	Advogado (a)	-
OAB02	Entidade de Classe	56	2007-2009	2ª	Advogado (a)	Representante de Classe
MAG05	Gabinete do magistrado (a)	71	2007-2009	2ª	Magistrado (a)	-
MAG06	Escritório de advocacia	48	2005-2007	1ª	Advogado (a)	Magistrado (a) Aposentado (a)
OAB03	Escritório de advocacia	52	2005-2007	1ª	Advogado (a)	-
MAG07	Residência do magistrado (a)	65	2005-2006	1ª	Advogado (a)	Magistrado (a) Aposentado (a)
MAG08	Gabinete do magistrado (a)	78	2011-2012	4ª	Magistrado (a)	-
LEG03	Universidade	43	2009-2011	3ª	Professor (a)	-
MAG09	Gabinete do magistrado (a)	28	2009-2011	3ª	Magistrado (a)	Ministro (a) Tribunal Superior
MAG10	Gabinete do magistrado (a)	85	2013-2014	5ª	Magistrado (a)	Conselheiro (a) CNJ
MAG11	Gabinete do magistrado (a)	39	2008-2009	2ª	Magistrado (a)	Ministro (a) Tribunal Superior
MAG12	Gabinete do magistrado (a)	55	2013-2014	5ª	Magistrado (a)	Conselheiro (a) CNJ
MAG13	Hotel	90	2011-2012	4ª	Magistrado (a) Aposentado (a)	Ministro (a) Tribunal Superior

Fonte: Elaboração própria (2021).

Adotou-se a análise temática ou categorial como forma principal de técnica de análise de conteúdo, que consiste no desmembramento do texto em unidades e categorias, objetivando descobrir os núcleos de sentidos que compõem a comunicação (Bardin, 2011; Domenico, 2020). As categorias estabelecidas para análises foram relacionadas às metas (organização interna; controle; prazos) ou centralização (padronização dos procedimentos, contexto local) dos tribunais estaduais.

Os relatórios das entrevistas foram elaborados a partir dos dados coletados. As análises foram realizadas por meio de tabulações no aplicativo de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel 365*, sendo a análise descritiva realizada como forma de processamento dos dados. Houve uma segmentação dos dados a partir das questões do roteiro de entrevista, estabelecendo uma divisão adicional conforme as categorias definidas como prévias ou que foram classificadas posteriormente às entrevistas. As técnicas de triangulação de dados foram realizadas para a obtenção de maior validação com o cruzamento das informações fornecidas pelos tribunais (Abdalla et al., 2018).

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise e discussão dos resultados enfatizará as categorias utilizada pela análise do conteúdo, tendo a perspectiva longitudinal e as técnicas de triangulação de dados como instrumentos auxiliares para fornecer uma maior validação dos resultados obtidos nas entrevistas. Desta forma, serão evidenciadas as respostas que foram consideradas principais para fins de contextualizar os aspectos mais citados em cada uma das categorias. Portanto, a saturação permite demonstrar os pontos de convergência, mas as diferentes categorias permitem que sejam reforçados os pontos divergentes nas respostas fornecidas pelos ex-conselheiros.

Primeiramente, a atribuição de metas no Judiciário apresentou-se como uma das ferramentas de gestão mais marcantes para os entrevistados e para todos os envolvidos com o Poder Judiciário. As metas proporcionavam mecanismos descentralização por parte do CNJ nos tribunais que consistia no primeiro passo para o enquadramento e uniformização dos diferentes cenários estaduais num mesmo plano de ação. A diversidade era combatida pela adoção de objetivos comuns que centralizavam a atenção e os esforços de todos os tribunais (Glick, 1983).

A ideia de centralização e padronização de procedimentos foi a mais observada pelos entrevistados. As metas serviram para gerar um nivelamento entre os tribunais nos primeiros anos. Desta forma, possibilitou reforçar a percepção de um Judiciário nacional que permitiria fornecer o mesmo padrão de serviços independentemente da localização e das características dos tribunais, aponta o entrevistado MAG04. À medida que o nivelamento era conquistado, redirecionavam as metas para a resolução de problemas mais localizados, por exemplo, umas dificuldades encontradas em poucos Estados. As metas não ficaram restritas aos tribunais, pois outras metas foram promovidas por outros órgãos do CNJ como, por exemplo, metas estipuladas pela Corregedoria Nacional de Justiça para as corregedorias locais. O entrevistado OAB02 visualizou as metas como uma ferramenta promotora de celeridade ao afirmar que elas vieram para sugerir que os tribunais tivessem maior agilidade nos seus julgamentos. Elas serviram como mecanismos de promoção de desafios a serem alcançados tanto na área meio como nas atividades fim do Judiciário, pois permitiram uma melhor coordenação dos recursos, visando uma melhoria da eficiência. Um fato recorrente em todos os tribunais era a existência de um descontrole entre a quantidade de processos novos em relação à quantidade de processos julgados, gerando um aumento recorrente de processos em tramitação.

As metas também auxiliaram a reorganização interna dos tribunais, pois era necessário ajustar os procedimentos internos de modo a permitir a extração dos dados solicitados pelo CNJ. Segundo o entrevistado OAB01, o Judiciário saiu da estagnação com as metas. Os tribunais foram quase que surpreendidos com o estabelecimento de prazos para que os objetivos fossem alcançados. As metas permitiram desafiar a capacidade de gestão dos tribunais e serviu, principalmente, para forçar uma organização interna. Os tribunais precisavam se readequar e identificar em seus sistemas se aqueles processos judiciais ainda estavam em andamento ou se já encontravam arquivados. A dissonância entre os sistemas de informação e a realidade das unidades judiciais foi exposta quando os tribunais buscavam cumprir as metas estabelecidas.

As metas serviram para passar a noção da existência de prazos a serem cumpridos também pelos magistrados e tribunais, conforme apontou o entrevistado MAG13. Os tribunais precisavam obter resultados dentro de um ano e isso exigia um trabalho conjunto na relação tribunais e CNJ. O trabalho com as metas foi institucionalizado pelo Judiciário e, portanto, seguiram o formato nas outras composições do CNJ.

Por outro lado, as metas também receberam opiniões contrárias em sua execução. Alguns entrevistados apontaram as dificuldades enfrentadas com a desconsideração do contexto local dos tribunais durante o processo de definição das metas. O entrevistado MAG03 reconhece que as metas serviram como contraponto à morosidade que é comumente relacionada ao Judiciário, servindo como uma resposta ao anseio da sociedade, mas sem apontar um direcionamento mais individualizado. Porém, ao estabelecer metas gerais para serem seguidas por todos os tribunais, reforçou a heterogeneidade da Justiça Estadual quando comparado com outros segmentos do Judiciário de caráter mais nacional (por exemplo, a Justiça Federal e a Justiça do Trabalho). Acredita que as realidades eram muito distintas para serem unificadas naquele momento. O CNJ poderia adotar um posicionamento diferente, pois os dados coletados e as inspeções realizadas possibilitariam que as metas fossem direcionadas para os problemas específicos de cada tribunal e atender as necessidades do seu cotidiano. O entrevistado MAG05 afirma que a notícia de metas chegou como certa surpresa para a maioria dos presidentes reunidos no Encontro Nacional do Judiciário. A ideia de metas de nivelamento foi positiva, mas aparentemente excessiva naquele momento. Ressalta que eram dez metas a serem alcançadas num único ano, o que gerava apreensão sobre as condições para alcançá-las. Os dois depoimentos demonstram que havia um despreparo na gestão dos tribunais para o tamanho das mudanças geradas com a adoção de metas no Judiciário. A heterogeneidade existente era realçada com esta tentativa de nivelamento num único ano. Demonstra o poder centralizador do CNJ que chega a ser visto pelos tribunais como uma imposição. Portanto, nesta época as resistências na relação entre o CNJ e os tribunais ficavam ainda mais evidentes.

As metas também foram percebidas como uma política de excesso de controle do CNJ. O entrevistado MAG12 destaca que a maior crítica recebida pelas metas consiste no aparente conflito entre os valores de celeridade e eficiência versus o possível comprometimento da qualidade da prestação jurisdicional. O processo judicial não pode ser tratado apenas como um número e ressalta que o CNJ jamais queria as metas como um efeito colateral. Enfatiza que o entendimento de superioridade quantitativa em relação à qualidade das decisões deve ser abolido do sistema. A aparente dicotomia já foi observada por Calhao (2007) quando tratou da adoção do princípio constitucional da eficiência na Administração da Justiça em comparação com o princípio da legalidade.

As entrevistas apontaram mais três categorias, a saber: i) a divulgação tardia em relação à definição do orçamento; ii) o baixo nível de comprometimento; iii) a necessidade da figura do Administrador Judicial. O primeiro ponto consiste no desalinhamento do cronograma de definição das metas com o cronograma de elaboração da proposta orçamentária. Em outras palavras, as metas eram definidas após o período de aprovação da lei orçamentária, gerando o desconhecimento e a insuficiência de recursos para projetos que permitam aos tribunais alcançarem o cumprimento das metas. Esta desarmonia entre as datas ocasionou mais dificuldades para os tribunais, pois as metas eram definidas num momento em que os tribunais não poderiam prever quais os recursos orçamentários seriam suficientes para a execução de projetos voltados a atender às definições de prioridades estabelecidas pelo CNJ. O entrevistado MPE01 aponta que a revisão do modelo de metas a partir de 2011 reflete principalmente as dificuldades encontradas pelos Tribunais de Justiça para o alcance das metas. A Justiça Estadual depende de recursos e de uma melhor relação com o Executivo local. Havia dificuldades de garantir recursos no orçamento para projetos que fossem direcionados para o cumprimento de metas do CNJ. O entrevistado MPE01 continua e ressalta que as metas eram divulgadas num período posterior ao envio das leis orçamentárias, o que já

causavam problemas de vinculação dos projetos às rubricas do orçamento. Este depoimento corrobora com o cenário de dificuldades enfrentadas pelo CNJ e pelos tribunais que foi apontado por Oliveira (2014). O projeto de metas passou por revisão para readequar os esforços promovidos pelos tribunais e evitar que o projeto de metas fosse considerado como desastroso devido às dificuldades de cumprimento de alguns tribunais. Eram metas descontextualizadas do contexto local como ao procurar padronizar capacidade de conexão e velocidade de banda de internet entre as unidades judiciais e o respectivo tribunal, mas esquece das diferenças regionais e capacidade instalada no Estado (por exemplo, a oferta de prestadoras de serviços de internet em um tribunal de grande porte é bem diferente de um tribunal de menor porte e localizado fora do grande eixo econômico brasileiro. Portanto, as metas não alcançadas em anos anteriores vinham como uma sobrecarga a ser alcançada conjuntamente com as novas metas e o CNJ deve retornar o papel de protagonista nas mudanças do Judiciário propondo causas que serão acolhidas como importantes e desafiadoras por todo o segmento da Justiça Estadual (Falcão & Oliveira, 2013; Oliveira, 2017).

Tabela 2. Quantidade de metas cumpridas pelos Tribunais de Justiça estaduais de 2009 a 2013.

UF	Metas 2009**		Metas 2010**		Metas 2011***		Metas 2012***		Metas 2013***
	Oficial	Atualizado	Oficial	Atualizado	Oficial	Atualizado	Oficial	Atualizado	Oficial
AC	80%	90%	70%	70%	60%	60%	80%	80%	0%
AL	70%	70%	40%	40%	20%	20%	80%	80%	0%
AP	60%	60%	30%	30%	60%	60%	100%	100%	20%
AM	50%	50%	40%	60%	80%	80%	80%	80%	20%
BA	60%	60%	40%	40%	60%	60%	60%	60%	20%
CE	60%	60%	30%	60%	60%	60%	60%	60%	0%
DF	70%	70%	70%	70%	60%	60%	80%	80%	40%
ES	50%	50%	30%	50%	60%	60%	80%	80%	20%
GO	50%	50%	50%	60%	60%	60%	100%	100%	20%
MA	40%	40%	30%	30%	20%	20%	80%	80%	20%
MT	20%	20%	30%	40%	40%	40%	80%	80%	20%
MS	20%	20%	60%	60%	60%	60%	100%	100%	20%
MG	40%	50%	40%	40%	20%	20%	80%	80%	20%
PA	70%	70%	60%	60%	60%	60%	80%	80%	20%
PB	50%	50%	10%	20%	0%	0%	80%	80%	20%
PR	70%	70%	20%	30%	80%	80%	100%	100%	40%
PE	60%	60%	40%	50%	40%	40%	60%	60%	20%
PI	30%	30%	30%	40%	60%	60%	60%	60%	20%
RJ	90%	100%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	20%
RN	80%	80%	30%	80%	60%	60%	80%	80%	40%
RS	70%	80%	70%	80%	60%	60%	60%	60%	0%
RO	60%	70%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	20%
RR	70%	70%	90%	90%	80%	80%	100%	100%	20%
SC	80%	80%	40%	40%	60%	60%	40%	80%	20%
SP	60%	60%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%
SE	70%	70%	70%	70%	80%	80%	100%	100%	40%
TO	60%	60%	30%	40%	60%	60%	80%	80%	20%

*O Status define as datas de acompanhamento das metas. A oficial representa o período de 1 ano após a definição das metas. O atualizado representa as informações atualizadas pelo CNJ até dezembro de 2014.

** Durante os anos de 2009 e 2010 foram indicadas 10 metas por ano para todos os segmentos.

*** Durante os anos de 2011 a 2013 foram indicadas 5 metas por ano para o segmento da Justiça Estadual.

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios do CNJ (2021).

A Tabela 2 aponta a quantidade de metas alcançadas pelos Tribunais de Justiça de cada unidade federativa separada pelos anos em que as metas foram estabelecidas. A ausência de Plano Estratégico do Judiciário para os anos de 2004 a 2008 impossibilitou o estabelecimento de objetivos estratégicos e, conseqüentemente, a proposição de metas para o seu alcance. O status de cada uma das metas foi subdividido em cumprimento alcançado dentro do prazo oficial proposto pelo CNJ (um ano após a definição das metas) e pelo status atualizado que permitiu o alcance em momento posterior, quando divulgados em relatórios pelo CNJ até dezembro de 2014. É importante destacar que o monitoramento dos dados não foi mais objeto de atenção da gestão posterior, dado a construção de um novo Plano Estratégico do Poder Judiciário para os anos de 2015 a 2020.

A Tabela 2 permitiu visualizar as dificuldades encontradas pelos tribunais para o alcance das metas principalmente as que foram estabelecidas nos anos de 2009 e 2010 que estão com um percentual de cumprimento mais baixo do que os anos posteriores. Além disso, visualizam-se as dificuldades de cumprimento das metas dos anos posteriores, pois pouco se conseguiu avançar para cumprir todas as metas do CNJ. As metas propostas para o ano de 2014 foram propostas em 2012 como uma forma de auxiliar o planejamento dos tribunais em termos orçamentários, como o ano de 2014 não se encontram no período de análise deste artigo, eles não foram levados em consideração para a construção da tabela. Por outro lado, já demonstra uma preocupação do CNJ em resolver alguns dos entraves atribuídos pelos tribunais e apontado pelo entrevistado MPE01 durante o seu depoimento.

Foi evidenciada durante as entrevistas o baixo nível de comprometimento dos magistrados para o cumprimento das metas. O entrevistado LEG01 enfatizou que o comprometimento para o alcance das metas pelos magistrados e tribunais teriam sido maiores se as metas atingissem diretamente algum problema cotidiano a ser enfrentado. Critica-se ao informar que, em alguns casos, as metas serviram apenas para consolidar ou destacar práticas que já eram adotadas pelos tribunais. A ideia de nivelamento proposta em 2009, por exemplo, fazia com que tribunais que já possuíam estruturas de controle interno, não fizessem esforço algum para alcançar a Meta 10 do ano de 2009. Neste caso, a meta já surgia como alcançada por estes tribunais (Azevedo, 2010). Não havia demonstração de esforços ou de avanços, apenas destacava que aquele tribunal pode ter sido utilizado como parâmetro para os outros tribunais. A centralização das metas apresentava-se como problema, pois algumas metas perderam o sentido para alguns tribunais, pois já tinham atingido os objetivos antes da divulgação das metas. Adicionalmente, o entrevistado MAG06 afirmou que era necessário um órgão que pudesse realizar o controle administrativo dos tribunais e promover uma mudança de cultura organizacional. Havia uma resistência para viabilizar o alcance das metas durante os primeiros anos, em especial os primeiros anos (2009 e 2010). Desta forma, atribui a um baixo nível de comprometimento dos magistrados para alcançar as metas como uma das principais dificuldades encontradas pelo CNJ para a melhoria da eficiência do Judiciário. Ao longo do segundo semestre de 2009, foi necessário estabelecer um medidor para o cumprimento da meta, denominado de “processômetro” para trabalhar como um instrumento de transparência e servir como um mecanismo de estímulo para elevar os níveis de comprometimento. Ressaltou, também, os esforços para a realização de campanhas publicitárias em âmbito interno e externo do Judiciário para destacar a existência de metas como, por exemplo a campanha “Meta 2: bater recordes é garantir direito” (CNJ, 2009).

A última categoria evidenciada por apenas um entrevistado consistia na necessidade do papel do Administrador Judicial. O entrevistado MAG07 aproveitou o seu depoimento

para reforçar a ideia da necessidade de criar cargos de gestor no Judiciário, de forma análoga às carreiras que foram construídas no Executivo Federal. Argumentou, também, sobre a necessidade de uma maior profissionalização na gestão, permitindo acabar ou diminuir as descontinuidades de gestão que ainda ocorrem mesmo com a noção de planejamento estratégico propostas (imposta) pelo CNJ e trabalhada em outras composições. O entrevistado MAG07 tem uma visão bem crítica do estabelecimento do planejamento estratégico, pois ele deveria ser trabalhado antes nos tribunais e não ser uma meta como foi colocada em 2009. Deste modo, a ideia de construção do planejamento estratégico não foi compreendida como um amadurecimento das instituições ou como a necessidade de pensar no longo prazo. O planejamento estratégico tornou-se uma imposição e obrigação a ser feita e aprovada pela cúpula dos tribunais. Ao invés de ser uma construção de baixo para cima, veio como uma obrigatoriedade a ser seguida e ainda presa a um determinado modelo.

Dentro dos dois problemas evidenciados pelo entrevistado MAG07, há uma sinalização para uma maior profissionalização dos gestores do Judiciário. Sugere-se que seja criada a figura do Administrador Judicial, algo semelhante ao cargo de *Judicial Manager* existente no Judiciário norte-americano (Glick, 1983). Porém, cabe lembrar que a comparação feita pelo entrevistado MAG07 tenha sido com as experiências obtidas no Governo Federal brasileiro. A indefinição de quem é o Administrador Judicial já casou problemas para o CNJ quando estabeleceu, em 2009, a Meta 6 que buscava a capacitação do administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho. Porém, não houve a definição formal de quem seria o administrador da unidade judiciária, se seria o magistrado ou um funcionário em cargo de comissão, geralmente denominado de Diretor de Secretaria ou Diretor de Cartório. Esta indefinição, por exemplo, gerou dificuldades para garantir o devido cumprimento da meta em alguns tribunais, ainda mais o cenário de descompromisso de alguns magistrados conforme abordados anteriormente.

O outro problema foi sobre o planejamento estratégico, a falta de maturidade dos tribunais com esta ferramenta de gestão foi evidência ao identificar que apenas poucos tribunais já haviam trabalhado com esta perspectiva de longo prazo antes do CNJ (Azevedo, 2010). Oliveira (2017) apontava um levantamento que tinha conseguido encontrar experiências de planejamento estratégico em tribunais de grande porte como, por exemplo, Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) e Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ). Estes apoiados pela consultoria da Fundação Getúlio Vargas e registrado em publicações (Gonçalves, 2007a; 2007b). Outro exemplo de experiência de planejamento estratégico realizado antes do CNJ e documentado foi a experiência do Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE) que nos anos de 2007 e 2008 implantou o planejamento estratégico com a mesma metodologia adotada posteriormente pelo CNJ (Oliveira, Pontes & Soares, 2014). Consiste no exemplo de um tribunal de médio porte que já pensava em organizar a gestão, embora a noção de longo prazo tenha sido limitada ao período de dois anos. Este horizonte de tempo coincidia com o período da gestão do presidente que apoiava a adoção de ferramentas gerenciais, mas impossibilitava a continuidade pela ausência de garantias institucionais.

As metas e centralização promovida pelo CNJ fizeram com que os entrevistados respondessem alguns dos pontos do processo de Reforma do Judiciário abordados por Glick (1983). Foram evidenciados os seguintes pontos: i) padronização de estrutura (demonstrando os problemas ocasionados por desconsiderar os contextos locais dos tribunais); ii) os sistemas de gestão centralizados (envolvendo a centralização e padronização gerada pela adoção das ferramentas gerenciais); iii) padronização de procedimentos internos (relacionadas com reorganização interna dos tribunais e pela definição de prazos).

O Quadro 2 apresenta o resumo das categorias sobre os temas metas e centralização. Procura estabelecer um quantitativo de repetições das categorias e indica os entrevistados que abordaram a respectiva temática. Destaca-se, também, as três categorias identificadas com as entrevistas, a saber: i) a divulgação tardia em relação à definição do orçamento; ii) o baixo nível de comprometimento; iii) a necessidade da figura do Administrador Judicial.

Quadro 2. Resumo das categorias sobre os temas metas e centralização.

Resumo		
Quant.	Categoria	Entrevistado(a)s
14	Centralização e padronização dos procedimentos	LEG01; MAG02; MAG04; OAB02; MAG05; MAG06; OAB03; MAG07; MAG08; LEG03; MAG09; MAG11; MAG12; MAG13
8	Reorganização interna	LEG01; MAG01; OAB01; OAB03; MAG07; MAG10; MAG11; MAG12
2	Excesso de controle	MAG06; MAG12
5	Definição de prazos	LEG02; MAG01; MAG03; MAG10; MAG13
5	Desconsideração do contexto local dos tribunais	LEG01; MAG01; MAG03; OAB01; MAG05
2	Divulgação tardia em relação à definição do orçamento (a posteriori)	MPE01; MAG08
3	Baixo nível de comprometimento (a posteriori)	MAG03; MAG06; LEG01'
2	Necessidade da figura do Administrador Judicial (a posteriori)	MAG02; MAG07

Fonte: Elaboração própria (2021).

5. Considerações Finais

O estudo analisou a adoção de Metas Anuais no segmento da justiça estadual, no período de 2004 a 2013, na ótica dos ex-conselheiros do CNJ. Ressalta o reconhecimento do papel fiscalizatório e da moralização exercido pelo CNJ nos tribunais brasileiros e, em especial do segmento da justiça estadual., Portanto, a gestão e a fiscalização foram os dois principais eixos de atuação do CNJ. Ambas podem ser representadas por meio de uma boa coordenação de esforços realizados pelos papéis atribuídos ao presidente do CNJ e ao corregedor nacional. A atuação convergente dessas duas figuras de liderança na composição do CNJ serviu para apresentar os melhores resultados de desempenho judicial (reforçado pelas metas anuais e o seu monitoramento).

A ideia de Reforma do Judiciário foi colocada em prática com a atuação do CNJ e a predominância do enfoque gerencial frente ao burocrático. Na prática, os entrevistados lembraram-se da importância da coleta de dados como um instrumento de apoio à decisão e de monitoramento e, também, da utilização de indicadores para o alcance de metas como uma demonstração deste predomínio. Por outro lado, também ficou evidente a ideia de excessos vindo do CNJ na coleta de dados e a atribuição de fins meramente quantitativos. A coleta e centralização dos dados estatísticos serviram para o processo de autoconhecimento do Judiciário brasileiro. Enquanto as metas serviram para fornecer uma direção a ser seguida pelos tribunais e ainda com a ideia clara de tempo para o cumprimento destes objetivos. O excesso também ganhou destaque, pois ainda não estão claros os fins quantitativos do CNJ conforme observado por Fragale Filho (2007). Há uma lentidão na utilização destes dados

como ferramentas para novos direcionamentos por parte do CNJ. Os dados têm servido para evidenciar as dificuldades geradas por paradoxos que demonstram o aumento da quantidade dos processos finalizados, mas que tem sido insuficiente para o aumento do surgimento de casos novos. Deste modo, a quantidade de processos pendente (denominado também como “estoque processual”) tem sido motivo de preocupação por alguns conselheiros do CNJ que perde um maior compromisso dos magistrados para a redução deste estoque crescente.

Percebe-se uma conscientização maior da importância da utilização de ferramentas de gestão para a obtenção de resultados mais satisfatórios dos tribunais. Entre as ferramentas de gestão mais citadas estão as que envolvem a categoria de centralização (padronização dos procedimentos, contexto local). Logo em seguida, as que abordam a categoria de metas (reorganização interna, excesso de controles). Foi reconhecido por alguns entrevistados que o CNJ foi excessivo em alguns momentos, mas que era necessário esse posicionamento durante aquele momento. Destacam-se as três categorias identificadas com as entrevistas, a saber: i) a divulgação tardia em relação à definição do orçamento; ii) o baixo nível de comprometimento; iii) a necessidade da figura do Administrador Judicial.

O CNJ deixou de exigir o monitoramento das metas, portanto não foi mais objeto de atenção da gestão posterior. Houve a construção de um novo Plano Estratégico do Poder Judiciário para os anos de 2015 a 2020 e não havia mais sentido acompanhar a ausência do alcance de metas do Plano Estratégico de 2010-2014. Este foi objeto da Meta nº 1 do ano de 2009.

As principais dificuldades na realização do estudo foram no que se refere à indisponibilidade de agenda dos possíveis entrevistados. Percebeu-se, também, uma resistência para a realização da entrevista em alguns casos. Alguns dos ex-conselheiros não demonstravam interesse de abordar ou relembrar as vivências enquanto atuaram no CNJ. Informalmente, alguns dos entrevistados comentavam sobre maiores dificuldades para obter respostas de ex-conselheiros que não eram favoráveis ao CNJ ou, inclusive, tornaram-se conselheiros por interesses alheios à essência do trabalho do CNJ.

Referências

Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in Qualitative Organizational Research: Types of Triangulation as a Methodological Alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 66-98.

AMB - Associação de Magistrados Brasileiros. (2005). *Magistrados Brasileiros: Caracterização e Opiniões*. Brasília: AMB. Disponível em: [Http://www.amb.com.br/portal/docs/noticias/pesquisaamb2005.pdf](http://www.amb.com.br/portal/docs/noticias/pesquisaamb2005.pdf). Acesso em: 18 de fevereiro de 2021.

Alvarenga, K. Y. (2013). *Gestão Estratégica do Poder Judiciário: As Políticas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça no Período de 2005-2013*. Monografia (Especialização Em Gestão Estratégica) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Azevedo, J. S. F. (2010). *A Implantação da Gestão Estratégica no Judiciário Brasileiro*. Monografia de Especialização em Gestão Estratégica de Organizações com Ênfase no Balanced Scorecard, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

Bagatini, J. (2011). Conselho Nacional de Justiça: Um Controle Administrativo do Poder Judiciário? *Revista Jurídica Unirondon*, 10, 57-77.

- Bardin, L. (2011). *Análise e Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bresser Pereira, L. C., & Spink, P. (2006). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7ª Edição, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bouckaert, G., & Balk, W. (1991). Public Productivity Measurements: Diseases And Cures. *Public Productivity & Management*, 15(2), 229-235.
- Calhao, A. E. P. (2007). *O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça*. São Paulo: RCS Editora.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. (2007). *Corregedoria Nacional de Justiça: Relatório Final de Atividades Biênio 2005-2007*. Brasília: CNJ.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. (2009). *Metas de Nivelamento 2009*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas-2009/>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2021.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. (2019). *Justiça em Números 2020: Ano Base 2019*. Brasília: CNJ, 2020.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. (2014). *Resolução Nº 195*, de 03 de Junho de 2014. Dispõe sobre a Distribuição de Orçamento Nnos Órgãos do Poder Judiciário de Primeiro e Segundo Graus e dá Outras Providências. Brasília: TJDF.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: Sage.
- Domenico, S. M. R. (2020). Análise Temática. In: Brunstein, J., Godoy, A. S., Brito, E. P. Z., & Arruda Filho, E. J. M. (Org.). *Análise de Dados Qualitativo em Pesquisa: Múltiplos Usos em Administração*. São Paulo: Mackenzie, Cap. 3.
- Falcão, J. (2009). O Judiciário Segundo os Brasileiros. In: Guerra, S. (Org.). *Transformações do Estado e do Direito: Novos Rumos para o Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: FGV, Cap. 1, 13-30.
- Falcão, J., & Oliveira, L. F. (2013). O STF e a Agenda Pública Nacional: De outro Desconhecido a Supremo Protagonista? *Lua Nova*, 88, 429-469.
- Falcão, J., & Rangel, T. (2013). A Indicação de Magistrados e Cidadãos para o Conselho Nacional de Justiça. In: Costa, J. A. F., Andrade, J. M. A., & Matsuo, A. M. H. (Org.). *Direito: Teoria e Experiência – Estudos em Homenagem a Eros Roberto Grau*. São Paulo: Malheiros, 701-715.
- Fragale Filho, R. S. (2007). Poder Judiciário: Os Riscos de uma Agenda Quantitativa. In: Coutinho, J. N. M., Moraes, J. L. B., & Streck, L. L. (Org.). *Estudos Constitucionais*. Rio De Janeiro: Renovar.
- Fragale Filho, R. S. (2011). O Conselho Nacional de Justiça e seus Possíveis Impactos Institucionais. In: *Encontro Anual da ANPOCS*, Caxambu, 35,1-23.
- Fragale Filho, R. S. (2013). Conselho Nacional de Justiça: Desenho Institucional, Construção de Agenda e Processo Decisório. *Dados*, 56(4), 975-1007.
- Freitas, D. A. P., & Freitas, V. P. (2006). *Direito e Administração da Justiça*. Curitiba, Juruá.

- Freitas, V. P. (2008). Poder Judiciário e Administração da Justiça. *Revista IBRAJUS*, Curitiba, Juruá.
- Glick, H. R. (1983). *Courts, Politics, and Justice*. New York: Mcgraw-Hill, 1983.
- Gonçalves, J. E. L. (2007a). A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. *São Paulo*: Plêiade, 12.
- Gonçalves, J. E. L. (2007b). A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. *São Paulo*: Plêiade, 1.
- Karasin, S., & Rodovalho, M. F. T. (2012). Contradições do Poder Judiciário Brasileiro. *GV Executivo*, 11(2), 82 p.
- Kim, R. P., & Silva, F. A. G. (2020). A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus Avanços nos 15 Anos no Conselho Nacional de Justiça. *Revista CNJ*, 4(1), 207-218.
- Lewandowski, R., & Nalini, J. R. (2015). *O Conselho Nacional de Justiça e sua Atuação como Órgão do Poder Judiciário: Homenagem aos 10 Anos do CNJ*. São Paulo: Quartier Latin.
- Nogueira, J. M. M. A (2010). *Gestão do Poder Judiciário: Uma Análise do Sistema de Mensuração de Desempenho do Judiciário Brasileiro*. 2010. Dissertação (Mestrado Em Administração Pública E Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Nogueira, J. M. M. (2011). A Ausência do Poder Judiciário enquanto Objeto de Estudo da Administração Pública Brasileira. *Revista Eletrônica da ESMEC (Díke)*, 1(1), 1-17.
- OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. (2003). *Pesquisa: O Que Pensa o Brasileiro sobre a Justiça*. Notícias. 10 de novembro de 2003. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/1398/pesquisa-o-que-pensa-o-brasileiro-sobre-a-justica>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2021.
- Oliveira, L. G. L. (2017). Dez Anos de CNJ: Reflexões o Envolvimento com a Melhoria da Eficiência do Judiciário Brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 68(3), 631-656.
- Oliveira, L. G. L., Nogueira, J. M. M., & Pimentel, T. A. B. (2018). A Continuidade da Ausência do Poder Judiciário como Objeto de Estudos na Administração Pública Brasileira: Um Levantamento de 2009 a 2017. *Revista Controle, Doutrinas e Artigos*, 16(2), 75-100.
- Oliveira, L. G. L., Pontes, D. S., & Soares, M. N. M. (2014). A Atuação da Assessoria de Planejamento do TJCE na Revisão e Acompanhamento do Plano Estratégico do Judiciário Cearense. *Revista da ESMEC (Themis)*, 12, 355-373.
- Peleja Junior, A. V. (2011). *Conselho Nacional de Justiça e a Magistratura Brasileira*. 2ª Edição, Curitiba: Juruá.
- Rodvalho, M. F. T. (2014). *A Reforma do Poder Judiciário: Análise do Papel do STF e do CNJ*. São Paulo: Atlas, 2014.
- Sadek, M. T. (2004). Judiciário: Mudanças e Reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 19-101.
- Sadek, M. T. (2006). *Magistrados: Uma Imagem em Movimento*. Rio de Janeiro: FGV.

Sadek, M. T., & Arantes, R. B. (2010). Introdução. *In: Sadek, M. T. (Org.). Reforma Do Judiciário. Rio de Janeiro: Centro Eldestein de Pesquisas Sociais.*

Sadek, M. T., & Oliveira, F. L. (2012). Estudos, Pesquisas e Dados em Justiça. *In: Oliveira, F. L. (Org.). Justiça Em Foco: Estudos Empíricos. Rio De Janeiro: FGV, 15-62.*

Sampaio, J. A. L. (2007). *O Conselho Nacional de Justiça e a Independência do Judiciário.* Belo Horizonte: Del Rey.

Santos, A. M., & Da Ros, L. (2008). Caminhos Que Levam à Corte: Carreiras e Padrões de Recrutamento dos Ministros dos Órgãos de Cúpula do Poder Judiciário Brasileiro (1829-2006). *Revista Sociologia e Política, 16(3), 131-149.*

Secchi, L. (2015). *Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos.* 2ª Edição, São Paulo: Cengage Learning.

Stoco, R., & Penalva, J. (2015). *Dez Anos de Reforma do Judiciário eo Nascimento do Conselho Nacional de Justiça.* São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

Thiry-Cherques, H. R. (2008). *Métodos Estruturalistas: Pesquisas em Ciência de Gestão.* São Paulo: Atlas.

Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em Pesquisa Qualitativa: Estimativa Empírica de Dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia, 3, 20-27.*

Vieira, L. J. M., & Pinheiro, I. A. (2008). Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. *XXXII Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 1-7.*