



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

JEANCARLOS JUNIOR

**Comparação entre os modelos de avaliação de
desempenho judicial do Brasil, Estados Unidos e Finlândia**

Brasília – DF
2018

JEANCARLOS JUNIOR

**COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
JUDICIAL DO BRASIL, ESTADOS UNIDOS E FINLÂNDIA**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Adalmir Oliveira Gomes.

Brasília – DF

2018

JEANCARLOS JUNIOR

**COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
JUDICIAL DO BRASIL, ESTADOS UNIDOS E FINLÂNDIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Jeancarlos Junior

Doutor, Adalmir Gomes de Oliveira

Mestre, Andersson Pereira dos Santos
Professor-Examinador

Mestre, Leonilson Gomes de Souza
Professor-Examinador

Brasília, 4 de julho de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois desde pequeno aprendi que em tudo devo dar graças à Ele. Quero também agradecer ao meu orientador, Dr. Adalmir Oliveira Gomes pela grande paciência e por todo o auxílio que tive neste trabalho. Quero agradecer a minha família e a minha namorada Luiza Karan por todo o apoio e ajuda na conclusão deste trabalho e por fim agradeço a todos os colegas e professores que fizeram parte desta jornada universitária.

RESUMO

Mensurar, avaliar e apresentar informações referentes ao funcionamento do Judiciário é uma tarefa essencial para a melhoria das organizações e da prestação dos serviços de justiça. Apesar disso, tem sido poucos os estudos na literatura que tratam do desempenho judicial. Diante de vários modelos de avaliação de desempenho judicial no mundo torna-se essencial fazer comparações entre eles, de modo que boas práticas possam ser identificadas e, quando pertinentes, aplicadas em outros contextos. A presente pesquisa busca contribuir nesse sentido. A pesquisa tem caráter qualitativo. Os modelos escolhidos para o estudo são o Justiça em Números, do Brasil, o Courtools, dos Estados Unidos da América, e o Quality Project, utilizado na Finlândia. A coleta dos documentos utilizados neste presente trabalho se deu através dos sites dos órgãos responsáveis pela criação dos modelos, no caso brasileiro foi feita através do site do CNJ (<http://www.cnj.jus.br>), no caso do modelo americano foi feita no site do NCSC (<http://www.ncsc.org/>), e no caso finlandês foi feito através do site do Poder Judiciário Finlandês (<https://oikeus.fi/>). Eles foram comparados e analisados em cinco tópicos: Sistema de Justiça, Histórico do Modelo de Avaliação de Desempenho, Metodologias, Dimensões e Indicadores. Os resultados indicam que a organização do sistema de justiça brasileiro reforça a institucionalização de um sistema de avaliação de desempenho, porém, quando comparado aos outros dois modelos, percebe-se que o foco do modelo brasileiro está voltado quase que totalmente para a análise quantitativa do desempenho, diferente dos outros modelos que também enfatizam a natureza qualitativa no resultado do trabalho judicial. Outro resultado interessante diz respeito à pouca atenção do modelo brasileiro ao usuário, diferente do que ocorre nos demais modelos investigados.

Palavras-chave: Poder Judiciário; Administração da Justiça; Desempenho Judicial; Modelo de avaliação de desempenho; Estudo comparativo.

ABSTRACT

Measuring, evaluating and presenting information on the functioning of the Judiciary is an essential task for improving organizations and providing justice services. Despite this, there have been few studies in the literature dealing with judicial performance. In the face of various models of judicial performance evaluation in the world it is essential to make comparisons between them so that good practices can be identified and, where relevant, applied in other contexts. The present research seeks to contribute in this sense. The research has qualitative character. The models chosen for the study are *Justiça em Números*, Brazil, the *Courtools*, of the United States of America, and the *Quality Project*, used in Finland. The collection of the documents used in this work was done through the websites of the bodies responsible for creating the models, in the Brazilian case it was done through the CNJ website (<http://www.cnj.jus.br>), in the case of the American model was made on the NCSC website (<http://www.ncsc.org/>), and in the Finnish case it was done through the website of the Finnish Judicial Branch (<https://oikeus.fi/>). They were compared and analyzed in five topics: Justice System, Historical Performance Evaluation Model, Methodologies, Dimensions and Indicators. The results indicate that the organization of the Brazilian justice system reinforces the institutionalization of a performance evaluation system. However, when compared to the other two models, it is perceived that the focus of the Brazilian model is focused almost entirely on the quantitative analysis of the different models that also emphasize the qualitative nature of the outcome of judicial work. Another interesting result is the lack of attention of the Brazilian model to the user, different from what happens in the other models investigated.

Keywords: Judiciary; Administration of Justice; Judicial Performance; Performance evaluation model; Comparative study

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ- Conselho Nacional de Justiça

NCSC- National Center for State Courts

CEPEJ- European Commission for the Efficiency of Justice

BJA- Bureau of Justice Assistance

PIB- Produto Interno Bruto

EUA- Estados Unidos da América

STF- Superior Tribunal Federal

AOUSC- Administrative Office Of The United States Courts

IPC- Jus- Índice de Produtividade Comparada da Justiça

TCPS- Trial Court Performance Standards

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões mais estudadas	20
Quadro 2- Tópicos de análise e descrição	23
Quadro 3- Resumo sintético dos resultados da comparação entre os modelos de avaliação de desempenho	48

SUMÁRIO

1. Introdução	9
1.1 Objetivos.....	11
1.2 Justificativa	11
2. Referencial Teórico	13
2.1 Governança judicial	13
2.2 Modelos de mensuração de desempenho: Metodologias e indicadores	15
2.3 Desempenho judicial e sua avaliação	17
3. Método	22
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	22
3.2 Amostra.....	22
3.3 Procedimento de coleta de dados.....	22
3.4 Procedimento de análise de dados.....	23
3.5 Importância de modelos em uma perspectiva comparada	25
4. Resultados e discussão	27
4.1 Sistema de justiça.....	27
4.1.2 Análise	31
4.2 Histórico do Modelo de Avaliação de Desempenho.....	32
4.2.1 Análise	34
4.3 Metodologias	35
4.3.1 Análise	39
4.4 Dimensões.....	40
4.4.1 Análise	42
4.5 Indicadores	42
4.5.1 Análise	47
4.6 Resumo geral dos resultados.....	48
5. Considerações finais	50
Referências	52

1. Introdução

O Judiciário tem um importante papel em uma sociedade, pois essa instituição é responsável por intermediar e resolver os conflitos sociais por meio da aplicação da legislação existente, portanto, sua gestão de forma eficiente, eficaz e efetiva é de grande importância (Vieira, Pinheiro. 2008).

Sadek (2004) afirmou que a justiça brasileira passava por um momento de crise, que vinha desde o Brasil Colônia, quando a justiça brasileira já era criticada pela sua inoperância, com o passar dos anos não houve mudanças nesse sentido e a baixa eficiência do judiciário era um problema percebido não só pelos atores do Direito, mas pela classe política e por ampla parte da população brasileira. Um dos pontos mais evidentes desta crise, segundo a autora, era a estrutura para o processamento de demanda, que era “pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis para todos” (Sadek, 2004. p.88).

Um estudo feito pela Universidade de Brasília (2006) sobre a imagem da justiça brasileira para a população demonstrou que “ela (a Justiça) não atende bem às necessidades do povo brasileiro, tem problemas e precisa de reformulações, é lenta, não tem tratamento igualitário e que há possibilidade de burla em processos para benefício ilegal de alguns”. Tal cenário negativo do Judiciário ficou conhecido como ‘crise do Judiciário’ (Sadek, 2004).

Para a resolução da ‘crise do Judiciário’, ocorreu a “Reforma do Judiciário brasileiro” (Nogueira, 2010; Vieira e Pinheiro, 2008), que teve como um de seus pontos principais a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº45/200. A criação do CNJ foi um marco na modernização do Judiciário pois antes de sua criação não havia no poder judiciário uma cultura de elaboração e publicação de informações e dados consolidados referentes a atividade judicial, bem como sua interpretação visando a melhoria de desempenho (Vieira e Pinheiro. 2008). Outro fator importante da criação do CNJ foi suprir a necessidade da existência de um órgão com a capacidade de gerir de forma uniforme uma estrutura grande e complexa como a do Poder Judiciário Brasileiro, o que possibilitou um policiamento sobre o exercício da função dos magistrados e servidores, através da Corregedoria Nacional de Justiça, bem como um controle geral sobre a gestão do judiciário (Vieira e Pinheiro, 2008).

Entre outras atribuições, o CNJ publica anualmente o relatório “Justiça em Números”, que visa tornar público, por meio de informações sobre receitas, despesas, estrutura e a atividade judicial, o desempenho judicial brasileiro. Essas informações são importantes para que a sociedade brasileira tenha assegurado o seu direito constitucional de acesso à informação, bem como o próprio Poder Judiciário tenha uma ferramenta poderosa de análise de desempenho para que melhore o serviço prestado aos cidadãos brasileiros. No presente estudo, o Justiça em Números é considerado como o modelo de avaliação de desempenho utilizado no Judiciário brasileiro.

Mensurar, avaliar e apresentar informações referentes ao funcionamento do Judiciário é uma tarefa essencial para a melhoria das organizações e da prestação dos serviços de justiça. Apesar disso, tem sido poucos os estudos na literatura que tratam do desempenho judicial. Em relação ao estado da arte sobre o tema, o número de pesquisas e artigos relacionados a desempenho no judiciário apresentou nos últimos anos um crescimento relevante se comparado a um período de duas décadas atrás, apesar de estudos nessa mesma temática na área de administração pública ainda serem escassos (Gomes e Guimarães, 2013).

Nogueira (2010, p. 10) afirma que a “adoção de instrumentos de gestão visando o incremento do desempenho de agências e órgãos públicos, bem como da racionalização de seus procedimentos” são uma tendência mundial, fora que a adoção de práticas de gestão melhora o serviço prestado para a população. No mesmo sentido, Ostrom e Hanson (2010, p. 1) afirmam que há dois incentivos para as cortes avaliarem seu desempenho, uma é demonstrar para a sociedade e administração pública o quão bem eles estão desempenhando sua atividade e outro incentivo é poder identificar quais áreas de trabalho estão indo bem e quais estão indo mal.

No âmbito internacional, a avaliação de desempenho também é um fenômeno recente (CNJ, 2011), porém já existem em alguns países, consolidados sistemas de acompanhamento de desempenho judicial, como por exemplo, os Estados Unidos (EUA), com os relatórios do NCSC (National Center for State Courts), e a Europa, com os relatórios da CEPEJ (European Commission for the Efficiency of Justice). Diante de vários modelos de avaliação de desempenho judicial no mundo, torna-se essencial fazer comparações entre eles, de modo que boas práticas possam ser identificadas e, quando pertinentes, aplicadas em outros contextos. Colocado de outra forma, para que o modelo de avaliação de desempenho judicial utilizado no Brasil possa ser

aperfeiçoado, uma das tarefas necessárias é compará-lo com modelos utilizados em outros países. A presente pesquisa busca contribuir nesse sentido.

O problema de pesquisa pode ser colocado da seguinte forma: Quais são as semelhanças e diferenças entre o modelo de avaliação de desempenho judicial utilizado no Judiciário do Brasil com os modelos de avaliação utilizados em outros países e em que eles podem contribuir para o modelo brasileiro? Para responder essa pergunta, buscou-se na pesquisa selecionar outros modelos relevantes para a comparação, definir critérios de comparação e identificar boas práticas com potencial para serem adotados pelo modelo brasileiro. Os casos escolhidos para comparação foram os Estados Unidos e a Finlândia. O modelo americano foi escolhido por ser um modelo que é desenvolvido desde 1987 (BJA, 1997), tendo assim uma posição de vanguarda no que diz respeito a estudos referentes a avaliação de desempenho. O modelo finlandês foi escolhido pelo fato de que o Judiciário finlandês foi premiado pela Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça – CEPEJ, pelo caráter inovador do seu projeto de avaliação de desempenho judicial (Albers, 2008).

1.1 Objetivos

O objetivo do estudo é comparar o modelo de avaliação de desempenho judicial utilizado no Judiciário do Brasil com os modelos de avaliação utilizados nos judiciários dos Estados Unidos e da Finlândia.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Descrever os modelos de avaliação de desempenho judicial utilizados no Brasil, Estados Unidos e Finlândia;
- b) Definir critérios de análise a serem utilizados na comparação;
- c) Identificar pontos convergentes e divergentes entre os modelos comparados;
- d) Identificar boas práticas no que se refere à avaliação de desempenho judicial nos modelos comparados;
- e) Propor melhorias no modelo brasileiro (Justiça em Números) com base em inovações e boas práticas observadas nos Estados Unidos e Finlândia.

1.2 Justificativa

O sistema judiciário tem uma grande importância e relevância para a proteção dos direitos fundamentais de uma sociedade como um todo e o seu pleno funcionamento é de interesse coletivo.

No Brasil, um dos pontos que vem chamando a atenção da opinião pública são as despesas no setor judiciário, que de acordo com o relatório da CNJ, o Justiça em Números, foi de 84,8 bilhões de reais no ano de 2016. Isso posto, percebe-se a importância do estudo sobre desempenho no judiciário, principalmente no que se refere à eficiência dos gastos com o dinheiro público neste setor.

A melhoria do desempenho judicial brasileiro é importante tendo em vista que o judiciário brasileiro é caracterizado como de baixa acessibilidade, baixa eficácia de decisões judiciais, e de alto nível de morosidade. (Sadek, 2004). Outro fator que justifica o trabalho é o baixo número de pesquisas em administração sobre o tema (Akutsu e Guimarães, 2012; Oliveira e Guimarães, 2013), havendo então uma importante lacuna a ser preenchida nesta área de conhecimento.

Por fim, os gastos com a justiça no Brasil, que chegam a consumir 1,4% do PIB brasileiro (CNJ, 2017), é um dos maiores gastos com o judiciário no mundo, se fazendo necessária uma discussão sobre o desempenho judicial no Brasil e saber o que se está fazendo em outras partes do mundo no que diz respeito a esse assunto é muito importante, pois permite agregar ao sistema brasileiro características de sucesso no exterior e que poderiam solucionar problemas que existem no sistema de justiça do Brasil.

2. Referencial Teórico

Nessa seção será feita a exposição de abordagens teóricas que se relacionam com o tema, de modo a ajudar a entender o contexto que envolve a análise de desempenho judicial e os modelos de avaliação de desempenho.

O referencial teórico será dividido em quatro seções: A primeira trata de governança judicial, que ajuda a entender o funcionamento da justiça e como isso tem influência no desempenho judicial e na sua avaliação, a segunda trata sobre modelos de avaliação de desempenho, demonstrando a importância desses modelos na gestão de desempenho, como são construídos, os focos de análise e forma de utilização dos indicadores, a terceira seção trata sobre o desempenho judicial e sua avaliação, onde se ressalta a importância de se medir este desempenho, como essa avaliação é feita, os tipos de modelos e suas abrangências teóricas, bem como as dimensões de análise de desempenho judicial, e finalmente a quarta seção que trata sobre a importância dos modelos em uma perspectiva comparada, demonstrando as vantagens de se comparar modelos para se buscar uma melhoria.

2.1 Governança judicial

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, que ampliou a garantia de direitos fundamentais e o acesso à justiça, houve um aumento da procura pelos serviços oferecidos pelo Poder Judiciário no Brasil (Nogueira, 2010). Para conseguir suprir essa demanda por serviços é necessária uma melhoria de desempenho, e ter institucionalizado princípios de governança é fundamental para buscar essa melhoria.

O conceito de governança é plural, envolve distintas dimensões e está envolvido com gestão e controle das organizações públicas e privadas (Akutsu e Guimarães, 2015). A governança é acima de tudo uma prática que facilita uma boa gestão. Marques (2007) corrobora com esse pensamento ao definir a governança corporativa como “os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência”.

A governança também pode ser entendida como uma ferramenta auxiliadora para a prática de uma boa gestão. Ibanhes et al. (2007, p. 577) define governança como “ferramenta analítica para compreensão dos fatores que organizam a interação

dos atores, a dinâmica dos processos e as regras do jogo”. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2013) tem a seguinte definição sobre o tema:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Na última década, foi percebida uma procura maior por parte do setor público por uma adoção de práticas de governança, bem como o uso de princípios como transparência e accountability (Slomski, 2005). A criação da base de dados “Justiça em Números” pelo CNJ, se enquadra nessa adoção de práticas de governança, exemplifica esse aumento da preocupação com a governança no setor público, pois ele é uma ferramenta poderosa no auxílio à boa gestão.

O International Federation of Accountants (2001) definiu em seu estudo chamado “*Governance in the Public Sector*” três princípios para a governança pública: i) Abertura, um princípio que permite as partes interessadas uma confiança maior no processo através de um melhor acesso à informações; ii) Integridade, referente a uma gestão de recursos públicos com probidade e baseada na honestidade e objetividade; iii) *Accountability*: Consiste em tornar público ações e decisões que são tomadas pelos instituições e agentes públicos.

A governança judicial é definida por Akutsu e Guimarães (2015, p.942) como: “Conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao exercício da Justiça”. Akutsu e Guimarães (2015), por meio de uma análise documental e entrevistas com atores da área, elaboraram um modelo teórico-metodológico de governança judicial, onde essa é composta por três níveis de análise diferentes, sendo que cada nível se relaciona entre si. Os níveis são os seguintes: O **(1)** nível de ambiente institucional, onde são definidas as normas a serem seguidas. No caso do Brasil são definidas pela constituição federal e por normas infraconstitucionais. O **(2)** nível individual, que aborda os múltiplos agentes interno do

poder judiciário, juízes e servidores dos tribunais. Por fim, o **(3)** nível de prática de governança, que é influenciado pelos outros dois níveis, tanto pelas normas que ditam como deve ser esta prática e pela atitude e comportamento dos atores envolvidos.

Cada nível se relaciona com dimensões diferentes, a saber:

- **Nível de prática de governa:** (a) Acessibilidade, referente à possibilidade de a população requerer seus direitos perante a justiça. (b) *Accountability*, referente à prestação responsável de contas. (c) Recursos e estrutura, referente aos servidores, magistrados, instalações e equipamentos. (d) Prática de governança, referente às ações dos atores em busca da resolução de algum problema seguindo as normas e leis constitucionais. (e) Independência, referente a juízes e magistrados tomarem decisões sem interferência de terceiros.
- **Nível de ambiente institucional:** Ambiente institucional, referente ao conjunto de leis e normas que delimitam e influenciam a atuação e a interação do poder judiciário com outros órgãos.
- **Nível individual:** Desempenho, referente aos resultados alcançados por magistrados e tribunais.

A adoção dos modelos de avaliação de desempenho judicial, como os analisados nesse trabalho, está intimamente ligada à governança judicial, pois entendendo a governança como uma prática para se alcançar uma boa gestão, uma avaliação periódica se torna essencial para se mensurar e analisar até que ponto o serviço prestado está sendo satisfatória para os que delem utilizam.

2.2 Modelos de mensuração de desempenho: Metodologias e indicadores

A avaliação de desempenho envolve a criação de modelos de avaliação que se utilizam de métodos e indicadores de desempenho para a mensuração do mesmo, fazendo destes modelos fortes aliados para os administradores na gestão e melhoria do desempenho como um todo. Kiyon (2001) afirma que a mensuração de desempenho tem como objetivo melhorar o entendimento organizacional para que a tomada de decisão e as ações sejam feitas da melhor maneira possível. Kaplan e Norton (1992) em seu trabalho chamado “*The Balanced Scorecard - Measures That*

Drive Performance” sustentam que a ampliação e implementação de um sistema de mensuração produz uma melhoria de desempenho.

Kaydos (1991) afirma que a mensuração de desempenho tem como finalidade a comunicação da estratégia e dos valores, identificar e diagnosticar problemas, identificar oportunidades, dar clareza quanto aos processos, definir responsabilidades, tornar o planejamento e o controle melhores, guiar comportamentos, dar visibilidade ao trabalho que foi realizado, incentivar o envolvimento das pessoas, servir de base para um sistema de remuneração e auxiliar no processo de distribuição de responsabilidades. A mensuração de desempenho de acordo com Neely, Gregory e Platts (1995) pode ser definida como um processo de quantificar uma ação, envolvendo a eficiência e efetividade.

Para Waggoner, Neely e Kennerley (1999) a formação dos modelos de mensuração são influenciados por forças divididas em quatro categorias: a) Influências internas, relacionadas as relações de poder e suas coalizões; b) Influências externas, relacionadas ao ambiente em que se está inserido, como legislação; c) Aspectos do processo, que envolve forma de implementação e a gestão de processos políticos; e d) Aspectos de mudança, referente ao nível de apoio à mudança por parte da alta administração e o ganho ou a perda com ela.

Os chamados modelos tradicionais de mensuração de desempenho têm como principal foco o uso eficiente dos recursos e utilizam indicadores de desempenho como produtividade, retorno de investimento e custo (Martins e Costa Neto, 1998). Porém esses tipos de modelos com o passar dos anos foram se mostrando obsoletos frente às novas tecnologias, novas formas de organização e novas filosofias de administração. Kiyon (2001) aponta diversas incongruências destes modelos tradicionais como foco excessivo na eficiência, visão fragmentada, falta de aderência para com os objetivos estratégicos, ênfase nos resultados, sistemas muito orientados para a mensuração do resultado financeiro, ênfase nos resultados a curto prazo, deficiência em prover informações em tempo hábil, informações muito globais e alto nível de distorção de custos.

Dado esses problemas com os modelos tradicionais, começou a se buscar novas formas de se mensurar e avaliar o desempenho. Martins (1999) realizou uma pesquisa onde determinou quais as principais características dos novos modelos de mensuração de desempenho, que são:

Ser congruente com a estratégia competitiva, ter medidas financeiras e não-financeiras, direcionar e suportar a melhoria contínua, identificar tendências e progressos, facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito, ser facilmente inteligível para os funcionários, abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente, informações disponíveis em tempo real para toda a organização, ser dinâmico, influenciar a atitude dos funcionários e avaliar o grupo e não o indivíduo

Dentre esses novos modelos que foram surgindo, destaca-se o *Balanced Scorecard*, criado por Klapton e Norton no início da década de 90, que abrange quatro perspectivas de análise, que são: a) Clientes, referente a relação dos clientes com a organização; b) Processos internos, referente a identificação dos processos mais importantes para atingir resultados melhores; c) Inovação, referente a investimentos em novos produtos e processos e d) Financeira, relativa a lucratividade e crescimento financeiro para os acionistas. (Martins e Costa Neto, 1998)

Os indicadores utilizados pelos modelos na mensuração de desempenho são ferramentas de auxílio na gestão de desempenho, possibilitando um controle e identificação de necessidades que precisam ser supridas para a melhoria de desempenho (Martins e Costa Neto, 1998). A forma de utilização dos indicadores para a melhoria pode ser feita de duas formas: a) Reativa, que é a forma mais comum de utilização, onde os indicadores são utilizados para sinalizar onde se deve agir para restaurar algo crônico ou atingir algo não antes atingido; b) Proativa, onde os indicadores são usados como parte da informação utilizada para indicar ações que possam prevenir problemas futuros ou atingir algum objetivo ainda não atingido (Martins e Costa Neto, 1998).

2.3 Desempenho judicial e sua avaliação

Como esse trabalho tem a finalidade de avaliar os modelos e métodos de desempenho utilizados na justiça pelo Brasil, EUA e Finlândia é relevante analisar a importância de se medir o desempenho judicial e como essa avaliação é feita, os tipos de modelos e suas abrangências teóricas.

Buscando a melhoria do desempenho judicial é que se criam maneiras para se medir esse desempenho, pois isso possibilita práticas melhores de controle, aprendizagem organizacional, financeiras e conseqüentemente melhoria dos serviços

prestados à população, que é o objetivo do setor público, onde se insere o judiciário (BEHN, 2003). É um erro achar que essa melhoria está atrelada apenas no acréscimo no número de juízes e tribunais existentes, é necessário uma capacitação e qualificação dos magistrados e outros atores do poder judiciário, feitas através de um justo processo de seleção, formação e aperfeiçoamento da gestão de pessoas no poder judiciário (Ponciano, 2015).

Pena (2015, p.19) afirma que “O desempenho de qualquer entidade da administração pública é determinado pela qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos consumidores”. Através dos modelos de análise e avaliação do desempenho judicial é que se pode medir essa qualidade e adequação de serviços, por isso a avaliação periódica tem uma importância estratégica muito grande para a melhoria do serviço prestado aos cidadãos por parte do Poder judiciário.

A avaliação de desempenho no setor público tem uma diversidade de perspectivas e abordagens que envolvem desde teóricos econômicos à cientistas políticos, sociólogos e psicólogos sociais (Oliveira e Guimarães. 2013). A importância da avaliação de desempenho e da produtividade na justiça é grande porque reforça a credibilidade e legitima as decisões proferidas pelos órgãos do poder judiciário, pois o juiz teria a autonomia para tomar decisões, ou seja, sem ingerência externa, e isso aliado a controles e processos que permitem decisões justas e razoáveis (CNJ, 2011).

A avaliação de desempenho judicial é definida pelo Conselho Nacional de Justiça (O CNJ, criado em 2004 como um órgão estratégico para a gestão administrativa e financeira no judiciário brasileiro) como: “Processo sistemático de mensuração do desempenho de juízes, com objetivos institucionais notadamente voltados para o aprimoramento dos magistrados e do judiciário como um todo”. Para se mensurar o desempenho na justiça não se deve atentar somente às características administrativas e institucionais, mas também deve-se levar em consideração a natureza do serviço prestado nessa área (Nogueira, 2010).

Heinrich (2010) divide os modelos de avaliação em três conjuntos, variando de acordo com o grau de complexidade de cada modelo. No primeiro conjunto são modelos mais simples e que consistem em analisar os dados de entrada, atividade, dados de saída e resultados. No segundo conjunto são modelos que além de fatores ambientais, somam à análise dados referentes a equipe, programas e estratégias de governo. No terceiro nível a avaliação alcança um nível estratégico, pois ela não só mais descreve como identifica relações causais acerca do desempenho analisado. A

autora também apresenta três desafios para a implementação dos modelos, sendo o primeiro referente a chegar em um consenso sobre objetivos definidos em todos os níveis organizacionais e gerenciais, já o segundo desafio é referente aos pré-requisitos de desempenho poderem contribuir para as atividades serem realizadas observando apenas o curto prazo, e por último, o terceiro desafio é o nível de *accountability* e análise dos sistemas de avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho da justiça tende a ser algo problemático pois os produtos gerados pelo serviço prestado nessa área são classificados como intangíveis (Gomes e Guimarães. 2013), o que dificulta uma avaliação qualitativa pois em um processo judicial existem dois lados que tem percepções diferentes quanto a um fato. Rosales-López (2008) afirma que a complexidade da estrutura do sistema judiciário aliada à escassez de informações quanto a atividade nele realizado, à resistência dos atores do judiciário em relação às avaliações quantitativas e ao fato de o desempenho judicial ser afetado por fatores externos aos do sistema judiciário dificulta bastante essa avaliação de desempenho.

Há a possibilidade de se avaliar quantitativamente o desempenho judicial e ela envolve mensurar os produtos e resultados dos juízes, porém essas variáveis tendem a ser subjetivas quando se fala de decisão judicial (Gomes e Freitas, 2017) o que faz com que esse tipo de avaliação se torne alvo de muitas críticas entre alguns pesquisadores, avaliadores e atores da área. Dejourns (2008) chama de “Quantificação do trabalho” desconsiderar o conteúdo e avaliar somente a quantidade de trabalho produzido. Barbosa (2007) afirma que a avaliação de desempenho judicial difere da avaliação de desempenho no meio privado, pois esta está veiculada fortemente ao consumidor e buscam sempre um maior número de consumidores possível, já na atividade judicial o acesso à justiça é mais importante do que o número de pessoas que a buscam efetivamente, portanto um número elevado de pessoas buscando por justiça pode significar uma falha do Estado em suprir as necessidades da população através de suas políticas públicas.

Há outra corrente que defende a avaliação quantitativa, como Abramo (2010) que afirma que medidas de aspecto quantitativos são necessárias para avaliar a eficiência no judiciário e também afirma que por mais que não seja a melhor opção é preciso medir o que se possa medir. Temos também Rosales-López (2008) em seu trabalho sobre correlação entre quantidade e qualidade nos tribunais de primeira instância da Espanha, encontrou uma relação positiva entre produção judicial e

variáveis de qualidade nas decisões. Por fim, Gomes e Freitas (2017, p.572) afirmam que estudos quantitativos são “uma ferramenta poderosa para aperfeiçoar a gestão do Judiciário” e que apesar das críticas e os problemas que envolvem esse tipo de avaliação não se pode se furtar a analisar os dados disponíveis.

Gomes e Guimarães (2013) dividiram em dimensões de estudo os trabalhos analisados e em cada dimensão a categoria de interesse mais analisada e em cada categoria as variáveis mais utilizadas, todas elas apresentadas a seguir:

Quadro 1: Dimensões mais estudadas

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	CATEGORIA DE INTERESSE MAIS ANALISADA
Eficiência	Gerenciamento, feito pelos tribunais, dos recursos em função dos produtos gerados.	A principal categoria de análise da eficiência foi a produtividade, e as variáveis mais utilizadas para mensurar essa produtividade foram a quantidade de processos concluídos e a quantidade de sentenças proferidas.
Celeridade	Está relacionada a importância da agilidade nos processos do judiciário.	A principal categoria de análise foi de processos, e as variáveis de análise foram o tempo de trâmite de procedimentos judiciais e o tempo de trâmite de procedimentos administrativos.
Efetividade	É uma dimensão muito difícil de ser analisada, pois envolve elementos subjetivos e resultados indiretos.	A principal categoria de análise foi a confiança da população no poder judiciário, e as variáveis mais utilizadas para mensurar essa confiança foram a quantidade de violações aos direitos humanos e a quantidade de processos de corrupção.
Qualidade	Tem duas aplicações, pode ser usada como um indicador mais amplo envolvendo outros fatores como celeridade, acesso e eficiência, ou é usada como uma característica mais restrita, por exemplo, o mérito das decisões judiciais.	A categoria de análise mais usada foi o mérito das decisões e as variáveis mais usadas para mensurar isso foram a quantidade de decisões publicadas e a quantidade de decisões reformadas.
Independência	Dimensão pouco estudada. Tem como principal categoria de análise a autonomia, seja administrativa ou econômica.	As variáveis de análise para estudar essa autonomia foram a quantidade de decisões contrárias ao governo e a quantidade de recursos financeiros alocados.
Acesso	Assim como a independência, é uma dimensão pouco estudada. A	A principal categoria de análise é a abrangência. As variáveis mais utilizadas para mensurar essa abrangência são: Quantidade de

	principal categoria de análise é a abrangência.	juízes per capita e a quantidade de pessoas atendidas.
--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor com base em Gomes e Guimarães (2013)

A maior parte dos modelos de avaliação analisados no estudo feito por Gomes e Guimarães (2013) baseia-se em um conjunto de variáveis de entrada e saída e abordam apenas um nível de análise. Modelos mais complexos de análise não foram encontrados, o que demonstra a limitação e a incipiência dos estudos nesta área. E a análise desses estudos tem como figura principal o juiz. Os mesmos autores também destacaram que a base teórica sobre desempenho judicial na administração ainda é muito baixa, mesmo o tema tendo relação direta com a área de conhecimento.

3. Método

São apresentadas nessa seção as técnicas de pesquisa que guiaram o presente trabalho. Entre elas estão o tipo e a descrição geral da pesquisa, bem como o processo de coleta e análise das informações relevantes para o trabalho.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O Estudo tem natureza qualitativa (Godoy, 1995) pois busca fazer uma análise comparativa dos modelos quanto as suas características e entender melhor a utilização destes nos ambientes em qual estão inseridos. O método de coleta de dados foi a pesquisa documental. Os dados utilizados nessa pesquisa são secundários, pois são provenientes dos relatórios e documentos publicados nos respectivos países estudados.

3.2 Amostra

Os modelos escolhidos para o estudo são o Justiça em Números, do Brasil, o Courttools, dos Estados Unidos da América, e o Quality Project utilizado na Finlândia. A escolha do modelo americano se deu ao fato de que o modelo dos EUA tem uma posição de vanguarda no que diz respeito a estudos sobre o tema avaliação de desempenho na justiça. A escolha do modelo finlandês deve-se ao fato do Judiciário ter sido premiado em 2005 pela CEPEJ por seu modelo de inovação na avaliação de desempenho e qualidade na justiça.

3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta dos documentos utilizados neste presente trabalho se deu através dos sites dos órgãos responsáveis pela criação dos modelos. No caso brasileiro foi feita através do site do CNJ (<http://www.cnj.jus.br>), acessando a página inicial onde há uma parte exclusivamente destinada às publicações do órgão e informações, chamada de “Informações e serviços”, nela há um link que direciona para as publicações, onde se encontra o relatório Justiça em Números, e foi utilizada neste trabalho a versão mais recente publicada que é a edição de 2017.

No caso do modelo americano foi feita no site do NCSC (<http://www.ncsc.org/>), órgão responsável pela criação do modelo, e logo na página inicial deste site, na parte

superior, há a opção “ What We Do”, onde está disponibilizado tudo que o órgão produz de ação ou serviço, clicando nessa opção se têm acesso aos serviços do órgão, onde há um link chamado de “High Performance Courts”, que direciona para os serviços de avaliação de performance, onde dentre eles está o Courtools, onde ao clicar nesta opção há o redirecionamento para o site do modelo (<http://www.courtools.org/>), onde estão disponíveis todas as informações sobre as dimensões de avaliação e a metodologia de utilização do modelo.

No caso finlandês foi feito através do site do Poder Judiciário Finlandês (<https://oikeus.fi/>), onde há um espaço para busca geral no site, e as palavras chaves usadas para a pesquisa foram “ Quality Benchmarks of Adjudication”, e buscou-se por documentos em todos os idiomas disponíveis, e com isso se teve acesso aos documentos utilizados neste trabalho.

3.4 Procedimento de análise de dados

Para a análise dos instrumentos de avaliação de desempenho escolhidos para o trabalho, foi construído um modelo de análise com base na literatura revisada e para a definição do funcionamento deste, utilizou-se como base o modelo de comparação de poucos casos, conforme descrito por Landman (2008) em seu trabalho chamado “Issues and Methods in Comparative Politics”, onde é feita uma comparação de casos com modelos semelhantes a fim de destacar as diferenças entre eles, portanto, uma vez que os três casos são modelos de avaliação de desempenho judicial, procurou-se analisar em tópicos o funcionamento destes modelos, a fim de destacar as diferenças de funcionamento entre eles.

O modelo é composto por cinco tópicos de análise onde se descreveu as características dos modelos no assunto referente ao tópico e ao final de cada tópico há uma análise destacando as semelhanças, diferenças, vantagens e desvantagens de cada modelo. A definição de como foi feita a escolha dos tópicos e a análise dos mesmos está descrita abaixo:

Quadro 2- Tópicos de análise e descrição

TÓPICOS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
--------------------	-----------

Sistema de Justiça	Neste tópico será feito primeiro uma descrição sobre o funcionamento e organização dos sistemas de justiça dos três países e após isso uma análise das semelhanças e diferenças entre os sistemas e pontos positivos e negativos para a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho a partir do modo de funcionamento dos sistemas de justiça descritos
Histórico do Modelo de Avaliação de Desempenho	Neste tópico será feita uma apresentação do contexto que levou a criação dos modelos analisados, bem como uma análise da influência deste contexto sobre a forma de funcionamento dos modelos e através do exercício de comparação destacar as vantagens e desvantagens adquiridas deste contexto de criação
Metodologias	Neste tópico se fará uma descrição dos métodos de análise e avaliação de desempenho, bem como de levantamento de dados utilizados nos modelos, após isso se fará uma análise sobre como essa metodologia influencia na natureza dos dados coletados e sobre os focos de análise de cada um. Isso será feito através de comparações entre os modelos de modo a se destacar possíveis vantagens e desvantagens de cada um.
Dimensões	Neste tópico será mostrado quais as dimensões de desempenho judicial que os modelos abrangem e será feita uma análise comparativa entre os modelos sobre a forma como essas dimensões são analisadas de modo a destacar as principais diferenças entre eles.
Indicadores	Neste tópico será feito a descrição dos indicadores utilizados nos modelos dentro das áreas e dimensões de análise dos modelos. Após isso será feita uma análise comparativa sobre a natureza dos indicadores utilizados pelos modelos, os tipos de avaliação que eles permitem e possíveis vantagens ou desvantagens que a utilização de certos tipos de indicadores agrega a cada modelo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A definição do tópico “Sistema de Justiça” se deu através da necessidade de se analisar o contexto dos sistemas de justiça dos países onde os modelos foram desenvolvidos, que está relacionado ao nível ambiente institucional da governança judicial (Akutsu e Guimarães, 2015), e assim entender o modo de sua aplicação. A definição do tópico “Histórico do Modelo de Avaliação de Desempenho” foi feita através da importância de se analisar o contexto de criação do modelo para entender como se chegou a aquele tipo de avaliação, levando também em consideração as

forças que influenciam na construção de um modelo de avaliação descritas por Waggoner et al (1999).

Também se ressalta a necessidade de análise da construção metodológica, para isso foi criado o tópico “Metodologias” o foco de análise dos modelos e os tipos de indicadores utilizados, para isso se utilizou como base o trabalho de Kiyon (2001) e Martins e Costa Neto (1998), que tratam sobre metodologia de construção de modelos de avaliação de desempenho. Como os modelos avaliam o desempenho judicial, entendeu-se ser relevante a análise das dimensões do desempenho judicial baseando-se no trabalho de Gomes e Guimarães (2013), para isso foi criado o tópico “Dimensões”. Para a análise do tópico “Indicadores” se teve como base o estudo de Martins e Costa Neto (1998) sobre indicadores de desempenho para gestão e o estudo de Gomes e Freitas (2017) que abordam os níveis de análise no desempenho judicial.

Para a análise dos dados também se utilizou das técnicas de análise de conteúdo abordadas por Bardin (2009).

3.5 Importância de modelos em uma perspectiva comparada

Existe na administração o conceito de benchmarking, que é o processo de comparação que uma empresa realiza em relação aos seus concorrentes visando uma melhoria de desempenho. Silva, Frizzo e Godoy (2001, p. 2) definem benchmarking como “um processo pelo qual uma organização compara de modo contínuo seus processos e produtos com os das melhores organizações que desempenham as mesmas funções ou funções similares”. Em termos gerenciais já foi percebido o benefício do exercício de comparação com organizações que realizam o mesmo trabalho e estão tendo algum destaque.

Há uma tendência de estudos analisando sistemas de justiça nacionais e estudos comparativos entre modelos de sistema de justiça vem diminuindo com o passar dos anos, pois entende-se que a particularidade de cada sistema dificulta uma análise (Gomes e Guimarães, 2013). Porém, existem conceitos que são globais, como eficiência e qualidade no serviço prestado, e quando se fala de modelos de avaliação de desempenho judicial esses termos estão presentes em diversos modelos espalhados pelo mundo, portanto há um espaço para estudos comparando esses modelos de avaliação.

Trazendo o conceito de benchmarking para o estudo em questão, percebe-se a oportunidade de conseguir formas de agregar ao modelo brasileiro de avaliação de desempenho judicial formas de se avaliar o desempenho que são bem-sucedidas internacionalmente. O exercício de comparação pode apresentar maneiras diferentes para se alcançar uma avaliação e oportunidade de melhoria de desempenho que talvez não estejam sendo observadas pelo modelo brasileiro.

4. Resultados e discussão

Abaixo estão os cinco tópicos de análise definidos previamente. A apresentação dos tópicos é dividida em duas partes, sendo que a primeira é uma descrição das informações as quais se quer analisar de cada modelo escolhidos previamente, sendo os modelos descritos separadamente, e após a descrição será feita a análise comparativa dos modelos ao fim de cada tópico. Se optou pelas análises separadas em cada tópico para facilitar a compreensão aos leitores do trabalho. Ao final dos tópicos será feita um quadro resumo para facilitar o acesso as informações essenciais contidas nos resultados.

4.1 Sistema de justiça

- **Brasil**

De acordo com o último relatório “Justiça em números” feito pelo CNJ (2017), o sistema de justiça brasileiro é composto por um Superior Tribunal Federal - STF, um Conselho Nacional de Justiça-CNJ e 90 cortes de justiça. Em termos hierárquicos, o STF é o maior nível e última instância da justiça brasileira (STF, 2011). Dentre essas 90 cortes estão quatro Tribunais Superiores, que são o Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral, Superior Tribunal de Justiça e o Superior Tribunal Militar, estão também inseridos nessa conta 27 Tribunais de Justiça Estaduais, cinco Tribunais Regionais Federais, 24 Tribunais Regionais do Trabalho, 27 Tribunais Regionais Eleitorais e três Tribunais de Justiça Militar Estaduais. O sistema de justiça brasileiro é dividido em cinco ramos: Justiça Estadual, Justiça Federal (Esses dois denominados de Justiça Comum), Justiça Eleitoral, Justiça do Trabalho e Justiça Militar.

O Poder Judiciário brasileiro tem o custo anual de aproximadamente 85 bilhões de reais para os cofres públicos, sendo que 90% desse valor são gastos com recursos humanos, aí incluídos salários e benefícios (CNJ, 2017). A força de trabalho é composta por 442.345 pessoas, sendo 18.011 magistrados, 279.013 servidores (Dentre efetivos, cedidos e sem vínculo efetivo) e 145.321 auxiliares (CNJ, 2017). Dentro desses números não estão incluídos o Superior Tribunal Federal e o Conselho Nacional de Justiça, pois ambos não são objetos de análise do Justiça em números, que é o relatório que divulga informações sobre o Poder Judiciário Brasileiro.

O sistema judiciário brasileiro é regido pela Constituição Federal de 1988 no Cap. III do artigo 92 ao 126, o que faz com que a justiça brasileira tenha uma característica uniforme. O fato também de o Conselho Nacional de Justiça ser o órgão responsável pelo controle administrativo e financeiro de todas as cortes do país, dá ao Poder Judiciário uma estrutura homogênea em todo o país, e isso favorece uma implementação de um sistema de avaliação de desempenho, pois basta ao CNJ decidir a favor disso que todas as cortes do país precisariam obedecer.

- **Estados Unidos**

O Sistema de Justiça americano possui características muito particulares, de forma que mundo a fora é difícil encontrar algo parecido (Martins, 2010). Nesse sistema os Estados têm grande independência na estruturação dos seus sistemas judiciários, portanto ocorre que não há, como no Brasil, um tipo de avaliação institucionalizada para todo o país, e sim iniciativas individuais de cada Estado (CNJ, 2011).

O Direito americano é baseado na *common law*, onde os costumes são confirmados pelas decisões judiciais (Martins, 2010), ou seja, o direito se desenvolveu através das decisões proferidas e não através de um ato legislativo. O sistema de justiça dos Estados Unidos se baseia na separação dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e também há o chamado “Controle de Constitucionalidade (Judicial Review), que confere ao judiciário de qualquer nível do país poderes para considerar inconstitucionais certos atos legislativos ou executivos.

A estrutura do Poder Judiciário americano tem suas semelhanças com o brasileiro, até porque serviu de inspiração para o próprio modelo brasileiro (Gemaque, 2010). A organização judicial americana tem um esquema piramidal e há uma clara independência entre a Justiça Federal e a Justiça Estadual, mas em termos de organização estrutural elas se assemelham.

No âmbito federal, o topo da hierarquia é a Suprema Corte, que é composta por nove juízes, escolhidos pelo Presidente (Gemaque, 2010), cabe a ela julgar, além de casos onde considera-se relevante para a constituição, casos referentes a decisões proferidas nos tribunais de segunda instância federais e estaduais, sendo que nestes apenas em casos referentes a temas constitucionais ou de lei federal, também “aprecia as disputas entre cidadãos de diferentes estados, entre estados e entre cidadão e estado distinto de seu domicílio.” (Martins, 2010. Pag. 2).

Abaixo da Suprema Corte estão as *Courts of Appeals*, que são as cortes de segunda instância da esfera federal, são no total de 13, sendo 11 espalhados em bases territoriais, um na capital federal e uma corte especializada para julgar questões referentes à marcas e patentes e ações contra agentes do estado, chamada de *Court of Appeals for the Federal Circuit* (Gemaque, 2010; Martins, 2010). Os tribunais de segunda instância possuem entre 10 a 15 juízes, as decisões são tomadas por turmas de 3, em forma de rodízio (Martins, 2010).

Na primeira instância da esfera federal estão as *Trial Courts*, espalhadas pelo país em 94 distritos judiciais, sendo que alguns estados possuem mais de um distrito judicial. Há também a *Court of International Trade*, que tem jurisdição nacional sobre assuntos referentes a questões alfandegárias e de importação, e a *Court of Federal Claims*, que cuida de disputas envolvendo a União. (AOUSC, 2010; Martins, 2010)

Há ainda tribunais independentes no judiciário americano, que são: *Military Courts (trial and appellate)*, que são os tribunais militares, *United States Court of Veterans Appeals*, que julga questões referentes a veteranos de guerra, *United States Tax Court*, que julga questões referentes a tributação federal e *Administrative agency offices and boards*, que são agências administrativas. (AOUSC, 2010; Gemaque, 2010)

No âmbito estadual, a justiça funciona de forma independente a esfera federal, exceto nos casos já explicados acima. A organização judiciária federal possui um esquema hierárquico parecido com o federal, na primeira instância existem as *Trial Courts*. Na segunda instância, existem as *Courts of Appeal*, sendo que somente 40 dos 52 estados americanos têm cortes de segunda instância. No topo da hierarquia estão as Supremas Cortes Estaduais.

Em relação ao custo da Justiça Americana, o fato de os Estados terem independência no gerenciamento da justiça, faz com que o custo total da justiça americana seja difícil de mensurar de forma exata. A Justiça Federal americana, de acordo com o relatório da AOUSC (2018) "*The Judiciary Fiscal Year 2019 Congressional Budget Summary*" custou no último ano fiscal aos cofres americanos sete bilhões de dólares. Os EUA têm no âmbito federal cerca de 890 juízes (United States Courts, s.d.). O custo da justiça estadual é de em média 1,6 % do total da receita dos estados por ano e tem cerca de 23814 juízes de acordo com dados da NCSC.

- **Finlândia**

O Poder Judiciário finlandês funciona de maneira independente ao executivo e ao legislativo. O funcionamento do sistema de justiça finlandês está descrito e organizado pela Constituição Federal Finlandesa. Possui três tipos de tribunais, a saber: a) Tribunais Gerais, que têm jurisdição sobre disputas entre civis, casos criminais e de maneira geral sobre tudo que não estiver especificamente excluído na sua jurisdição. b) Tribunais de Direito Administrativo, que têm jurisdição sobre conflitos que surgem da relação entre autoridades públicas e pessoas privadas sob a lei. c) Tribunais especiais, tem jurisdição específica sobre os assuntos atribuídos a elas. (Sarvilinna, 2010; Oikeus, s.d.)

Os Tribunais gerais possuem uma estrutura hierárquica com uma Suprema Corte no topo, seguido pelas Cortes de Apelação e com as Cortes Distritais na base hierárquica (Sarvilinna, 2010). A Suprema Corte é composta pelo presidente e por um plenário composto de juízes e tem por trabalho aplicar a justiça na esfera civil, comercial e criminal na última instância e também tem o trabalho de supervisionar a administração da justiça pelos juízes e outros funcionários (Sarvilinna, 2010). As Cortes de Apelação são a segunda instância dos tribunais gerais finlandeses, elas têm a atribuição de julgar as apelações referentes as decisões das cortes distritais e são em um total de seis espalhadas pelo país. Elas são compostas por um presidente, que acumula o cargo de diretor da corte, por juízes sênior e juízes (Sarvinilla, 2010). As Cortes Distritais são as cortes de primeira instância e são em um total de 27, elas são lideradas por um Juiz Chefe e os juízes sob sua liderança são chamados de Juízes Distritais. Elas têm o dever de julgar casos criminais, civis e petições. (Oikeus, s.d.; Sarvilinna, 2010).

Os Tribunais Administrativos são de dois tipos: Cortes Administrativas Regionais e Suprema Corte Administrativa. As cortes administrativas regionais atendem apelações sobre decisões administrativas, litígio administrativo e outros assuntos presentes no seu estatuto (Sarvilinna, 2010; Oikeus, s.d.). Existem seis Cortes Administrativas Regionais espalhadas pelo país (Oikeus, s.d.). A Suprema Corte Administrativa é a última instância dos Tribunais Administrativos, apesar de serem restritos os pedidos de apelação (Oikeus, s.d.; Sarvilinna, 2010).

Os Tribunais Especiais são divididos em três tipos: Cortes de Mercado, Cortes Trabalhistas e Cortes de Seguros. As Cortes de Mercado julgam casos relativos ao exercício comercial bem como à restrição de concorrência e contratos públicos. A

Suprema Corte Administrativa recebe algumas apelações sobre decisões da Corte de Mercado (Sarvilinna, 2010). As Cortes trabalhistas atuam em casos sobre negociações coletivas, relativos a acordo ou litígio (Sarvilinna, 2010). As Cortes de Seguro atuam em casos relativos a seguros sociais, a saber:

Trata de casos envolvendo pensões de trabalhadores, pensões nacionais, lesões no trabalho, prestações de desemprego, lesões no serviço militar, lesões criminais, apoio à habitação, apoio ao estudante, apoio à invalidez, Reabilitação, apoio a cuidados infantis e apoio a cuidados de pensionistas (Sarvilinna, 2010. Pag. 597-598)

De acordo com dados da European Commission for the Efficiency of Justice (2016) as despesas com a justiça na Finlândia custaram cerca de 71 euros per capita. A Finlândia tinha cerca de 18 juízes por 100.000 habitantes.

4.1.2 Análise

Os sistemas judiciais estudados têm uma estrutura hierárquica parecida, com a possibilidade de se recorrer a três instâncias na maioria dos casos. Já em termos de organização e funcionamento, o americano se difere bastante dos outros dois, dada a independência das cortes estaduais sobre diversos assuntos, inclusive na gestão.

O sistema brasileiro de justiça tem uma vantagem clara em relação aos outros com a existência de um órgão como o CNJ, pois a forma que ele funciona permite que haja uma avaliação institucionalizada, fazendo com que todos os tribunais de justiça tenham que se submeter a essa avaliação, outro facilidade que isso proporciona é o fácil acesso a informação sobre a situação da justiça brasileira sobre os mais diversos aspectos e olhares. Não é assim nos Estados Unidos, pois a cultura americana de independência dos estados impede uma avaliação institucionalizada, isso faz com que cada estado seja livre para decidir como e se adotar um meio de avaliação. Outro fator relevante é a relutância da Justiça federal americana em adotar sistemas de avaliação, podendo o fato dos juízes terem cargos vitalícios ser determinante (CNJ, 2011). O sistema finlandês tem uma centralização parecida com a brasileira, havendo diferenciação apenas para assuntos administrativos e outros três assuntos especiais (Assuntos comerciais, causas trabalhistas e seguros sociais) entretanto, não há

nenhuma iniciativa institucionalizada, a iniciativa aqui estudada é da Corte de Apelação de Rovaniemi e aplicada às cortes sob a jurisdição dela.

4.2 Histórico do Modelo de Avaliação de Desempenho

- **Brasil**

Após a promulgação da constituição de 1988, onde se teve uma ampliação ao acesso para justiça e ampliação de direitos fundamentais, houve um aumento na demanda por serviços do Poder Judiciário (Nogueira, 2010). Esse aumento demanda ocasionou o que Sadek (2004) classificou como “crise no judiciário”, onde o judiciário brasileiro se encontrava com sérios problemas de desempenho, sem agilidade e com problemas graves de eficiência. Para solucionar essa crise foi criado o Conselho Nacional de Justiça, através da Emenda Constitucional nº45/2004, que tem como objetivo “O controle das atividades administrativas e financeiras dos tribunais e a fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados e dos servidores da Justiça” (Vieira e Pinheiro. 2008).

O CNJ é o responsável por publicar o relatório Justiça em Números, que é a principal fonte de divulgação de dados estatísticos do Poder judiciário, excluídos o STF e o próprio CNJ. Ele é regido pela Resolução Nº 76 de 12/05/2009. O primeiro relatório Justiça em Números foi divulgado em 2004, e desde a primeira publicação vem buscando aprimorar o meio de coleta e análise de dados (CNJ, 2007), adotando até mesmo a criação de indicadores próprios para avaliar seu desempenho, como o IPC- Jus.

O Justiça em números é resultado de um estudo de iniciativa do ministro Nelson Jobim e do Supremo Tribunal Federal junto ao Centro de Pesquisa de Opinião Pública da Universidade de Brasília – DATAUnB, onde tinha-se o objetivo de construir um sistema integrado de informações do Poder Judiciário (CNJ,2007). Os indicadores estatísticos utilizados no relatório foram propostos pela Justiça Federal, Estadual e do Trabalho de acordo com a importância e a confiabilidade, como também foram propostos outros fundamentados em indicadores de planejamento e gestão e nos resultados de pesquisa de imagem do judiciário (CNJ, 2007).

- **Estados Unidos**

O *National Center for State Courts*- NCSC, órgão americano que produz estudos sobre os mais diversos temas relacionados a administração judiciária nos EUA e fornece serviços de consultoria, treinamento e avaliação para as cortes do país visando auxiliar as cortes americanas no processo de avaliação e melhoria de desempenho desenvolveu um projeto em 1987 junto ao *Bureau of Justice Assistance* – BJA, chamado de *Trial Court Performance Standards Project*, onde foi criado o *Trial Court Performance Standards*- TCPS que definiu 22 padrões de ação em cinco áreas de performance, gerando 68 medidas para melhoria de desempenho (BJA, 1997). Porém, esses padrões e medidas eram muito difíceis de serem alcançadas pelas cortes estaduais americanas, fazendo com que o NCSC fizesse uma mudança em 2005 com a criação de uma ferramenta mais simples e realista, o *Courtools* (Ostrom e Hanson (2010).

Inicialmente o *Courtools* foi criado como uma ferramenta com 10 medidas feitas através da junção do que se considerava de mais relevante e importante no TCPS com a metodologia do *Balanced Score Card* (Albers, 2008). Porém percebeu-se que havia uma necessidade de se criar ferramentas mais voltadas para tribunais de diferentes instâncias dado a natureza específica de cada uma, o que fez com que fosse desenvolvido o modelo utilizado hoje que se divide em dois, as *Trial Court Performance Measures*, medidas que atendem as cortes estaduais de primeira instância, e as *Appellate Court Performance Measures*, medidas que atendem as de segunda instância.

- **Finlândia**

O Quality Project é um projeto que se iniciou em 1999 na Finlândia com o propósito de auxiliar o desenvolvimento do trabalho nos tribunais, bem como fazer com que os processos judiciais sejam solucionados baseados em decisões justas e bem fundamentadas e outro propósito é manter a saúde financeira do tribunal. O elemento essencial do projeto são os objetivos anuais de desenvolvimento de qualidade, que são selecionados pelos juízes e sua realização é monitorada (Court of Appeal of Rovaniemi, 2006).

Em 2003, se iniciou como parte do Quality Project o desenvolvimento de um conjunto de benchmarks para avaliação dos processos e de sua qualidade, isso foi necessário pois eles entenderam que era preciso um constante desenvolvimento para a melhoria das atividades na corte, pois a principal ideia é “desenvolver a qualidade

do julgamento para (...) responder cada vez melhor às expectativas dos cidadãos sobre um julgamento justo e o acesso à justiça” (Court of Appeal of Rovaniemi, 2006. p. 8).

O uso desse conjunto de benchmarks permite ter informações sobre necessidades de desenvolvimento, também é uma ferramenta para treinamentos e desenvolvimento, permite um maior acesso por parte da população à justiça e uma constante avaliação e comparação durante os anos. O ponto de análise principal desse conjunto é a qualidade de julgamento e não de todas as operações que envolvem a justiça

4.2.1 Análise

O modelo americano é a iniciativa com mais tempo de pesquisa registrada entre os três modelos estudados, ele surgiu da iniciativa chamada de TCPS do ano de 1987, seguido do finlandês que teve como base o *Quality Project* de 1999 e por último, a mais recente iniciativa estudada aqui é a brasileira, que surgiu como mais uma ferramenta de gestão para auxiliar a solucionar a crise no judiciário existente na época. O fato de os outros dois modelos terem mais tempo de base de pesquisa e experimentação confere uma vantagem a eles, mesmo com a globalização e acesso a informação existente hoje em dia, você ter a experiência do que deu certo ou errado inseridos no contexto social e cultural no qual você se encontra é melhor do que só ter o relato da experiência. Essa experiência permite aos modelos terem uma base teórica mais robusta e diversificada que a brasileira.

A forma como os modelos foram criados confere uma vantagem ao modelo brasileiro, pois ele foi criado a partir de uma iniciativa institucionalizada e abrangeu todos os tribunais de todas as instâncias espalhados pelo país, excluídos o STF e o CNJ. Já o americano e o finlandês não são iniciativas institucionalizadas, o americano é uma criação de um órgão representativo das cortes estaduais, mas a sua utilização é voluntária, já o finlandês é uma iniciativa de uma Corte de Apelação específica e só abrange as cortes que estão sob sua jurisdição. Essa abrangência maior do modelo brasileiro permite além de um panorama real da situação da gestão judiciária nacional, também permite uma possibilidade de controle e melhora da situação a nível nacional.

Quanto a categorias de forças que moldam a construção dos modelos de avaliação proposto por Waggoner et al (1999), percebe-se que o modelo brasileiro foi

bastante influenciado por forças classificadas como Influências Externas, dado que a partir de uma obrigatoriedade do CNJ foi possível aplicar o modelo de avaliação em todos os tribunais de justiça do Brasil, exceto os já mencionados antes, e também foi influenciado por forças de Aspectos de Mudança, visto que houve grande apoio por parte da alta administração, o STF e o ministro da justiça, na implementação do modelo de avaliação. Já o modelo americano foi bastante influenciado por forças de Aspecto de Processos e Influências Internas, visto que o americano se moldou a partir da influência dos tribunais sobre a forma de funcionamento do modelo. Percebe-se também no modelo finlandês que as forças proeminentes foram as Influências Externas e Aspecto de Processos, visto o desenvolvimento do conjunto de benchmarks para atender melhor as necessidades dos usuários do serviço judicial. É importante salientar que as forças atuam em conjunto, o que se buscou foi apresentar as quais na visão do autor do trabalho foram proeminentes.

4.3 Metodologias

- **Brasil:**

O relatório Justiça em Números é publicado anualmente pelo CNJ, e tem variado quanto a forma de publicação, em sua última publicação foi dividido em duas partes, a primeira parte é relatório analítico, que é o relatório propriamente dito, onde estão todas as informações sobre como o relatório funciona e os dados da justiça brasileira, e a outra parte é o sumário executivo que funciona como um resumo do relatório analítico.

Os dados são recolhidos de todos os tribunais de todos os estados e o distrito federal, e são analisados através das técnicas descritas abaixo (CNJ, 2017):

I- Infográficos: Recurso gráfico utilizado na apresentação e sintetização de dados. No relatório, esse recurso é utilizado para expor dados sobre: Orçamento; força de trabalho; tempo médio de tramitação do processo; dados gerais de litigiosidade; indicadores de produtividade do ramo de Justiça; indicadores de produtividade dos magistrados; e indicadores de produtividade dos servidores da área judiciária;

II- Diagrama de Venn: Consiste no uso de figuras geométricas fechadas, normalmente círculos, simbolizando conjuntos, permitindo verificar a existência ou não de intersecção. No relatório, foi utilizado para ilustrar a distribuição dos magistrados e dos servidores.

III- Classificação dos Tribunais segundo o porte: Criar grupos conforme porte para respeitar características distintas dentro do mesmo ramo de justiça. A classificação é feita em três grupos: Grande, médio e pequeno porte. Para a classificação, a técnica estatística utilizada foi a de análise multivariada denominada análise de componentes principais, que é usada para sintetizar dados.

IV- Mapas: Foram desenvolvidos com a finalidade de representar, em perspectiva nacional o número de habitantes por unidade judiciária de 1º grau.

V- O Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus): Índice criado para medição de eficiência relativa dos tribunais, utilizando a técnica denominada Análise envoltória de dados, assim se compara o que foi produzido considerando os insumos de cada tribunal.

- **Estados Unidos**

O *Courtools* possui uma metodologia de análise para cada medida que possui. Todas as metodologias estão expostas detalhadamente no estilo passo a passo e exemplificadas. As metodologias utilizadas para as *Trial Courts* são (*Courtools*, s.d.):

I- Acesso e equidade: Questionários feitos para os usuários do serviço responderem assim que saírem do tribunal. Portanto, estão excluídos juízes e funcionários da corte.

II- Taxa de liberação: Divisão da soma do número da entrada de novos casos pelo número de saída de casos.

III- Tempo de resolução: Há uma tabela modelo desenvolvida com a porcentagem ideal para a resolução de casos em um certo período de tempo, sendo os casos divididos por área de direito. Seguindo esta tabela, a corte deve compilar os casos resolvidos e comparar com a tabela.

IV- Período de pendência dos casos: A corte deve produzir um relatório que calcula o tempo, em dias, da entrada do caso até o tempo estabelecido para análise das pendências.

V- Segurança da data do julgamento: Primeiro, deve-se identificar todos os casos solucionados e depois analisar quantos foram realmente julgados no primeiro dia em que foram agendados para tal ou foram postergados uma ou mais vezes.

VI- Confiabilidade e integridade dos arquivos: A primeira parte dessa medida é identificar aleatoriamente números iguais, sendo 50 o mínimo, de arquivos de casos pendentes, casos encerrados no local e casos encerrados fora do local para

cada tipo de caso avaliado. Registre o tempo que levou para realizar essa tarefa. Para análise, monte uma tabela. A segunda parte, para medir se os arquivos registrados no sumário de arquivos estão de fato presentes nos locais correspondentes, deve-se pegar os arquivos selecionados e verificar no sumário de arquivos. Para cada caso deve-se responder duas perguntas:

a) Cada documento registrado no sumário tem um correspondente no arquivo do caso?

b) Os documentos no arquivo do caso estão registrados no sumário?

Por fim registrar as respostas em uma tabela.

VII- Assegurar Justiça; Manejo; Práticas justas em aplicação de obrigações financeiras legais (Multas): Para se avaliar a Justiça na aplicação de multas, se usa um questionário aplicado a pessoas que acabaram de ser condenadas a pagar multas, onde elas respondem numa escala de 1-5 se concordam ou não com as afirmativas. Deve ser aplicado periodicamente. Para se avaliar as práticas das aplicações, utiliza-se questionários aplicados a oficiais de justiça, administradores da corte e trabalhadores na corte com questões referentes ao assunto em uma escala de 0 a 5 a nível de importância.

VIII- Uso efetivo de jurados: Foi desenvolvido um modelo chamado Cálculo de Rendimento do Jurado para análise dessa medida.

IX- Satisfação dos funcionários da corte: A análise dessa medida se dá através da aplicação de questionários regularmente, onde o respondente avalia seu grau de concordância com os 30 termos existentes no questionário.

X- Custo por caso: Primeiro, deve-se identificar os casos e separá-los por tipo, após isso identificar os recursos humanos usados para o julgamento do caso e calcular em porcentagem o uso desses recursos por tipo de caso. Após isso, determinar o total de gastos da corte, para posteriormente calcular o custo por tipo de caso. Finalmente dividir os custos por tipo de caso por todos os casos julgados incluídos naquele tipo.

As metodologias utilizadas nas *Appellate Performance Measures* são (Courtools, s.d.):

I- Pesquisa de Qualidade de Serviços: Para se analisar essa medida utiliza-se questionários aplicados aos advogados e juízes que trabalham na corte.

II- Tempo de resolução: Primeiro deve-se criar uma lista de casos que foram resolvidos dentro do período em que se quer analisar. Após isso, calcula-se o tempo

decorrido do caso até a sua resolução. Finalmente, compara-se o tempo decorrido com o modelo de tempo estabelecido pelo tribunal.

III- Taxa de liberação: Primeiro soma-se o número de entrada de casos durante um certo período de tempo, depois soma-se o número de saída de casos durante o mesmo período de tempo. Por fim, divide-se o número de saída de casos pelo de entrada e multiplica-se o resultado por 100.

IV- Período de pendência dos casos: A corte deve produzir um relatório que calcula, em dias, o período de entrada do caso até o dia escolhido para análise.

V- Satisfação dos funcionários da corte: A análise dessa medida se dá através da aplicação de questionários de opinião para todos os funcionários da corte.

VI- Confiabilidade e integridade dos arquivos: Essa medida se divide em três esferas: Disponibilidade, Confiabilidade e Integridade. A disponibilidade é calculada através da seleção aleatória de arquivos referentes aos casos e medindo quanto tempo leva para essa localização. A confiabilidade é medida através da comparação entre os arquivos de casos registrados e o número realmente existente de arquivos de casos. Por fim, para se medir a integridade primeiro deve-se fazer a definição de 5 a 7 critérios obrigatórios de conteúdo e organização de arquivos, após essa definição, seleciona-se aleatoriamente uma quantidade pré-definida de arquivos de casos (A mesma quantidade utilizada nas outras duas esferas) e analisa-se os arquivos de acordo com os critérios.

- **Finlândia**

O Modelo proposto é chamado de Quality Benchmarks, e possui seis aspectos, que somados possuem um total de 40 dos chamados “Critérios de Qualidade” (Court of Appeal of Rovaniemi, 2006. p. 31), que serão descritos no tópico “Indicadores”, são esses aspectos:

I-Processo: Possui nove critérios de qualidade.

II- Decisão: Possui sete critérios de qualidade.

III- Tratamento dos usuários: Possui seis critérios de qualidade.

IV- Celeridade do processo: Possui quatro critérios de qualidade.

V- Competências e habilidades profissionais do juiz: Possui seis critérios de qualidade.

VI- Organização e gestão de processos: Possui oito critérios de qualidade.

A avaliação desses critérios é feita através de cinco métodos (Sendo que cada critério pode ter mais de um método de avaliação), a saber: Auto avaliação, pesquisas, avaliação por um grupo especializado, estatísticas, declaração do próprio tribunal. A análise dos resultados da avaliação dos critérios ocorre através de uma escala criada que varia de 0 a 5 pontos, sendo que cada valor numérico vem acompanhado de uma avaliação verbal, sendo 0 quando o critério não é atendido em nada (Fail), 1 quando o critério é parcialmente atendido (Pass), 2 quando o critério é atendido satisfatoriamente (Satisfactory), 3 quando o critério é atendido bem (Good), 4 quando o critério é atendido de forma louvável (Laudable) e 5 quando o critério é atendido de forma exemplar (Exemplary).

4.3.1 Análise

A metodologia do modelo brasileiro é totalmente voltada para a análise objetiva, visto que o levantamento de dados é feito através de um relatório estatístico feito por cada tribunal brasileiro a respeito das suas estruturas e processos e os métodos de análise envolvem gráficos, classificação por porte estrutural e índices estatísticos. O lado positivo de uma metodologia de análise objetiva é a possibilidade de se ter uma imagem precisa em termos estatísticos do que se quer avaliar, mas não permite uma análise subjetiva sobre os dados, o que é prejudicial quando se trata de tudo que envolve o sistema de justiça.

A metodologia do modelo americano permite tanto a análise objetiva quanto a subjetiva, pois na sua metodologia de levantamento de dados, além do recolhimento de dados quantitativos, tem o uso de questionários de opinião, isso permite uma análise tanto quantitativa quanto qualitativa do desempenho judicial. O método de análise de dados do modelo americano envolve a definição de padrões a serem seguidos e a comparação dos padrões com o que acontece realmente, já no brasileiro há a comparação entre os tribunais, mas não há a definição de um padrão a ser seguido.

A metodologia do modelo finlandês é basicamente voltada para a análise qualitativa do serviço prestado nas cortes, mas também abre espaço para análises quantitativas através da análise de estatísticas, porém não há análise direta sobre esses dados e sim se eles são satisfatórios na relação usuário-juízes-justiça ou não.

Um fator negativo do modelo finlandês é que não há análise sobre as despesas, que são um fator determinante na gestão judiciária.

O foco de análise do modelo brasileiro é totalmente voltado para estrutura, despesas e processos, sendo o trabalho dos juízes avaliado quantitativamente, porém não há um foco nos usuários da justiça, sendo analisado apenas o acesso. O Justiça em Números tem uma análise global do sistema de justiça e também tem uma análise mais focalizada nos tribunais, o que permite ter uma maior clareza sobre a situação nacional e de sua localidade. O foco de análise do modelo americano é voltado para o funcionamento da corte e do desempenho dos juízes, mas também não tem um foco muito grande nos usuários, porém é esse foco ainda sim é maior que o do brasileiro. O foco de análise do sistema finlandês é nos usuários do serviço judicial e na sua relação com a corte, o que é positivo pois a sociedade é que é a real afetada pelo funcionamento da justiça.

4.4 Dimensões

Para a definição das dimensões foi utilizado como base o estudo de Gomes e Guimarães (2013) sobre governança judicial e a construção de um modelo teórico-metodológico.

- **Brasil:**

As dimensões analisadas pelo relatório Justiça em Números são (CNJ, 2017):

I- Insumos, dotações e graus de utilização: O relatório publica informações a respeito das receitas geradas pelo Poder Judiciário, bem como as despesas que este gera. A estrutura também tem espaço importante no relatório.

II- Eficiência: O relatório expõe dados referentes a carga de trabalho existente para magistrados e servidores, bem como a taxa de congestionamento existente nos tribunais, produtividade e recorribilidade, que pode indicar o nível de qualidade do julgamento.

III- Acesso à justiça: O relatório possui indicadores que demonstram as áreas que mais recebem casos novos e a quantidade de novos processos e formas de acesso à justiça.

IV- Celeridade: O relatório publica dados referentes ao tempo de tramitação dos processos.

- **Estados Unidos**

As dimensões analisadas pelo *Courtools* são (Courtools, s.d.):

I- Acesso: O modelo americano possui medidas que visam analisar a acessibilidade dos usuários ao sistema judiciário, bem como o tratamento que os usuários recebem nos tribunais.

II- Eficiência: O modelo possui medidas que analisam se os prazos estabelecidos foram cumpridos, bem como indicadores que comparam a quantidade de entrada de processos novos com as saídas. Também possui medidas que analisam a escolha e o uso efetivo dos jurados. Há medidas também que analisam o custo por caso julgado.

III- Celeridade: O modelo possui medidas que buscam analisar o tempo de tramitação dos processos.

IV- Qualidade: Há no modelo medidas que analisam a confiabilidade e integridade dos arquivos, ou seja, qualidade dos arquivos disponíveis.

V- Efetividade: Engloba medidas criadas para analisar a percepção de réus quanto às multas aplicadas e da percepção de desempenho dos tribunais para os juízes e advogados que trabalham no local.

VI- Satisfação: Engloba medidas que analisam a satisfação dos funcionários que trabalham nas cortes.

- **Finlândia**

As dimensões analisadas pelo modelo finlandês são as seguintes (Court of Appeal of Rovaniemi, 2006):

I- Eficiência: Há critérios de qualidade referentes à processos, distribuição de trabalho e organização

II- Celeridade: Há a análise sobre o tempo de duração e organização dos prazos dos processos.

III- Independência: O modelo analisa sobre a independência dos juízes nas tomadas de decisão.

IV- Qualidade: O modelo analisa as habilidades e conhecimento jurídico dos juízes, bem como a percepção quanto a capacidade dos juízes e a participação dos mesmo em treinamentos.

V- Efetividade: Há a análise sobre o respeito à dignidade humana.

VI- Acesso: Há a análise sobre a organização do tribunal, estrutura e auxílio as partes ao chegarem ao tribunal.

4.4.1 Análise

Os três modelos coincidem nas análises as dimensões eficiência, celeridade e acesso. Na dimensão eficiência percebe-se que o foco utilizado foi a produtividade, como a quantidade de processos pendentes e a relação de entradas e saídas. Na dimensão celeridade a principal medida é o tempo de tramitação dos casos. Na dimensão acesso o modelo brasileiro tem uma visão de análise mais voltada a forma como o acesso é feito e em quais meios, enquanto os modelos americano e finlandês analisam o acesso em termos estruturais.

O modelo brasileiro analisa a dimensão estrutural e financeira de forma mais abrangente e profunda, já os modelos americano e finlandês se preocupam com a análise de dimensões mais subjetivas como efetividade, que no caso americano analisa a percepção de justiça e no finlandês o respeito aos direitos humanos, como independência, que no caso finlandês analisa a independência dos juízes nas decisões, como satisfação, que no caso americano analisa a satisfação dos funcionários da corte, e como qualidade, que no caso finlandês analisa a qualidade dos juízes. O modelo brasileiro perde quando não abrange essas dimensões mais subjetivas, apesar de serem mais difíceis de serem mensuradas elas têm um grau de importância relevante na gestão da justiça.

4.5 Indicadores

- **Brasil**

Abaixo estão os indicadores utilizados no Justiça em Números separados por área, que são (CNJ, 2017):

I- Estrutura

Na área de estrutura os indicadores utilizados foram: a) Número de unidades judiciárias: Dados referentes a quantidade de unidades judiciárias espalhadas pelo país e comparação entre as unidades federativas; b) Classificação por porte: Os tribunais são classificados em pequeno, médio ou grande porte. O cálculo é feito através da mensuração das despesas totais, dos processos que tramitaram no

período, da quantidade de magistrados, de servidores e do número de trabalhadores auxiliares. A consolidação dessas informações forma um escore único, por tribunal, usado para a classificação.

II- Recursos Financeiros e Humanos: Os indicadores usados nessa área foram: a) Despesas (Total e com pessoal): Valor financeiro gasto para a manutenção do Poder Judiciário no Brasil. Há uma especificação em relação as despesas com o pessoal, dado o fato que são responsáveis por cerca de 90% das despesas do judiciário brasileiro; b) Receitas: Valor obtido através da atividade jurisdicional; c) Quadro de pessoal: Quantidade de funcionários do Poder judiciário.

III- Gestão Judiciária e Litigiosidade: Os indicadores usados nessa área foram: a) Casos Novos por Magistrado: Número de processos em relação ao número de magistrados atuantes. Não computadas as execuções judiciais; b) Casos Novos por Servidor: Número de processos em relação ao número de servidores da área judiciária em atuação. Não sendo computadas as execuções judiciais; c) Carga de Trabalho por Magistrado: Calcula a média de trabalho dos magistrados no ano de 2016. É calculado pela soma dos processos baixados, dos casos pendentes, dos recursos internos julgados, dos recursos internos pendentes, dos incidentes em execução julgados e dos incidentes em execução pendentes. Em seguida, divide-se pelo número de magistrados em atuação. Na carga de trabalho, todos os processos são considerados, inclusive as execuções judiciais; d) Carga de Trabalho por Servidor: Mesmo método do anterior, porém em relação aos servidores da área judiciária; e) IPM (Índice de Produtividade dos Magistrados): Calcula a média de processos baixados por magistrado atuantes; f) IPS-Jud (Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária): Calcula a média de processos baixados por servidor da área judiciária; g) IAD (Índice de Atendimento à Demanda): Calcula se o tribunal foi competente para baixar processos em número equivalente proporcional à quantidade de casos novos; h) Taxa de Congestionamento: Calcula o percentual de casos que ainda não foram solucionados ao final do ano-base, em relação ao que tramitou (soma dos pendentes e dos baixados); i) Índice de Processos Eletrônicos: Calcula o percentual de processos ingressados eletronicamente (divisão do total de casos novos eletrônicos pelo total de casos novos, exceto as execuções judiciais); j) Recorribilidade Interna: Relativo ao número de recursos internos interpostos em relação ao número de decisões terminativas e de sentenças proferidas; k) Recorribilidade Externa:

Relativo ao número de recursos endereçados aos tribunais em relação ao número de acórdãos e de decisões publicadas.

IV- Índice de conciliação: Indica a porcentagem de sentenças e decisões que foram deliberadas através da homologação de acordo em relação ao total de sentenças terminativas proferidas.

V- Tempo médio de tramitação dos processos: Os indicadores usados nessa área foram: a) Tempo médio até a sentença; b) Tempo médio até a baixa; c) Duração média dos processos pendentes

VI- Índice de Produtividade Comparada da Justiça: IPC-Jus: Indicador criado pela CNJ para medir a produtividade e eficiência relativa dos tribunais através da condensação dos dados obtidos em uma única medida.

- **Estados Unidos**

Os indicadores utilizados para a análise das medidas foram (Courtools, s.d.):

I- Trial Court Performance Measures:

a) Acesso e Equidade: Classificação dos usuários sobre a acessibilidade do tribunal e seu tratamento com os clientes em termos de equidade, respeito e igualdade.

b) Taxa de liberação: O número de saída de casos comparado percentualmente ao número de entrada de casos.

c) Tempo de resolução: Porcentagem de casos descartados ou resolvidos dentro do tempo estabelecido

d) Período de pendência dos casos: Tempo pendente dos casos nos tribunais, medido pelo número de dias desde a entrada do processo até a avaliação na data estabelecida.

e) Segurança da data do julgamento: Número de casos julgados dentro da data programada.

f) Confiabilidade e integridade dos arquivos: Porcentagem de arquivos que podem ser acessados facilmente dentro do padrão de tempo estabelecido e que atende aos padrões de integridade e precisão de conteúdo.

g) Assegurar Justiça; Manejo; Práticas justas em aplicação de obrigações financeiras legais (Multas): Percepção por parte dos réus quanto a justiça da aplicação da multa; O conhecimento quanto ao processo de aplicação da multa e a

classificação por parte dos atores judiciais quanto as práticas da corte para o cumprimento da multa aplicada.

h) Uso efetivo de jurados: Duas taxas: (a) Rendimento dos jurados, relacionado a porcentagem de jurados qualificados a realizar o trabalho em um total de jurados convocados. (b) Utilização de jurados, taxa de utilização dos jurados qualificados

i) Satisfação dos funcionários da corte: Classificação da satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho e nas relações de trabalho.

j) Custo por caso: Custo médio de processamento de um caso, por tipo de caso

II- Appellate Performance Measures:

a) Pesquisa de Qualidade de Serviços: Porcentagem de advogados e juízes que acreditam que a corte de apelação está desenvolvendo um bom trabalho.

b) Tempo de resolução: Porcentagem de casos descartados ou resolvidos dentro do tempo estabelecido.

c) Taxa de liberação: O número de saída de casos comparado percentualmente ao número de entrada de casos.

d) Período de pendência dos casos: Tempo pendente dos casos nos tribunais, medido pelo número de dias desde a entrada do processo até sua avaliação pela corte.

e) Satisfação dos funcionários da corte: Classificação da satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho e nas relações de trabalho.

f) Confiabilidade e integridade dos arquivos: Porcentagem de arquivos que podem ser acessados facilmente dentro do padrão de tempo estabelecido e que atende aos padrões de integridade e precisão de conteúdo.

- **Finlândia**

Os indicadores utilizados neste modelo foram os critérios escolhidos para cada um dos aspectos mostrados abaixo (Court of Appeal of Rovaniemi, 2006):

I-Processo:

Os critérios nessa área foram: a) Os procedimentos são abertos e transparentes para ambas as partes; b) O juiz agiu de maneira imparcial e independente; c) Os procedimentos foram organizados de maneira conveniente; d)

De maneira ativa, mas não coercitiva, medidas foram tomadas para encorajar as partes a fazerem um acordo; e) O processo foi gerenciado de maneira efetiva e ativa; f) Os procedimentos foram organizados e conduzidos de maneira que um mínimo de despesas ocorreu para as partes e outros envolvidos; g) Os procedimentos foram organizados de uma maneira flexível; h) Os procedimentos foram abertos ao máximo possível; i) Os procedimentos foram interativos.

II- Decisão:

Os critérios usados nessa área foram: a) As decisões seguiram a lei; b) As razões para as decisões convenceram as partes, os profissionais e pesquisadores de justiça e legalidade da decisão; c) As razões para a decisão foram transparentes; d) As razões para a decisão foram detalhadas e sistemáticas; e) As razões para a decisão podem ser entendidas; f) A decisão tem uma estrutura clara e é linguisticamente e tipograficamente correta; g) O pronunciamento da decisão foi entendido.

III- Tratamento dos usuários:

Os critérios utilizados nessa área foram: a) Os participantes dos processos e o público foram tratados com respeito para com suas dignidades humanas; b) Conselhos apropriados são fornecidos para os participantes nos processos, mantendo-se a imparcialidade e equidade da corte; c) A assessoria e outros serviços começam assim que os usuários chegam a corte; d) Os participantes nos processos receberam todas as informações necessárias sobre os processos; e) Comunicação e Relações Públicas estão em ordem, quando necessário; f) Os salões de espera da corte estão de acordo com as necessidades dos grupos.

IV- Celeridade do processo:

Os critérios utilizados nessa área foram: a) O caso foi administrado em um ótimo tempo de processamento estabelecido para a organização de trabalho judicial; b) A importância do caso para as partes e a duração dos procedimentos nos estágios iniciais foi levado em consideração ao definir a agenda do caso; c) As partes sentem que o processo aconteceu sem demora; d) Os limites de tempo que foram colocados ou acordados foram aderidos.

V- Competências e habilidades profissionais do juiz:

Os critérios de qualidade nesse aspecto foram: a) Juízes cuidam da manutenção de suas habilidades e competências; b) Juízes participam de treinamentos regularmente; c) A participação de juízes nos treinamentos está

presente no relatório anual de desenvolvimento pessoal; d) A corte tem juízes especializados; e) As partes e os advogados têm a impressão de que o juiz se preparou para o caso com atenção e o entendeu bem; f) Juízes participam regularmente e ativamente de encontros de juízes, de conferências sobre melhoria de qualidade e também de outro trabalho do Grupo de Trabalho de Qualidade.

VI- Organização e gestão de processos:

Os critérios de qualidade são: a) A organização e gestão dos procedimentos da corte com profissionalismo e apoio ao cumprimento das obrigações judiciais da corte; b) A atribuição de novos casos aos juízes é feita de uma maneira metódica e com credibilidade; c) As competências especializadas dos juízes são utilizadas no processamento dos casos; d) Há organização judiciária para que o uso reforçado das composições seja de fato possível; e) Relatórios de desenvolvimento pessoal são feitos com os juízes todo ano; f) A corte tem um sistema metódico para o monitoramento ativo de progresso do caso, fazendo ser possível tomar medidas para acelerar casos atrasados; g) A segurança dos participantes nos procedimentos e assuntos da corte é garantida; h) É assegurado pela gestão da corte que os juízes e outros funcionários não estão sobrecarregados com trabalho.

4.5.1 Análise

Com base no estudo de Gomes e Freitas (2017), que define a análise de desempenho judiciário em três níveis, o mais amplo, que analisa o sistema judicial como um todo, o intermediário, que analisa os tribunais e as organizações e o terceiro nível é o individual que analisa juízes e servidores, em termos de nível de análise, já que o modelo brasileiro analisa dados de todos os tribunais do país, ele possui indicadores que permitem analisar o desempenho nos três níveis de análise definidos pelos autores citados, já os modelos americanos e finlandês possuem indicadores para análise à nível intermediário e individual, visto que foram feitos para a utilização em tribunais de forma individual.

Os indicadores do modelo brasileiro são quantitativos, já que a metodologia de coleta de dados é através de relatórios estatísticos feito pelos tribunais, o que pode ser prejudicial para avaliação da qualidade do serviço prestado, uma vez que existem diversos fatores subjetivos não podem ser mensurados através destes tipos de indicadores, apesar da existência de estudos que comprovam uma correlação entre

produção e qualidade (Castro, 2011). Há também no modelo brasileiro a criação de um indicador próprio, o IPC-jus, que facilita a comparação entre tribunais de diferentes portes, o que é uma vantagem.

O modelo americano e o finlandês possuem diferenças comparadas ao brasileiro. O americano possui tanto indicadores quantitativos quanto qualitativos, o que permite ao americano analisar medidas subjetivas como percepção de justiça e satisfação dos funcionários e objetivas como celeridade nos processos e custo por caso. O finlandês também possui indicadores quantitativos e qualitativos, porém a construção dos indicadores muitas vezes possui as duas características combinadas, como na formulação de um indicador para medir a celeridade do processo, onde foram consideradas a importância do caso para as partes, qualitativo, e o tempo nos estágios iniciais, quantitativo, para assim gerar o indicador.

O melhor caminho sem dúvida parece ser o uso tanto de indicadores quantitativos e de indicadores qualitativos, apesar de reconhecidamente indicadores qualitativos sejam mais difíceis e trabalhosos de serem mensurados, a justiça tem características subjetivas muito fortes que influenciam no serviço prestado a sociedade.

Os três modelos de avaliação utilizam indicadores da forma reativa, ou seja, os indicadores são usados sinalizadores para demonstrar se o desempenho está bom ou ruim em alguma área.

4.6 Resumo geral dos resultados

Para facilitar o acesso a informação presente neste trabalho, os resultados das análises feitas estão descritos resumidamente abaixo, destacando as principais características de cada tópico:

Quadro 3. Resumo sintético dos resultados da comparação entre os modelos de avaliação de desempenho.

Modelos de Avaliação de Desempenho	Brasil	Estados Unidos	Finlândia
Sistemas de Justiça	Três instâncias hierárquicas; Centralizado; CNJ é um diferencial; avaliação institucionalizada	Três instâncias hierárquicas; descentralizado, independência dos estados; não há uma	Três instâncias hierárquicas; centralizado; não há uma avaliação institucionalizada.

		avaliação institucionalizada.	
Históricos	Iniciado em 2004 por iniciativa do STF; é a iniciativa mais recente; Forças de Influências Externas e Aspectos de Mudança.	Oriundo do trabalho feito pelo NCSC chamado de TCPS em 1987; posição de vanguarda em pesquisas; iniciativa mais antiga; Forças de Influências Internas e Aspectos de Processos.	Oriundo do projeto feito pela Corte de Apelação de Rovaniemi chamado Quality Project de 1999; Forças de Influências Externas e Aspectos de Processos.
Metodologias	Análise objetiva; foco em estruturas, despesas e processos; trabalho dos juízes avaliado quantitativamente.	Análise objetiva e subjetiva; foco no funcionamento da corte e no desempenho dos juízes.	Análise altamente subjetiva; foco nos usuários e nas relações destes com os juízes e com os tribunais.
Dimensões	Foco nas dimensões mais objetivas como estrutural e financeira; Dimensões subjetivas foram deixadas de lado.	Abrange não somente as dimensões objetivas como as subjetivas, tendo avaliação de efetividade e satisfação.	Foco tanto objetivo como subjetivo, tendo destaque a análise da dimensão independência.
Indicadores	Indicadores quantitativos; foco nos níveis amplos, intermediários e individuais; Indicadores reativos.	Indicadores quantitativos e qualitativos; Foco nos níveis intermediários e individuais; Indicadores reativos.	Indicadores qualitativos; Foco nos níveis intermediários e principalmente individuais; Indicadores reativos.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

5. Considerações finais

O modelo de avaliação de desempenho judicial no Brasil tem vantagens e desvantagens quando comparado aos modelos americanos e finlandês. Como vantagem do modelo brasileiro se destaca a existência do CNJ no sistema judicial brasileiro e a forma de funcionamento deste órgão, o que permite que a avaliação de desempenho judicial no Brasil tenha um alcance nacional e influencie todas as cortes espalhadas pelo país, também permite a publicação dos dados de forma que haja pesquisas que possam refletir positivamente no futuro para a melhoria de desempenho na justiça brasileira. Os relatórios estatísticos do Justiça em números abrangem diversos dados e permitem a comparação entre tribunais de diferentes lugares, favorecendo assim a prática de *benchmarking* ou até a troca de informação entre os tribunais.

Outra vantagem do modelo brasileiro é a criação do indicador IPC-Jus, pois permite comparação entre tribunais de diferentes portes, o que não acontece nos outros dois modelos, o que pode dar uma visão distorcida da realidade visto que a demanda por trabalho pode ser muito diferente entre tribunais, porém ainda nos indicadores percebe-se uma desvantagem do modelo brasileiro em relação aos outros dois modelos, que é a falta do ponto de vista do usuário do serviço judicial na avaliação do desempenho judicial.

Percebe-se no modelo brasileiro que as dimensões de análise e a metodologia do modelo brasileiro tem um enfoque totalmente quantitativo com o foco de análise bastante voltado para áreas como estrutura, gastos e quantidade de trabalhadores, enquanto que nos outros dois modelos há um esforço para a análise qualitativa com o foco de análise mais voltado para o resultado do trabalho judicial, o que faz com que o modelo brasileiro esteja alinhado aos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, já bastante criticados e considerados obsoletos (Kiyon, 2001).

Uma recomendação ao modelo brasileiro seria a inserção de análises qualitativas para a avaliação das dimensões de desempenho judicial compreendidas pelo modelo. Pese o fato da dificuldade de se analisar qualitativamente o desempenho judicial (Gomes e Freitas, 2017) e a existência de estudos que comprovam a correlação entre produção e qualidade (de Castro, 2011), a análise qualitativa ainda sim é essencial para se entender o desempenho judicial dada a natureza do principal trabalho judicial, que são as decisões proferidas pelos atores judiciais.

Outra recomendação ao modelo brasileiro seria uma inclusão maior do ponto de vista do usuário à avaliação, pois o usuário está sendo levado pouco em conta na análise de desempenho promovida no judiciário brasileiro, o que é um erro visto que a sociedade é a maior interessada e a mais afetada pelo serviço que o sistema judicial brasileiro desempenha.

Para futuros estudos recomenda-se uma avaliação quanto a eficácia dos indicadores utilizados no modelo brasileiro para obter uma imagem real do desempenho judicial, visto que esse trabalho teve como objetivo uma análise da natureza dos indicadores em comparação aos outros dois modelos de avaliação de desempenho escolhidos para análise. Outra recomendação para futuros estudos seria a análise quanto a percepção dos atores judiciais em relação ao modelo de avaliação de desempenho utilizado no Brasil.

Referências

- ABRAMO, C. W. Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. **Revista Direito GV**, v. 6, n. 2, p. 423-441, 2010.
- ADMINISTRATIVE OFFICE OF THE U.S. COURTS. **An Introduction for Judges and Judicial Administrators in Other Countries**. Washington, D.c. 20544, 2010.
- ADMINISTRATIVE OFFICE OF THE U.S. COURTS. **The Judiciary Fiscal Year 2019 Congressional Budget Summary**. 2018.
- AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV**, v. 8, n. 1, p. 183, 2012.
- ALBERS, P. **Quality of courts and judiciary: European experiences and global developments**. Quality Development in the Field of Justice, 2008.
- BARBOSA, C. M. **Poder Judiciário: reforma para quê?**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, X, n. 46, out 2007. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_%20leitura&artigo_id=2339>. Acesso em 6 nov. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEHN, R. **Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures**. **Public Administration Review**, Norman, v. 63, n. 5, p. 586-606, set. 2003.
- BUREAU OF JUSTICE ASSISTANCE. **Trial Court Performance Standards with Commentary**. 1997.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Avaliação do desempenho judicial. Desafios, experiências internacionais e perspectivas**. Série CNJ Acadêmico, n. 1, 2011.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2007: Breve análise do Poder Judiciário**. Brasília-df, 2007.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2017**. Brasília-DF, 2017.
- COURT OF APPEAL OF ROVANIEMI. **EVALUATION OF THE QUALITY OF ADJUDICATION IN COURTS OF LAW**. 2006.

COURTOOLS. **COURTOOLS**. Disponível em: <<http://www.courtools.org/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

DE CASTRO, A. S. **Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2011.

EUROPEAN COMMISSION FOR THE EFFICIENCY OF JUSTICE. **European Judicial Systems: Efficiency and Quality of Justice**. 2016.

GEMAQUE, S. C. A. **Sistema judicial americano foi modelo para o brasileiro**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2010-set-15/organizacao-sistema-judicial-americano-serviu-modelo-brasileiro>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 47, n. 2, 2013.

GOMES, A. O.; FREITAS, M. Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. **Revista Direito GV**, v. 13, n. 2, p. 567-585, 2017.

HEINRICH, C. Como avaliar o desempenho e a efetividade do setor público. In: PETERS, Guy; PIERRE, Jon (Org.). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

IBANHES, L. C. et al. Governança e regulação na saúde: desafios para a gestão na Região Metropolitana de São Paulo, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 23, p. 575-584, 2007.

INTERNATIONAL FEDERATIONS OF ACCOUNTANTS **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 20 out. 2017.

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **The balanced scorecard measures that drive performance**. Harvard Business Review. 1992.

KAYDOS, W. **Measuring, managing, and maximizing performance**. Portland: OR Productivity, 1991.

LANDMAN, T. **Issues and Methods in Comparative Politics: An Introduction**. Nova Iorque: Routledge, 2008.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MARTINS, A. A. B. **Organização judiciária dos Estados Unidos da América**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 74, mar 2010. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7430>. Acesso em: 11 jan. 2018.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. Tese de Doutorado.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NOGUEIRA, J. M. M. **A gestão do poder judiciário uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro**. 2010.

OIKEUS. **FINNISH Courts**. Disponível em: <<https://oikeus.fi/tuomioistuimet/en/index.html>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

OSTROM, B. J.; HANSON, R. A. **Achieving high performance: A framework for courts**. National Center for State Courts, 2010.

PENA, M. L. M. **Evolução da eficiência das justiças estaduais no Brasil**. 2015.

PONCIANO, V. L. F. **A ADEQUADA SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE MAGISTRADOS E SERVIDORES: UM DESAFIO PARA O JUDICIÁRIO**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=157>>. Acesso em: 26 out. 2017.

ROSALES-LÓPEZ, V. **Economics of court performance: an empirical analysis** *European Journal of Law and Economics*, v. 25, p. 231-251, 2008.

SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos avançados**, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SARVILINNA, S. Court administration in Finland. **Scandinavian Stud. L.**, v. 51, p. 591-605, 2007.

SILVA, C. T.; FRIZZO, M.; GODOY, L. P. O benchmarking e a gestão comparativa do programa gaúcho de qualidade e produtividade. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, v. 22, 2001.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Sistema Judiciário Brasileiro: organização e competências**. 2011. Disponível em:

<<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=169462>>.

Acesso em: 16 nov. 2017

UNITED STATES COURTS. **AUTHORIZED Judgeships**. Disponível em: <<http://www.uscourts.gov/judges-judgeships/authorized-judgeships>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Consultoria para Proposição do Sistema Integrado de Informações do Poder Judiciário - Relatório Final**. 2006.

VIEIRA, L. J. M; PINHEIRO, I. A. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, XXXII, 2008.

WAGGONER, D. B.; NEELY, A. D.; KENNERLEY, M. P. The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review. **International Journal of Production Economics**, v. 60, p. 53-60, 1999.