



FPB
Faculdade Internacional da Paraíba
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

GIOVANNA FERNANDES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA
FEDERAL DA 5ª REGIÃO**

JOÃO PESSOA – PB
2015

GIOVANNA FERNANDES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA
FEDERAL DA 5ª REGIÃO**

Monografia apresentada como requisito básico para a conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Direito Administrativo e Gestão Pública da Faculdade Internacional da Paraíba - FPB.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Jacqueline Echeverría Barrancos

JOÃO PESSOA - PB

2015

O48a

Oliveira, Giovanna Fernandes de.

Análise da eficácia do planejamento estratégico da justiça federal da 5ª região / Giovanna Fernandes de Oliveira. – João Pessoa, 2015.

50p.il. Color

Orientador: Profª Dra Jacqueline Echeverria Barrancos
– João Pessoa, 2014.i

Monografia (Especialização Direito Administrativo e Gestão Pública) FPB

1. Eficácia. 2. Planejamento estratégico. 3. Justiça federal da 5ª região. 4. Gestão pública. I. Título

FPB/BC

CDU 65.012.2

Cléia Pereira de Luna
Bibliotecária FPB
CRB/15 – 480

GIOVANNA FERNANDES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA
FEDERAL DA 5ª REGIÃO**

Monografia apresentada como requisito básico para a conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Direito Administrativo e Gestão Pública da Faculdade Internacional da Paraíba - FPB.

Aprovada em: 20/05/2015

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª. Dr.ª. Jacqueline Echeverría Barrancos
Orientadora
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Prof. Ms. Alexandre Soares de Melo
1º Examinador
FACULDADE INTERNACIONAL DA PARAÍBA

Prof. Ms. Marcondes Martins da Silva
2º Examinador
FACULDADE INTERNACIONAL DA PARAÍBA

DEDICATÓRIA

A Hermano, amor da minha vida...

A meus pais, meus exemplos de vida.

OLIVEIRA, Giovanna Fernandes de. **Análise da eficácia do Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região**. 2015.1. 50f. (Pós-Graduação Latu Sensu em Direito Administrativo e Gestão Pública). Faculdade Internacional da Paraíba – FPB.

RESUMO

Considerando que o planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional que apoia a tomada de decisão e avaliação do ambiente em que a organização está inserida, o objetivo deste estudo foi analisar sua eficácia na Justiça Federal da 5ª Região, pesquisando a evolução de dados estatísticos de 2006 a 2013, comparando variáveis quantitativas nos triênios 2006-2008 e 2009-2011, bem como investigando o comportamento de indicadores estratégicos. Trata-se de um trabalho descritivo, documental, de abordagem quanti-qualitativa. Os dados foram extraídos dos relatórios da Justiça em Números, fornecidos pelo CNJ, e do relatório do planejamento estratégico da JF5. Das variáveis pesquisadas de 2006 a 2013, a despesa total foi a que apresentou elevação mais significativa, enquanto que o número de magistrados foi a de menor crescimento, tanto na Justiça Federal no Brasil como na da 5ª Região. Ao comparar o triênio 2009-2011 com o 2006-2008 na JF5, tem-se que o número de magistrados apresentou maior crescimento, com 35%, enquanto que o número total de sentenças e decisões exibiu a menor elevação, com 11%. Dos 19 indicadores abordados, 17 cumpriram a meta estabelecida. O índice de atendimento à demanda e o índice de inserções na mídia obtiveram números aquém da meta, necessitando de maior atenção por parte dos gestores administrativos. Conforme os dados analisados, conclui-se que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial de grande impacto para a tomada de decisões dos gestores de instituições judiciárias, pois aponta os parâmetros de investimento, custos e crescimento, buscando prestar serviços de alta qualidade para a sociedade.

Palavras-chave: Eficácia. Planejamento Estratégico. Justiça Federal da 5ª Região. Gestão Pública.

OLIVEIRA, Giovanna Fernandes de. **Effectiveness analysis of the Strategic Planning of the Federal Court of the 5th Region**. 2015.1. 50 f. Monografia (Pós Graduação Latu Sensu em Direito Administrativo e Gestão Pública). Faculdade Internacional da Paraíba – FPB.

ABSTRACT

Whereas strategic planning is an organizational tool that supports decision making and assessment of the environment in which the organization operates, the aim of this study was to analyze its effectiveness in the Federal Court of the 5th Region, researching the evolution of statistical data from 2006 to 2013, comparing quantitative variables in the periods of 2006-2008 and 2009-2011, as well as investigating the behavior of strategic indicators. This is a descriptive work, documentary, with quantitative-qualitative approach. Data were extracted from the Justice reports provided by the CNJ, and the JF5 strategic planning report. Of the variables studied from 2006 to 2013, the total expenditure showed the most significant increase, while the number of judges was the lowest growth, both in the Federal Court in Brazil and in the 5th Region. Comparing 2009-2011 with 2006-2008 in JF5, it is observed that number of judges presented the highest growth, with 35%, while the total number of judgments and decisions showed the lowest increase, with 11%. Of the 19 indicators covered, 17 achieved the target set. The meet demand index and the media inserts index obtained numbers below of the target, requiring more attention from administrative managers. According to the analyzed data, it is concluded that the Strategic Planning is a management tool of great impact in the decision making of judicial institutions managers, poiting the investment parameters, costs and growth, seeking to provide high quality services to society.

Keywords: Effectiveness. Strategic Planning. Federal Court of 5th Region. Public Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Despesa total da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013 (R\$).....	28
Gráfico 2 -	Número total de magistrados da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013.....	29
Gráfico 3 -	Número total de servidores da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013.....	29
Gráfico 4 -	Número total de casos novos da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013.....	30
Gráfico 5 -	Número total de sentenças e decisões da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013.....	31
Gráfico 6 -	Despesa total da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013 (R\$).....	32
Gráfico 7 -	Número total de magistrados da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013.....	33
Gráfico 8 -	Número total de servidores da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013.....	33
Gráfico 9 -	Número total de casos novos da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013.....	34
Gráfico 10 -	Número total de sentenças e decisões da Justiça Federal da 5ª região de 2006 a 2013.....	34
Gráfico 11 -	Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto à despesa total (R\$) da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região.....	37
Gráfico 12 -	Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de magistrados da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região.....	38
Gráfico 13 -	Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de servidores da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região.....	38
Gráfico 14 -	Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de casos novos da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região.....	39
Gráfico 15 -	Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de sentenças ou decisões da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Descrição das variáveis: Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013.....	28
Quadro 2 -	Descrição das variáveis: Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013.....	31
Quadro 3 -	Dados referentes à Justiça Federal da 5ª Região e do Brasil de 2006 a 2013.....	35
Quadro 4 -	Participação percentual da JF5 sobre o Brasil de 2006 a 2013.....	36
Quadro 5 -	Comparação de variáveis quantitativas em relação aos triênios 2006-2008 e 2009-2011 na Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região.....	37
Quadro 6 -	Indicadores relacionados à visão.....	40
Quadro 7 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico facilitar o acesso à Justiça.....	40
Quadro 8 -	Indicadores relacionados ao objetivo estratégico promover a cidadania.....	41
Quadro 9 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: taxa de congestionamento.....	41
Quadro 10 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: produtividade do magistrado.....	42
Quadro 11 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: índice de atendimento à demanda.....	42
Quadro 12 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: índice de virtualização dos processos novos.....	43
Quadro 13 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: eficiência operacional.....	43
Quadro 14 -	Indicadores relacionados ao objetivo estratégico garantir o alinhamento estratégico regional.....	44
Quadro 15 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico aperfeiçoar a comunicação e fortalecer a imagem.....	44

Quadro 16 -	Indicadores relacionados ao objetivo estratégico promover o desenvolvimento das pessoas.....	45
Quadro 17 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico fortalecer o clima organizacional e o bem-estar.....	45
Quadro 18 -	Indicador relacionado ao objetivo estratégico favorecer a motivação e o comprometimento.....	46
Quadro 19 -	Indicadores relacionados ao objetivo estratégico garantir a infraestrutura física e tecnológica.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

EAD - Ensino à distância

JF – Justiça Federal

JF5 - Justiça Federal da 5ª Região

PE - Planejamento Estratégico

PETI - Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação

RPV - Requisição de Pequeno Valor

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFININDO O OBJETO DE ESTUDO	11
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	13
1.3.1 Geral	13
1.3.2 Específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	15
2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO	18
2.5 JUSTIÇA FEDERAL E SUA DIVISÃO JUDICIÁRIA	19
2.6 MAPA ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO.....	20
2.7 INDICADORES ESTRATÉGICOS DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO ..	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	24
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	24
3.3 COLETA DE DADOS.....	25
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	27
4 RESULTADOS	28
4.1 DADOS DA JUSTIÇA FEDERAL NO BRASIL.....	28
4.2 DADOS DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO.....	31
4.3 COMPARAÇÃO DOS DADOS DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO COM OS DO BRASIL	35
4.4 COMPARAÇÃO POR TRIÊNIO DA JUSTIÇA FEDERAL NO BRASIL E NA 5ª REGIÃO.....	36
4.5 INDICADORES DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFININDO O OBJETO DE ESTUDO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Como premissa básica, defende o respeito à coerência e à sustentação de todo o processo pela empresa (CHIAVENATO, 2004).

O planejamento estratégico prevê o futuro da empresa em longo prazo. De forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado, sendo crucial para o sucesso da organização. As decisões estratégicas cabem aos gestores administrativos (TEIXEIRA, 2005).

A análise estratégica ocorre com a definição de um foco para a organização. Assim, quando desvios de metas são percebidos, pode-se encontrar o meio de colocá-los em linha com os objetivos para obter os resultados esperados.

Diante das evoluções tecnológicas, culturais, ecológicas e econômicas, faz-se necessário criar adaptações que correspondam aos interesses da instituição e da sociedade.

Como ferramenta organizacional administrativa, o planejamento estratégico tem se tornado cada vez mais utilizado, em decorrência dos constantes ajustes de mercado e de negócios.

A ideia de profissionalização da administração do Poder Judiciário é bem recente, tendo esta necessidade sido revelada pelo que muitos denominam de “crise do Poder Judiciário”, representada pelo grande número de demandas que permanecem sem solução, pela morosidade e pela descrença que causa na sociedade, que, quase sempre, considera o Judiciário como seu último recurso para ver realizada justiça.

Enquanto a iniciativa privada evoluía, aplicando uma série de instrumentos desenvolvidos pelos estudiosos de Administração, com o fito de garantir maior eficiência, despendendo menos recursos e obtendo melhores resultados, o Poder Público, em especial o Judiciário, permaneceu replicando os procedimentos anteriores, a ponto de ter sido difícil para juízes e servidores a transição do processo físico para o eletrônico.

Isso se explica pelo fato de o aspirante ao ingresso na carreira de juiz ter em mente que deve adquirir saberes e competências que lhe permitam distribuir justiça, sequer tendo ideia de que, quando isto se realizar, terá que administrar comarcas, varas, gabinetes, seções, foros e tribunais.

Com a Emenda Constitucional nº. 45/04 e com a criação do Conselho Nacional de Justiça, as questões de Planejamento Estratégico no Poder Judiciário ganharam relevância, preocupando-se em administrá-lo de forma eficiente, sob pena de não conseguir distribuir justiça, sua finalidade precípua.

A sociedade demanda a intervenção cada vez mais efetiva e os complexos desafios da contemporaneidade impelem o Poder Judiciário a uma atitude de enfrentamento definitivo dos problemas da morosidade prejudiciais à instituição e, sobretudo, aos destinatários da jurisdição.

As diretrizes de trabalho apontadas de forma segura pela convergência dos interesses de todo o Judiciário nacional - cujos dirigentes estão hoje comprometidos com o planejamento e com a execução, de forma integrada, de um conjunto de ações voltado ao aperfeiçoamento da instituição e à efetividade da prestação jurisdicional -, indicam a imperiosa necessidade de buscarmos padrões de excelência na prestação de serviços públicos judiciários.

Tendo em vista a realidade exposta, busca-se responder a seguinte questão: será que o planejamento estratégico implantado na Justiça Federal da 5ª Região contribui para maior eficácia dos seus resultados e eficiência dos seus serviços?

Este estudo parte dos pressupostos de que o Poder Judiciário precisa de uma administração mais eficiente e eficaz e de que o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode contribuir para a excelência na prestação dos serviços judiciários à sociedade.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O fato de ser servidora da Justiça Federal da Paraíba, seção judiciária que integra a Justiça Federal da 5ª Região, motivou-me de maneira particular, fazendo-me trabalhar com conhecimentos e resultados úteis aos administradores na minha instituição laboral.

Tendo em vista a implantação obrigatória do PE no âmbito do Poder Judiciário e das escassas pesquisas quanto ao seu impacto na gestão pública, senti

a necessidade de analisar sua eficácia no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, com a finalidade de subsidiar seus gestores na obtenção de melhores resultados dos serviços judiciários prestados à sociedade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar a eficácia do Planejamento Estratégico na Justiça Federal da 5ª Região.

1.3.2 Específicos

Analisar a evolução de dados estatísticos da Justiça Federal no Brasil e da Justiça Federal da 5ª Região dentre os anos de 2006 a 2013;

Comparar variáveis quantitativas no triênio que antecede (2006 a 2008) e no que sucede (2009 a 2011) a implantação do planejamento estratégico no âmbito da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região;

Avaliar o comportamento de indicadores estratégicos da Justiça Federal da 5ª Região dentre os anos de 2010 a 2014.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O movimento de reforma do Estado que vem se desenvolvendo no Brasil nas últimas décadas inseriu no âmbito constitucional um princípio que objetiva contribuir para o combate da crise fiscal e exaustão financeira, exaustão do modelo burocrático, excesso de formalismos, ritos e a baixa qualidade da prestação dos serviços públicos. Segundo o professor e ex-ministro do STF, Eros Roberto Grau (1991, p. 194):

A análise da eficiência da Administração Pública adquiriu uma grande valoração para a sociedade, tornando-se um valor cristalizado, pois não é interessante à sociedade a manutenção de uma estrutura ineficiente. A cristalização deste valor ganhou normatividade, transformando-se em um princípio a ser observado por todo o ordenamento jurídico no que tange à Administração Pública.

Foi necessária, portanto, a elevação a princípio constitucional para que a eficiência passasse a ser vista, compreendida e tratada com mais importância pelos gestores públicos. Ele está inserido no caput do art. 37 da Constituição Federal, introduzido pela Emenda Constitucional n. 19, de 5/06/1998:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Foi a partir daí que os setores públicos em geral, cada vez em maior número, passaram a investir em gestão, norteados por pesquisas de satisfação, ouvindo os destinatários dos produtos e serviços, visando a implantar, continuamente, melhorias em favor da sociedade. E não tem sido diferente no âmbito do Poder Judiciário, que vem multiplicando esforços no sentido de harmonizar e desenvolver as atividades meio e fim, de gestão e prestação jurisdicional.

De um lado, temos a obrigação do servidor público, perante a administração, de bem realizar suas atribuições, com a maior eficiência possível. De outro, o usuário dos serviços, que tem o direito à fruição de um bem ou serviço adequado.

As organizações devem considerar a eficiência e a eficácia de forma conjunta, pois, tecnicamente falando, a primeira não se preocupa com os fins, mas somente

com os meios a menores custos, enquanto a segunda se preocupa com o resultado. O alto desempenho buscado pelos gestores será alcançado quando ocorrer a realização dos objetivos organizacionais através do uso de recursos de forma eficiente e eficaz.

Tem-se que a efetividade judicial se constitui na missão maior da justiça brasileira. Não basta produzir mais e com menores custos, utilizando-se de meios mais eficientes. É necessário que os conflitos sociais sejam dirimidos, norteando-se pela redução dos custos, mas também com eficácia, focada em resultados positivos sem se desprezar a qualidade na realização da Justiça em cada caso, no menor espaço de tempo possível. Portanto, não somente o aperfeiçoamento da atividade-meio é necessário, assim como não somente o da atividade-fim, pois prestação jurisdicional, em verdade, é o produto do bom, ou do mau, funcionamento de ambas.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS CARACTERÍSTICAS

A palavra planejamento relaciona-se com criar, moldar, direcionar o futuro inserto em determinado horizonte. Difere, portanto, de improvisar, caracterizando-se pela preocupação em desenvolver um projeto, um mapa, um caminho para fazer algo (PEREIRA, 2010).

O processo de planejamento tem seu início com Taylor ao indicar a utilização de métodos científicos cartesianos na administração das organizações. Inicialmente, com Fayol, começaram os estudos da administração, mas sob o enfoque da simples adoção de métodos racionais e padronizados, direcionados para a divisão de tarefas (PEREIRA, 2010).

Estratégica expressa a maneira como a organização faz uso de seus pontos fortes, sejam existentes ou potenciais, com o fim de alcançar suas metas, considerando-se as mudanças de ambiente (PEREIRA, 2010). O interesse pela sua utilização nas organizações ocorreu em razão da percepção de que o ambiente externo das empresas está cada vez mais mutável e oscilante (KICH; PEREIRA, 2011).

O processo de planejamento estratégico caracteriza-se em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e avaliação do ambiente em que a organização está inserida (KICH; PEREIRA, 2011). Assim, planejamento é a

formulação sistemática de estratégias, ações e a identificação da ação ideal para o momento da organização (PEREIRA, 2010).

Conforme PEREIRA (2010) o planejamento estratégico possui as seguintes características:

- Diz respeito às implicações futuras de decisões presentes;
- É um processo composto por ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- O processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final;
- Ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento;
- Avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros; e
- Escolha de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado.

O planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p.27).

É preciso a compreensão do planejamento estratégico como um processo de percepção do “todo” da organização, avaliando-se o conjunto de atores e agentes que têm interferência mediata ou imediata na organização (PEREIRA, 2010).

Portanto, o ponto de partida do planejamento estratégico é a fotografia da empresa. Trata-se de uma auditoria fundamental, consolidando-se na base sobre a qual se trabalhará no futuro, em busca dos objetivos almejados (BORN, 2009).

2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para BORN (2009), o processo de planejamento estratégico possui duas etapas: a formulação e a implementação das estratégias. Durante a formulação, no entanto, destaca duas fases distintas: a análise da empresa, ou seja, um estudo acerca da situação, e a tomada da decisão estratégica.

Por fim, a implementação inclui a execução, o controle e a avaliação, caracterizando-se por ser a etapa que conclui o processo de planejamento estratégico, retroalimentando-o. Destaque-se, ainda, que esta etapa não tem recebido a devida importância e atenção que a análise e a tomada de decisão recebem (BORN, 2009).

Verifica-se, assim, que o planejamento estratégico conta com três etapas ou fases, caracterizando-se por um caminho que deve ser trilhado tendo-se em mente três perspectivas que formam um ciclo único e sem fim: análise da empresa, formulação da estratégia (missão, visão, objetivos, valores, etc.) e implementação.

Ultrapassado o diagnóstico, momento em que a organização define a intenção de formular seu planejamento estratégico, é preciso definir sua missão, visão e valores.

A formulação desses norteadores estratégicos serve para propiciar um foco para a empresa, possuindo uma perspectiva de dez, quinze anos, ou, talvez, estando livre desta premissa, sem prazo certo (BORN, 2009).

Para o referido autor, a missão, visão e valores são assim definidos:

- Visão: indica onde a organização quer chegar; é mais que um objetivo estratégico, superando qualquer perspectiva temporal. Assim, ela orienta, organiza e desafia;
- Missão: representa sua atividade em relação aos diferentes públicos com quem se relaciona, partindo da necessidade de realizar “algo”, de uma “determinada forma”, para “alguém”, sendo o caminho único para se chegar “onde” se deseja;
- Valores: são critérios que integram a tomada de decisão da empresa, assentando-se como um código de conduta. São os valores mais considerados pela organização no relacionamento com os públicos interno e externo.

Ultrapassada essa fase, a empresa precisa implantar sua estratégia e efetuar o controle de suas ações, como um ciclo permanente de aperfeiçoamento contínuo.

A avaliação e controle é o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não está sendo conseguido, implementando ações corretivas (KICH; PEREIRA, 2011).

As principais funções e finalidades da avaliação e controle do planejamento estratégico são identificar problemas e falhas, fazer com que os resultados estejam

próximos do planejado, avaliar se as estratégias estão levando à obtenção dos resultados esperados e, por fim, propiciar informações gerenciais periódicas, garantindo uma rápida intervenção (KICH; PEREIRA, 2011).

Nesse sentido, podem-se enfrentar diversos obstáculos para obter sistemas medidores de seu desempenho. Nesse ponto, o Balanced Scorecard (BSC) caracteriza-se com um grupo de informações que se originam da estratégia da empresa e servirão para comunicar aos colaboradores e interessados os resultados e motivadores do desempenho (NIVEN, 2005).

O sistema auxilia a organização em dois problemas fundamentais: a medição do desempenho e a implementação da estratégia. Sua estrutura reforça a disciplina em torno da implementação da estratégia, formulando-se as estratégias, medidas, metas e ações em quatro perspectivas: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira (NIVEN, 2005).

O sistema de planejamento estratégico de uma organização, portanto, longe de caracterizar-se por ações isoladas que manifestem o destino pensado, é um conjunto complexo que passa pelo diagnóstico da situação inicial da empresa, requer a implementação de seus valores, missão e visão, e uma sistemática de controle que garanta seu contínuo acompanhamento.

Essa ferramenta de acompanhamento não se restringe, apenas, a medir os resultados, mas serve para auxiliar na formulação das ações estratégicas e comunicação do plano estratégico ao público interessado.

É, portanto, um ciclo contínuo de diagnóstico, criação, avaliação e comunicação.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO

O Sistema Judiciário, objeto desta pesquisa, está inserido em um contexto público, democrático, que não pode se contentar com uma simples adaptação de métodos de planejamento empresarial nascidos no contexto privado das relações de mercado (SILVA, 2006).

Para se criar uma organização bem-sucedida ou de alto desempenho, não existem fórmulas prontas, cada organização deve criar suas próprias regras e buscar alternativas dentro do contexto da própria organização por meio da

inovação. Para isso, faz-se necessário o conhecimento e contínuo aprendizado, visto que uma organização de sucesso é aquela que está em construção.

Coube ao Conselho Nacional de Justiça o desenvolvimento e implantação de um mapa estratégico modelo e a responsabilidade pelo controle e transparência administrativa e processual do judiciário, a partir de sua instalação em 14 de junho de 2005. Seu mapa estratégico serviu de referência para que todas as instituições de Justiça do país alinhassem seus planejamentos estratégicos em consonância com o apresentado pelo CNJ, uma vez que tem objetivos semelhantes em prol da sociedade.

Dessa forma, a busca pela excelência organizacional no Judiciário passou a ser seu objetivo maior, como forma de prestar contas a sociedade de uma maneira transparente.

No modelo de Planejamento Estratégico adotado pelo Poder Judiciário, definiu-se uma trajetória de busca pela eficiência e eficácia futura para a instituição, e, consciente da importância do Planejamento Estratégico para a Justiça Federal da 5ª Região, a alta direção tem investido esforços e recursos financeiros para aperfeiçoar o processo de PE como ferramenta de gestão.

Diante do atual cenário, verifica-se que, no Setor Público, substituiu-se a perspectiva financeira original pela perspectiva da sociedade, por ser esta a principal acionista dos entes públicos, ou seja, cada organização deve procurar a melhor forma de comunicar a sua estratégia em todos os níveis organizacionais.

Sendo assim, o Poder Judiciário criou e adaptou um sistema de medição construindo o seu próprio Mapa Estratégico com indicadores mensuráveis que orientam a definição dos grandes objetivos e metas da instituição, estando explicitado na sua forma gráfica no Mapa Estratégico da entidade, em que constam os objetivos estratégicos por perspectivas, mostrando toda a rede de causalidade existente entre eles, servindo também como sistema de comunicação da estratégia.

2.5 JUSTIÇA FEDERAL E SUA DIVISÃO JUDICIÁRIA

No Brasil, Justiça Federal é o conjunto dos órgãos do Poder Judiciário que têm a competência prevista no art. 109 da Constituição Federal de 1988, ou seja, o

juízo de ações nas quais a União, suas autarquias, fundações e empresas públicas federais figurem como autoras ou rés, bem como intervenientes de qualquer natureza.

A Justiça Federal divide-se em cinco regiões:

1ª Região: Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e Distrito Federal;

2ª Região: Espírito Santo e Rio de Janeiro;

3ª Região: Mato Grosso do Sul e São Paulo;

4ª Região: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina;

5ª Região: Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

2.6 MAPA ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Conforme Figura 1, a JF5 tem como missão garantir à sociedade uma prestação jurisdicional cidadã, acessível, rápida e efetiva.

A sua visão de futuro é consolidar-se, até 2014, perante a sociedade, como referência de segurança pública, transparência, efetividade, rapidez e eficiência administrativa.

Os valores contemplados pela JF5 são o compromisso, dignidade, ética, imparcialidade, justiça, modernidade, probidade, respeito, responsabilidade socioambiental e transparência.

Os objetivos voltados para sociedade estão divididos em acesso à Justiça, facilitando esse acesso e assegurando a efetividade no cumprimento das decisões, e responsabilidade social, promovendo a cidadania.

Os objetivos relacionados com os processos internos são eficiência operacional, otimizando os trâmites judiciais, administrativos e a gestão de recursos; alinhamento e integração, garantindo o alinhamento da estratégia regional e fomentando a integração e gestão de conhecimento; e atuação institucional, fortalecendo as relações institucionais e aperfeiçoando a comunicação e imagem.

No tocante aos objetivos direcionados aos recursos e pessoas, temos a gestão com pessoas, promovendo o desenvolvimento das pessoas, favorecendo a motivação, o comprometimento e fortalecendo o clima organizacional; a

infraestrutura e tecnologia, garantindo o acesso ao funcionamento de sistemas de tecnologia de informação e à infraestrutura física e tecnológica; e orçamento, assegurando orçamento para execução estratégica.

Figura 1: Mapa estratégico da Justiça Federal da 5ª Região.



Fonte: Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

2.7 INDICADORES ESTRATÉGICOS DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

O Conselho Nacional de Justiça estabeleceu quarenta e seis indicadores estratégicos para a Justiça Federal. São eles:

- 01 - Índice de confiança no Poder Judiciário;
- 02 - Índice de satisfação do cliente;
- 03 - Taxa de congestionamento;
- 04 - Produtividade do magistrado (conhecimento);
- 05 - Índice de atendimento à demanda;
- 06 - Índice de agilidade no julgamento;
- 07 - Índice de processos antigos;

- 08 - Agilidade na tramitação dos processos;
- 09 - Índice de virtualização dos processos novos;
- 10 - Índice de agilidade na publicação dos acórdãos;
- 11 - Eficiência operacional;
- 12 - Eficiência na arrecadação de receitas;
- 13 - Redução do consumo de papel;
- 14 - Redução do consumo de água;
- 15 - Redução do consumo de energia;
- 16 - Índice de acesso à justiça;
- 17 - Taxa de congestionamento na fase de execução;
- 18 - Produtividade do magistrado (execução);
- 19 - Pessoas beneficiadas por projetos sociais;
- 20 - Índice de gestão participativa;
- 21 - Sucesso na execução dos projetos estratégicos;
- 22 - Aproveitamento das boas práticas de gestão;
- 23 - Parcerias estratégicas internas ao Judiciário;
- 24 - Índice de parcerias estratégicas;
- 25 - Índice de promoção de valores éticos e morais;
- 26 - Publicação integral dos processos na Internet;
- 27 - Inf. orçamentárias e financeiras disponíveis;
- 28 - Índice de inserções institucionais na mídia;
- 29 - Índice de matérias institucionais positivas;
- 30 - Capacitação nas competências estratégicas;
- 31 - Atingimento do plano de capacitação;
- 32 - Percentual do custeio em capacitação;
- 33 - Índice de alcance das metas;
- 34 - Índice do clima organizacional;
- 35 - Índice de absenteísmo;
- 36 - Índice de prevenção de saúde;
- 37 - Índice de aderência aos padrões mínimos de TI;
- 38 - Unidades com segurança armada e/ou eletrônica;
- 39 - Satisfação com as instalações físicas;
- 40 - Índice de condições de trabalho;
- 41 - Índice de aderência às metas do PETI;

- 42 - Disponibilidade de equipamentos de tecnologia da informação;
- 43 - Índice de disponibilidade de sistemas on-line;
- 44 - Índice de orçamento estratégico;
- 45 - Índice de execução do orçamento estratégico;
- 46 - Índice de execução do orçamento disponível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva exploratória. De acordo com Gonçalves e Meireles (2004), a pesquisa descritiva apresenta relações entre variáveis, mas não se pode afirmar que nessas relações uma variável é causadora de efeito sobre a outra, apenas que a variação em uma produz uma variação em outra, não sendo ela a única responsável por isso.

Cervo e Bervian (1996) sugerem que seja utilizada a pesquisa descritiva quando se procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Conforme os referidos autores, a pesquisa descritiva pode assumir caráter exploratório quando se busca mais informações sobre determinado assunto, almejando a nova percepção do mesmo e à descoberta de novas ideias.

Com relação ao procedimento técnico, foi realizada uma pesquisa documental, uma vez que foram utilizados documentos existentes no Poder Judiciário que comprovam a eficácia ou não do Planejamento Estratégico. Os conteúdos dos textos foram a matéria-prima, a partir da qual a pesquisadora desenvolveu sua investigação e análise.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo pode ser entendido como sendo o conjunto de todos os elementos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo.

De acordo com Kerlinger (2000), a população de um processo de pesquisa significa a totalidade dos objetos sob o qual o estudo será realizado.

Quanto à amostra, Marconi e Lakatos (2010) descrevem como sendo uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo, ou seja, é um conjunto do universo.

Sendo assim, foram identificados como população ou universo do presente estudo os dados estatísticos fornecidos pelo Setor de Planejamento Estratégico do CNJ e da JF5. A amostra envolveu o Relatório Anual do Judiciário em

Números, dos anos de 2006 a 2013, disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça, e os indicadores de desempenho adotados pela Justiça Federal da 5ª Região, de 2010 a 2014.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, segundo Vergara (1998), deve ser estruturada em função da correlação existente entre os objetivos e os meios a serem alcançados.

Os dados utilizados nesta pesquisa são de origem secundária e foram obtidos diretamente dos sites oficiais do CNJ e dos setores de Estatística e Gestão Estratégica da Justiça Federal da 5ª Região.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), os dados secundários consistem naqueles que são escritos e transcritos de fontes primárias contemporâneas, por exemplo, relatórios de pesquisa baseados em trabalho de campo de auxiliares, estudo histórico recorrendo aos documentos originais, etc.

Assim, o banco de dados foi coletado do sítio de internet <http://www.cnj.jus.br>, no tópico "Justiça em Números". Neste tópico, há relatórios para fins de transparências da justiça em âmbito estadual, do trabalho, federal, eleitoral, militar, etc. Foram coletados os bancos de dados da justiça federal dos anos de 2006 a 2013.

Nestes bancos de dados foram selecionadas cinco variáveis para estudo:

- Despesa total da justiça: despesas efetivamente realizadas, considerando como despesa realizada, o orçamento liquidado no período-base (ano ou semestre) pelo Tribunal, excluído gastos com precatórios judiciais e requisições de pequeno valor (RPV) e despesas de exercícios anteriores no período-base (ano ou semestre);
- Número total de magistrados: número de cargos criados de magistrados nos Tribunais (2º Grau) e o número de cargos providos no 1º Grau, inclusive nos Juizados Especiais, até o final do período-base (ano ou semestre);
- Número total de servidores: número total de servidores ativos do quadro permanente, incluindo os requisitados e os sem vínculo efetivo, ocupantes exclusivamente de cargos em comissão e funções gratificadas, os conciliadores, os

juízes leigos, os terceirizados e os estagiários, bem como os vinculados à contratação temporária de mão de obra no final período-base (ano ou semestre);

- Número total de casos novos: todos os processos que ingressaram ou foram protocolizados na Justiça Federal de 1º ou 2º Grau no período-base (ano ou semestre), casos novos na Turma Recursal e casos novos no Juizado Especial. Foram excluídas as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, recursos internos, execuções de sentença e as execuções fiscais sobrestadas e suspensas, os precatórios judiciais e RPVs, e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente;

- Número total de sentenças ou decisões: essa variável foi construída a partir da soma do número de sentenças no 1º Grau, do número de decisões que põem fim ao processo no 2º Grau, do número de decisões que põem fim ao processo na Turma Recursal e do número de sentenças no Juizado Especial.

Este estudo utilizou apenas dezenove dos quarenta e seis indicadores estratégicos da Justiça Federal da 5ª Região. São eles:

- Índice de confiança no Poder Judiciário;
- Índice de satisfação do cliente;
- Índice de acesso à justiça;
- Pessoas beneficiadas por projetos sociais;
- Número de ações de cidadania implementadas;
- Taxa de congestionamento (conhecimento);
- Produtividade do magistrado (conhecimento);
- Índice de atendimento à demanda;
- Índice de virtualização dos processos novos;
- Eficiência operacional;
- Índice de parcerias estratégicas;
- Índice de sucesso na execução dos projetos;
- Parcerias estratégicas internas ao Judiciário;
- Índice de inserções institucionais na mídia;
- Capacitação nas competências estratégicas;
- Percentual do custeio em capacitação;
- Índice do clima organizacional;
- Motivação e comprometimento de magistrados e servidores;

- Índice de aderência aos padrões mínimos de TI;
- Satisfação com as instalações físicas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O estudo envolveu dados quantificáveis como instrumento de análise da eficácia da execução do Planejamento Estratégico da JF5 através dos dados descritivos, buscando-se identificar relações, causas e efeitos. Portanto, pode-se considerar a análise como sendo quali-quantitativa.

De acordo com Roesch (1999), se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis, em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferencialmente o enfoque da pesquisa quali-quantitativa.

A análise exploratória dos dados apresenta sua evolução ao longo do tempo, faz comparações de variáveis quantitativas entre triênios, compara resultados obtidos através dos indicadores estratégicos da JF5. Assim, são utilizados quadros, gráficos de linhas e gráficos de colunas para comparações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DADOS DA JUSTIÇA FEDERAL NO BRASIL

Inicialmente, serão apresentados os resultados relativos à Justiça Federal no âmbito nacional. Quadro e gráficos seguintes abordarão a despesa total, o número de magistrados, o número de servidores, o de casos novos e o número de sentenças e decisões no período de 2006 a 2013.

Para efeitos didáticos, a cor azul será utilizada para se referir a dados da Justiça Federal no Brasil. A vermelha, da Justiça Federal da 5ª Região.

O Quadro 1 expõe todas as variáveis quantitativas estudadas da Justiça Federal no Brasil e sua evolução no período de 2006 a 2013.

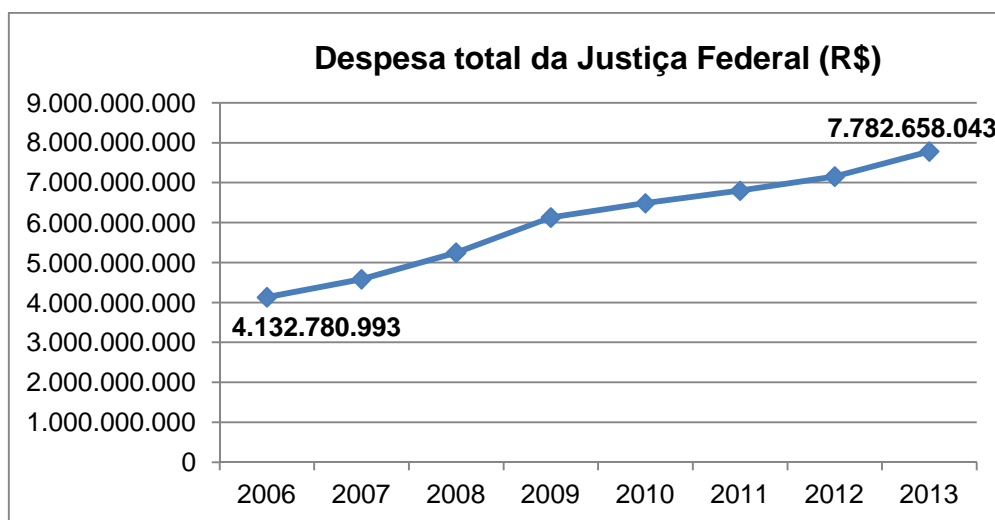
Quadro 1: Descrição das variáveis: Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013

Anos	Despesa total da justiça (R\$)	Número total de magistrados	Número total de servidores	Número total de casos novos	Número total de sentenças e decisões
2006	4.132.780.993	1.346	35.811	2.373.091	2.504.478
2007	4.585.457.914	1.447	39.426	2.676.533	2.621.623
2008	5.249.389.886	1.478	33.970	2.681.633	2.494.977
2009	6.129.836.730	1.550	40.438	2.744.930	2.283.846
2010	6.487.340.490	1.749	37.990	2.685.262	2.346.104
2011	6.798.843.250	1.737	36.468	2.701.633	2.507.809
2012	7.156.129.887	1.714	39.679	3.114.670	3.001.036
2013	7.782.658.043	1.549	45.772	3.353.742	2.911.256

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Em relação ao Gráfico 1, observa-se uma série temporal ascendente, ou seja, a cada ano a despesa total da Justiça Federal aumenta. Comparando 2013 com 2006, constata-se que houve um crescimento de 88,31% no tocante a essa variável.

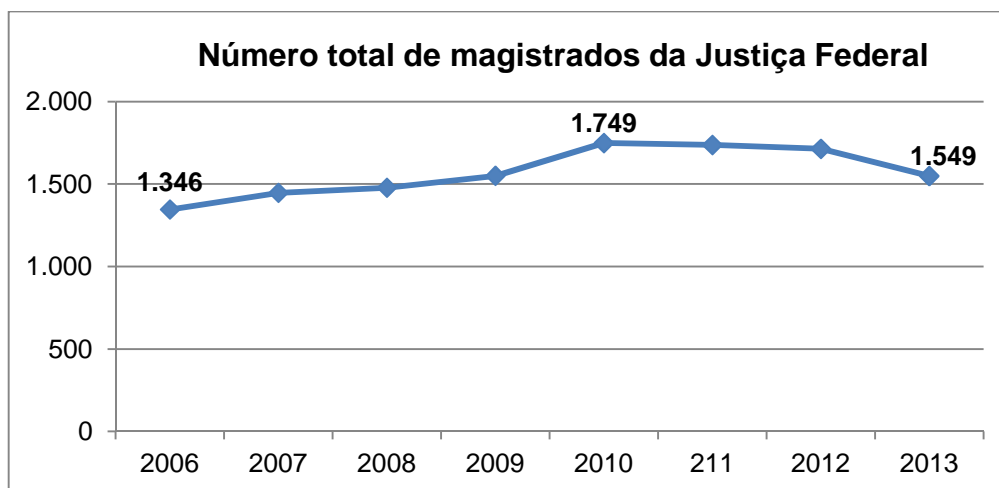
Gráfico 1: Despesa total da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013 (R\$)



Fonte: Pesquisa direta, 2015

O Gráfico 2 retrata o número de magistrados na Justiça Federal brasileira de 2006 a 2013. Esse número cresceu de 2006 a 2010, ano em que atingiu seu ápice, com 1.749 magistrados. Após, houve uma queda acentuada, alcançando o número de 1.549 juízes em 2013, valor 15,08% superior ao obtido no de 2006.

Gráfico 2 - Número total de magistrados da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013

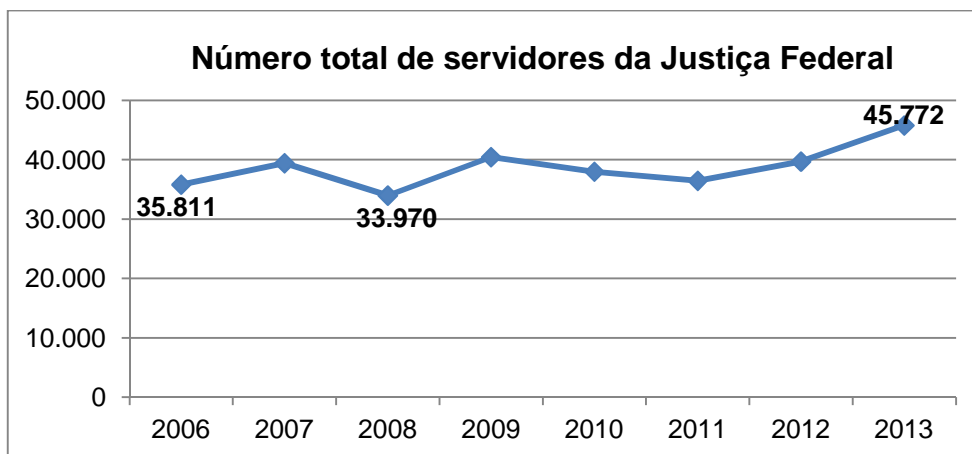


Fonte: Pesquisa Direta, 2015

O Gráfico 3 aponta que havia 35.811 servidores na Justiça Federal no Brasil em 2006, número que caiu em 2008, atingindo o quantitativo mínimo de 33.970 funcionários. Após, apresentou aumento em 2009 e involução em 2011, quando

voltou a elevar-se, alcançado o número de 45.772 servidores em 2013, valor 27,81% superior ao do ano de 2006.

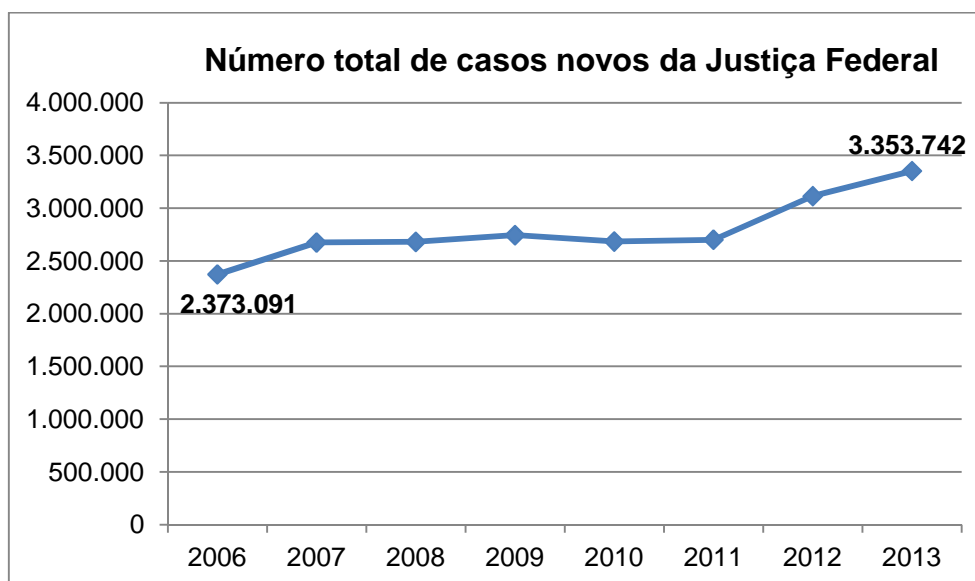
Gráfico 3 - Número total de servidores da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013



Fonte: Pesquisa Direta, 2015

O Gráfico 4 constata que o número de casos novos na Justiça Federal no Brasil aumentou de 2006 a 2007, permanecendo estabilizado até 2011. Em 2012 e 2013, apresentou nova elevação, atingindo o quantitativo de 3.353.742 casos novos em 2013, valor 41,32% superior ao do obtido em 2006.

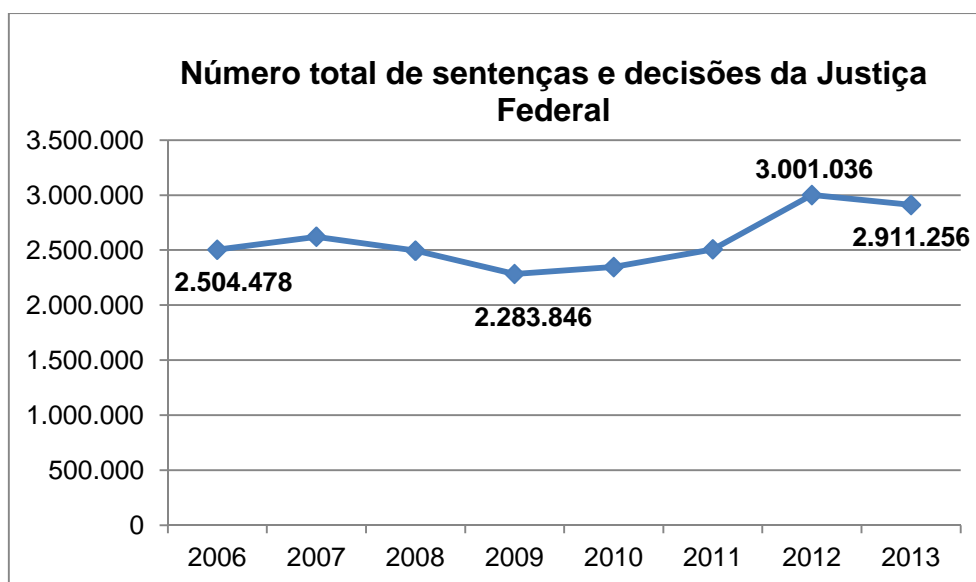
Gráfico 04 - Número total de casos novos da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013



Fonte: Pesquisa Direta, 2015

O Gráfico 5 aponta que o número de sentenças e decisões na Justiça Federal no Brasil no ano de 2006 foi de 2.504.478. Após um discreto aumento em 2007, esse número decresceu até atingir o valor mínimo de 2.283.846 em 2009. Em seguida, apresentou uma tendência crescente até 2012, quando alcançou o valor máximo, com 3.001.036 sentenças ou decisões. Em 2013, o quantitativo voltou a cair, ficando em 2.911.256, número aproximadamente 16,24% maior do que o do ano de 2006.

Gráfico 05 - Número total de sentenças e decisões da Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013



Fonte: Pesquisa Direta, 2015

4.2 DADOS DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

O quadro e os gráficos a seguir apresentam dados da Justiça Federal da 5ª Região, de acordo com a série temporal de 2006 a 2013, no tocante às variáveis despesa total, número de magistrados, número de servidores, de casos novos e número de sentenças e decisões.

O Quadro 2 traz todas as variáveis quantitativas estudadas da Justiça Federal da 5ª Região e sua evolução no período de 2006 a 2013.

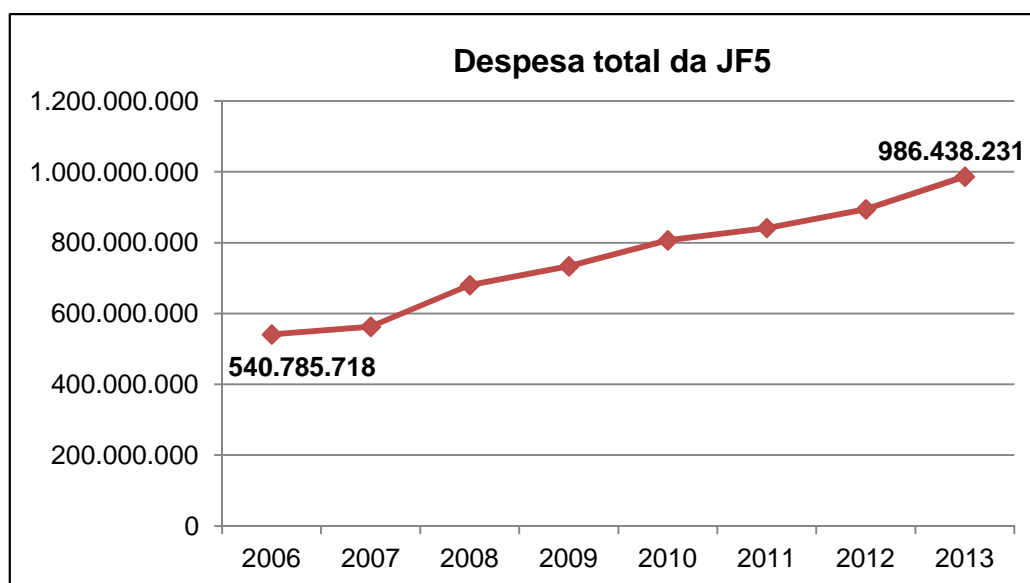
Quadro 2: Descrição das variáveis: Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013

Anos	Despesa total da justiça (R\$)	Número total de magistrados	Número total de servidores	Número total de casos novos	Número total de sentenças e decisões
2006	540.785.718	130	4.108	276.947	322.479
2007	562.697.634	144	4.609	330.400	341.368
2008	680.228.328	165	4.798	368.838	380.159
2009	733.298.125	187	4.991	357.162	377.194
2010	806.591.845	202	5.197	358.958	366.698
2011	841.587.420	204	5.649	404.672	415.807
2012	894.145.903	237	5.971	437.060	491.273
2013	986.438.231	179	6.485	442.460	558.296

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Em relação ao Gráfico 6, observa-se uma série temporal ascendente, ou seja, a cada ano a despesa total da Justiça Federal da 5ª Região aumenta. Em 2006, esse variável correspondia a R\$ 540.785.718,00. Em 2013, a R\$ 986.438.231,00, crescendo aproximadamente 82,40% em relação a 2006.

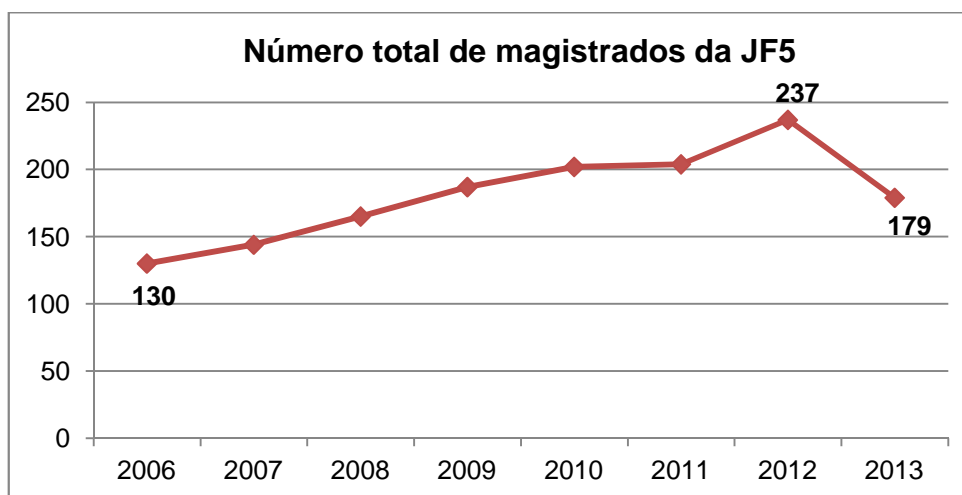
Gráfico 6: Despesa total da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013 (R\$)



Fonte: Pesquisa direta, 2015

O Gráfico 7 retrata o número de magistrados na Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013. Esse número apresentou crescimento de 2006 a 2012, ano em que atingiu seu ápice, com 237 magistrados. Após, houve uma queda acentuada, alcançando o número de 179 juízes em 2013, valor 37,69% superior ao obtido no de 2006.

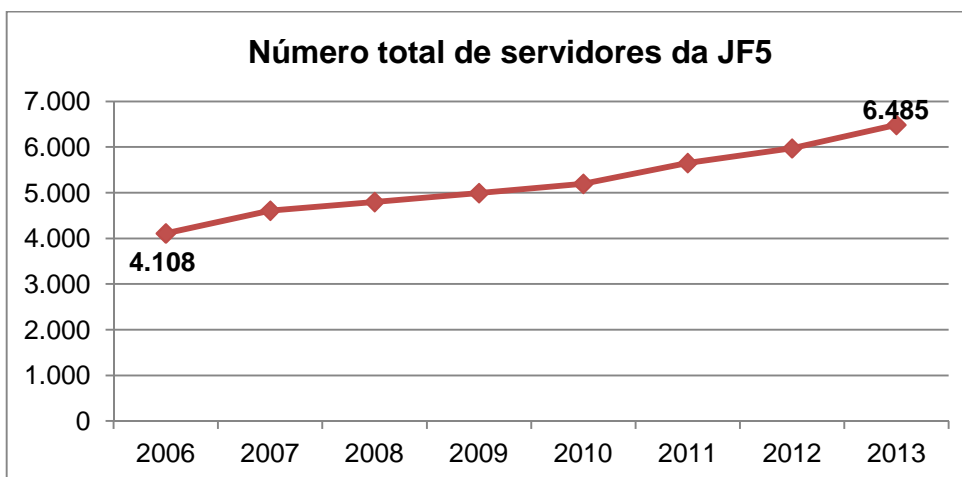
Gráfico 7 - Número total de magistrados da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013



Fonte: Pesquisa Direta, 2015

Quanto ao número de servidores na Justiça Federal na 5ª Região de 2006 a 2013, o Gráfico 8 indica uma linha crescente. Em 2006, havia 4.108 servidores. Em 2013, 6.485, correspondendo a uma elevação de 57,86% em relação ao valor de 2006.

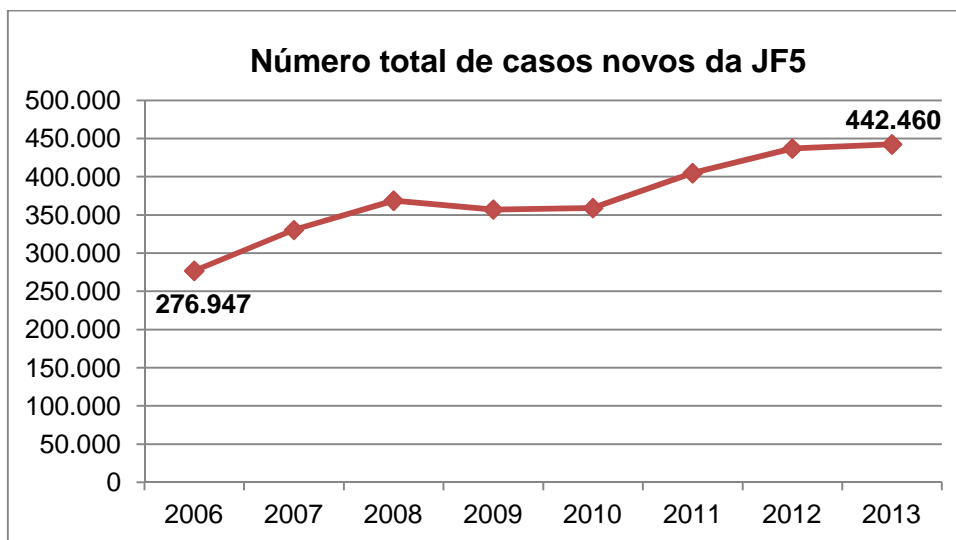
Gráfico 8 - Número total de servidores da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013



Fonte: Pesquisa Direta, 2015

O Gráfico 9 constata que o número de casos novos na Justiça Federal da 5ª Região era de 276.947 em 2006. Tal número elevou-se até 2008, permanecendo estabilizado até 2010, quando voltou a crescer, atingindo o quantitativo de 442.460 casos novos em 2013, valor 59,76% superior ao do obtido em 2006.

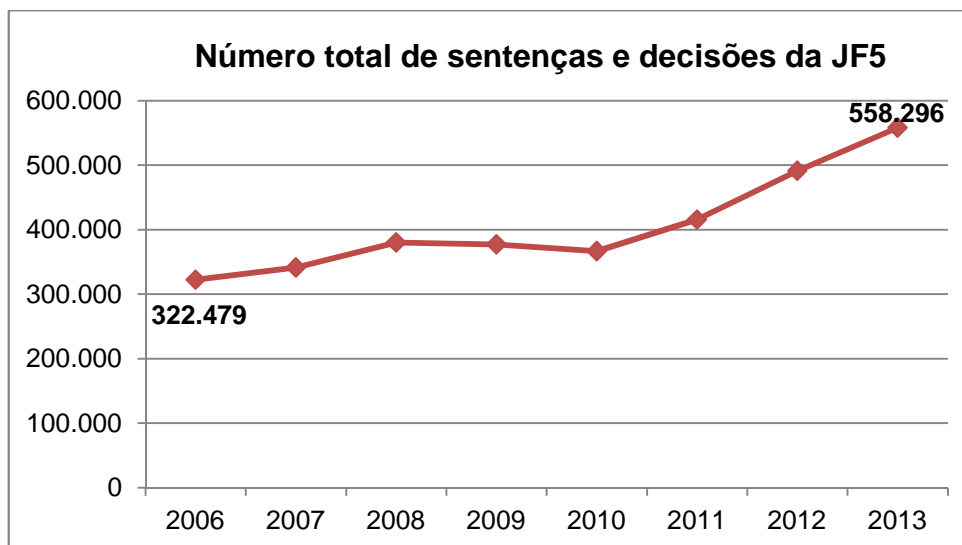
Gráfico 09 - Número total de casos novos da Justiça Federal da 5ª Região de 2006 a 2013



Fonte: Pesquisa Direta, 2015

O Gráfico 10 aponta que o número de sentenças e decisões na Justiça Federal na 5ª Região no ano de 2006 foi de 322.479. Após um discreto aumento até 2008, esse número decresceu até 2010. Em seguida, apresentou uma tendência crescente até 2013, quando alcançou o valor máximo, com 558.296 sentenças ou decisões, número aproximadamente 72,12% maior do que o do ano de 2006.

Gráfico 10 - Número total de sentenças e decisões da Justiça Federal da 5ª região de 2006 a 2013



Fonte: Pesquisa Direta, 2015

4.3 COMPARAÇÃO DOS DADOS DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO COM OS DA JUSTIÇA FEDERAL NO BRASIL

Os quadros a seguir comparam dados quantitativos da Justiça Federal da 5ª Região com os do Brasil. O Quadro 03 apresenta uma comparação em dados absolutos, e o Quadro 04, em dados relativos, da forma que representa o percentual de participação da JF5 no país nas cinco variáveis estudadas.

Quadro 3 - Dados referentes à Justiça Federal da 5ª Região e da do Brasil de 2006 a 2013

Ano	Local	Despesa total da justiça (R\$)	Número de magistrados	Número de servidores	Número de casos novos	Número de sentenças/decisões
2006	JF5	540.785.718	130	4.108	276.947	322.479
	BR	4.132.780.993	1.346	35.811	2.373.091	2.504.478
2007	JF5	562.697.634	144	4.609	330.400	341.368
	BR	4.585.457.914	1.447	39.426	2.676.533	2.621.623
2008	JF5	680.228.328	165	4.798	368.838	380.159
	BR	5.249.389.886	1.478	33.970	2.681.633	2.494.977
2009	JF5	733.298.125	187	4.991	357.162	377.194
	BR	6.129.836.730	1.550	40.438	2.744.930	2.283.846

2010	JF5	806.591.303	202	5.197	358.958	366.698
	BR	6.487.340.490	1.749	37.990	2.685.262	2.346.104
2011	JF5	841.587.420	204	5.649	404.672	415.807
	BR	6.798.843.250	1.737	36.468	2.701.633	2.507.809
2012	JF5	894.145.903	237	5.971	437.060	491.273
	BR	7.156.129.887	1.714	39.679	3.114.670	3.001.036
2013	JF5	986.438.231	179	6.485	442.460	558.296
	BR	7.782.658.043	1.549	45.772	3.353.742	2.911.256

Fonte: Pesquisa direta, 2015.

Quadro 4 - Participação percentual da JF5 sobre o Brasil de 2006 a 2013

Ano	Despesa total da justiça (R\$)	Número de magistrados	Número de servidores	Número de casos novos	Número de sentenças/ decisões
2006	13,08%	9,65%	11,47%	11,67%	12,87%
2007	12,27%	9,95%	11,69%	12,34%	13,02%
2008	12,95%	11,16%	14,12%	13,75%	15,23%
2009	11,96%	12,06%	12,34%	13,01%	16,51%
2010	12,43%	11,54%	13,67%	13,36%	15,63%
2011	12,37%	11,74%	15,49%	14,97%	16,58%
2012	12,49%	13,82%	15,04%	14,03%	16,37%
2013	12,67%	11,55%	14,16%	13,19%	19,17%

Fonte: Pesquisa direta, 2015.

Depreende-se, dos Quadros 3 e 4, que a representatividade da JF5 em relação à Justiça Federal brasileira aumentou quanto ao número de magistrados, de servidores, de casos novos e o de sentenças e decisões entre os anos de 2006 a 2013, sendo o valor mais expressivo relacionado ao número de sentenças e decisões, totalizando 19,17% do quantitativo nacional. Por outro lado, a participação percentual da despesa total da JF5 diminuiu de 2006 para 2013, evidenciando maior eficiência do sistema judiciário.

4.4 COMPARAÇÃO POR TRIÊNIO DA JUSTIÇA FEDERAL NO BRASIL E NA 5ª REGIÃO

Em 2009, foi implantado o modelo de planejamento estratégico, utilizando o BSC como instrumento para a definição de metas anuais para o Poder Judiciário no país. O quadro e os gráficos abaixo representam uma comparação entre a despesa total, o número de magistrados, o de servidores, o de casos novos e o de sentenças e decisões nos três últimos anos anteriores ao planejamento estratégico (2006 a 2008) e no triênio após a iniciativa da Justiça Federal em implantar esse programa em relação às variáveis aqui estudadas.

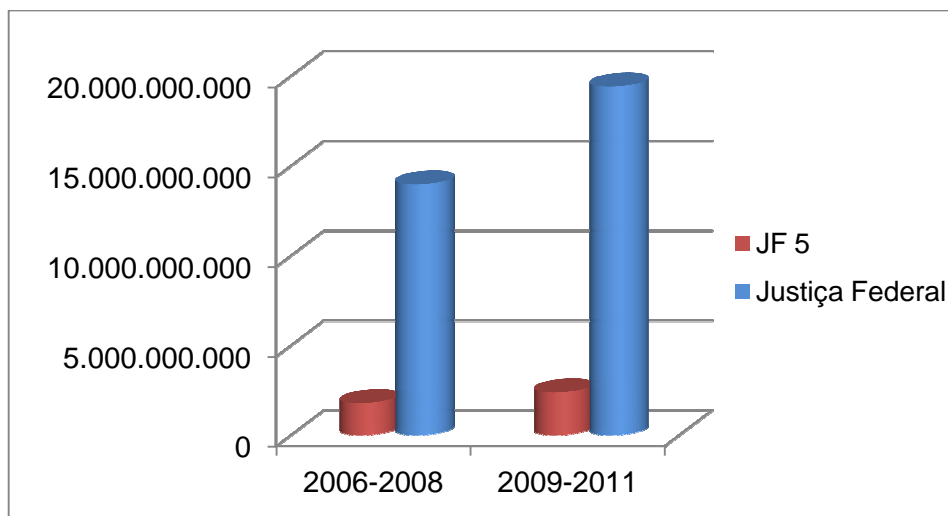
Quadro 5 - Comparação de variáveis quantitativas em relação aos triênios 2006-2008 e 2009-2011 na Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região

Variáveis	Justiça Federal no Brasil		Justiça Federal da 5ª Região	
	2006-2008	2009-2011	2006-2008	2009-2011
Despesa total (R\$)	13.967.628.793	19.416.020.470	1.783.711.680	2.381.476.848
Número de magistrados	4.271	5.036	439	593
Número de servidores	109.207	114.896	13.515	15.837
Número de casos novos	7.731.257	8.131.825	976.185	1.120.792
Número de sentenças e decisões	7.621.078	7.137.759	1.044.006	1.159.699

Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

O Quadro 05 e o Gráfico 11 retratam que a despesa total da JF5 aumentou no triênio posterior à implantação do planejamento estratégico, seguindo a tendência nacional. Analisa-se que a despesa total de Justiça Federal brasileira elevou-se em 39%, e a da JF5, em 33,51%, de um triênio para o outro.

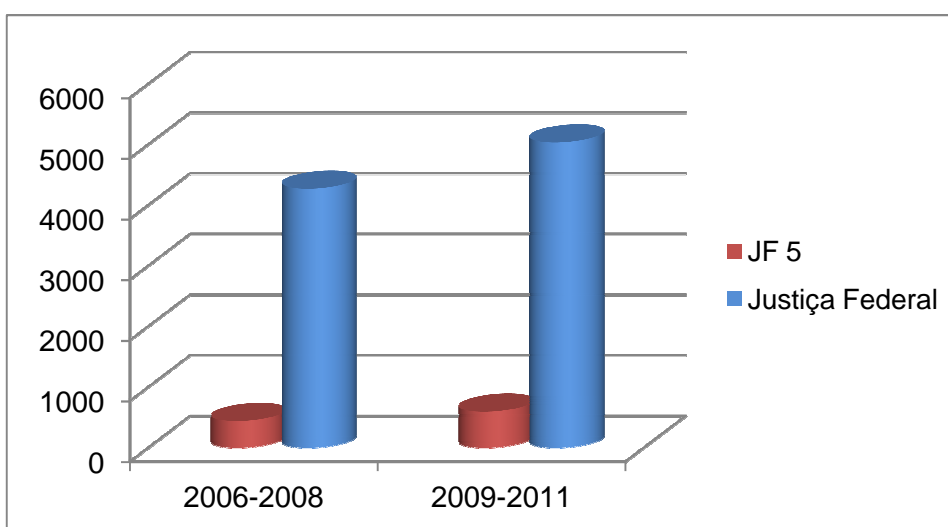
Gráfico 11 - Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto à despesa total (R\$) da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Conforme Quadro 5 e Gráfico 12, depreende-se que o número de magistrados da JF5 também teve aumento no triênio 2009-2011, seguindo a tendência nacional. Analisa-se que esta variável elevou-se em 17,91% na Justiça Federal no Brasil, e a da JF5, em 35%, de um triênio para o outro. Logo, a 5ª Região apresentou quase o dobro do crescimento nacional de magistrados.

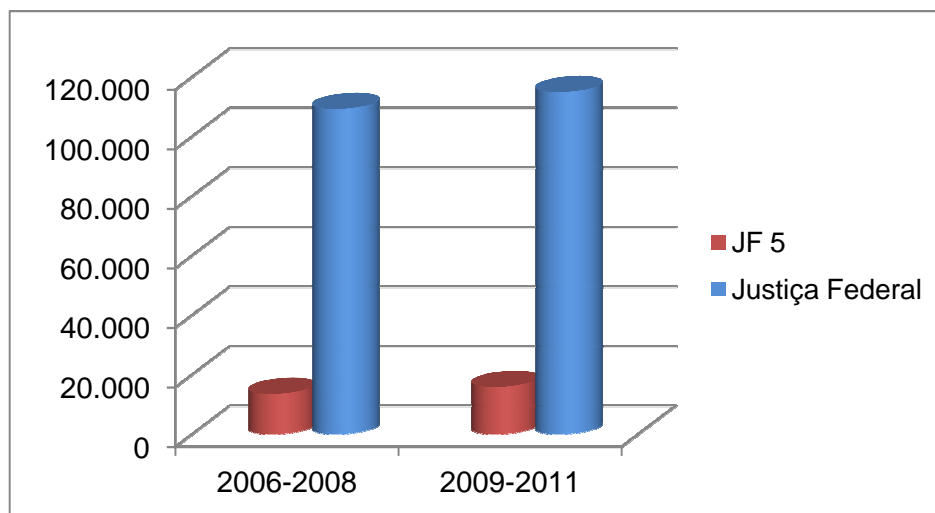
Gráfico 12 - Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de magistrados da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

Quanto ao número de servidores, o Quadro 5 e o Gráfico 13 apontam o seu crescimento no triênio 2009-2011, tanto na jurisdição nacional como na JF5. O aumento foi de 5,2% na Justiça Federal no Brasil, e de 17,18%, na JF5.

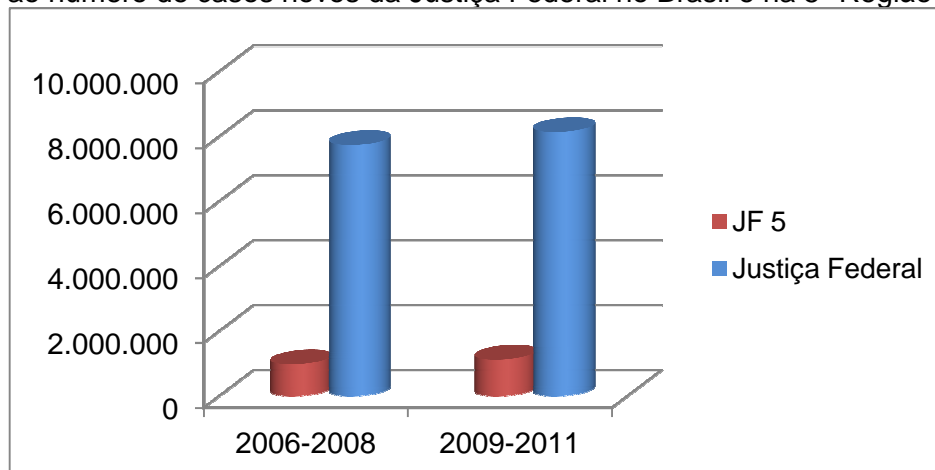
Gráfico 13 - Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de servidores da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

O Gráfico 14 traz a elevação do número total de casos novos na JF5 no triênio posterior a implantação do PE, seguindo a tendência nacional. Essa variável ascendeu-se em 5,18% na Justiça Federal no Brasil, e em 14,81%, na JF5, evidenciando maior sobrecarga da JF5 em relação à média nacional.

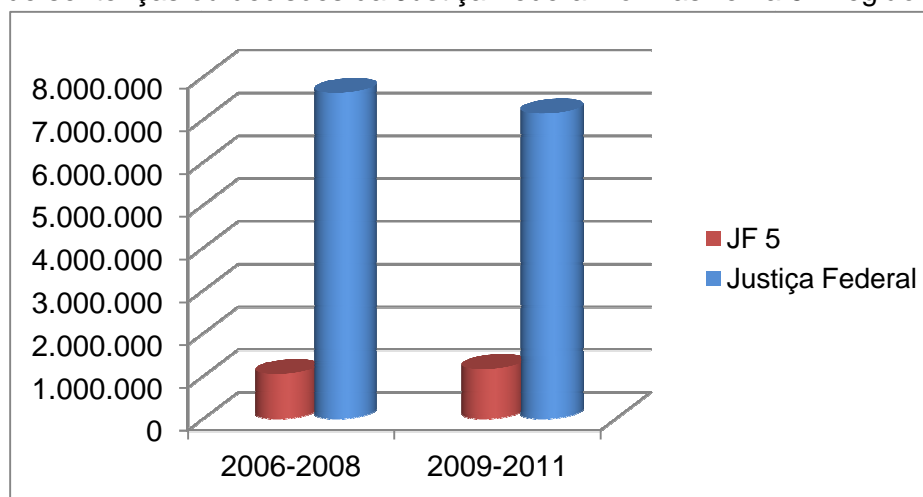
Gráfico 14 - Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de casos novos da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região



Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

De acordo com Quadro 05 e Gráfico 15, o número de sentenças e decisões apresentou comportamento atípico. De 2009 a 2011, reduziu 6,34% do seu quantitativo nacional em relação ao triênio 2006-2008, opondo-se ao número da JF5, que apresentou acréscimo de 11,08% no triênio posterior à implantação do PE.

Gráfico 15 - Comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 quanto ao número de sentenças ou decisões da Justiça Federal no Brasil e na 5ª Região



Região Fonte: Pesquisa Direta, 2015.

4.5 INDICADORES DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Serão apresentados os 19 indicadores da JF5 trabalhados neste estudo e as suas respectivas metas, estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

As metas configuram como componentes importantes no processo do planejamento estratégico, tendo em vista que traduzem a estratégia em termos operacionais. Neste contexto, Tiffany & Peterson (1999) reforçam que as metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assumiu um compromisso definitivo, sendo que para atingi-las, esta deve estar disposta a comprometer recursos necessários para alcançar os resultados almejados.

Quadro 6 - Indicadores relacionados à visão

Indicadores	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Confiança da sociedade na JF	Até 2014, obter 70% de aprovação na pesquisa					
	-	55%	58%	62%	67%	70%

Satisfação dos usuários da Justiça Federal	Até 2014, aumentar para 70% o índice de aprovação					
	-	55%	58%	62%	67%	70%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

Os indicadores confiança da sociedade e satisfação dos usuários com a Justiça Federal da 5ª Região alcançaram a meta estabelecida, atingindo o percentual de 70% de aprovação. Dessa forma, segurança pública, transparência, efetividade, rapidez na prestação jurisdicional e eficiência administrativa, componentes da visão institucional, têm se consolidado nos últimos anos, fortalecendo o Poder Judiciário.

Quadro 7 - Indicador relacionado ao objetivo estratégico facilitar o acesso à Justiça

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de acesso à Justiça Federal	Até 2014, aumentar em 5% o grau de interiorização					
	-	1%	2%	3%	4%	5%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

O índice de acesso à Justiça Federal atingiu a meta estabelecida, com 5% de interiorização em 2014. Vários projetos estão relacionados com seu sucesso: o sistema de processo judicial eletrônico, o diário eletrônico da 5ª Região, a segurança da informação na 5ª Região, implantação do Juízo Itinerante, ouvidoria, implantação de novas varas na JF5, expedição (via web) de certidão regional positiva/ negativa cível, penal, fiscal e eleitoral.

Quadro 8 - Indicadores relacionados ao objetivo estratégico promover a cidadania

Indicadores	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Número de pessoas beneficiadas pelas ações de cidadania	Até 2014, aumentar em 20%, em relação ao ano-base 2009, o número de pessoas diretamente beneficiadas pelos projetos sociais					
	-	5%	10%	15%	18%	20%
Número de ações de cidadania implementadas	Até 2014, realizar no mínimo 3 ações de cidadania/ano					
	-	3	3	3	3	3

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

O número de pessoas beneficiadas por ações de cidadania alcançou a meta de 20% de aumento em 2014, com relação ao seu valor em 2009, bem como o número de ações de cidadania implementadas, que obteve a meta de 3 ações de cidadania por ano de 2010 a 2014. A implantação do Juízo Itinerante, a ouvidoria, a implantação de novas varas na JF5 e o projeto de comunicação institucional da Justiça Federal são projetos relacionados com a meta bem-sucedida.

Quadro 9 - Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: taxa de congestionamento

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Taxa de congestionamento (conhecimento) do 1º e 2º graus e nos Juizados	Até 2014, reduzir para 25% a taxa de congestionamento nos 1º e 2º graus e reduzir para 20% a taxa de congestionamento para os Juizados					
	1º Grau: 50,66%	46%	41%	36%	31%	25%
	2º Grau: ~50%	50%	45%	40%	30%	25%
	Juizados: 59,27%	54%	49%	39%	29%	20%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

Conforme quadro acima, depreende-se que a meta estabelecida para 2014, de reduzir para 25% a taxa de congestionamento nos 1º e 2º graus e de reduzir para 20% a taxa de congestionamento para os Juizados, foi obtida com êxito. Os Juizados tiveram uma redução mais acentuada, uma vez que tanto sua taxa de congestionamento era maior em 2010 quanto a sua meta era menor para 2014, em relação ao 1º e 2º graus.

Quadro 10 - Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: produtividade do magistrado

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Produtividade do magistrado (conhecimento) – (1º grau e Juizados)	Até 2014, aumentar em 5% a produtividade do magistrado					
	1º Grau: não disponível	1%	2%	3%	4%	5%
	Juizados: não disponível	1%	2%	3%	4%	5%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

A produtividade do magistrado na fase de conhecimento no 1º grau e nos Juizados foi satisfatória, obtendo em 2014 o aumento de 5% estabelecido pela meta.

Quadro 11 - Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: índice de atendimento à demanda

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de atendimento à demanda	Até 2014, aumentar para 100% o atendimento à demanda dos 1º e 2º graus e manter em 100% o atendimento à demanda para JEFs e Turmas Recursais					
	1º Grau: 55%	60%	65%	70%	75%	80%
	2º Grau: 85%	90%	93%	96%	98%	100%
	Juizados: 100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Turmas recursais: 100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

Quanto ao índice de atendimento à demanda, o 2º grau aumentou para 100% o atendimento à demanda, valor mantido pelos Juizados e pelas Turmas Recursais, atingindo a meta pré-fixada. Entretanto, o 1º grau não apresentou resultado satisfatório, alcançando apenas 80% de atendimento à demanda.

Quadro 12 - Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: índice de virtualização dos processos novos

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de virtualização dos processos novos	Até 2014, aumentar para 90% o índice de virtualização dos processos novos					
	-	50%	60%	70%	80%	90%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

A virtualização dos processos novos foi outro índice bem-sucedido, obtendo o aumento para 90%, como previsto pela meta.

Os indicadores taxa de congestionamento, produtividade do magistrado, índice de atendimento à demanda e índice de virtualização dos processos novos estão relacionados com os seguintes projetos: sistema de processo judicial eletrônico, o diário eletrônico da 5ª Região, padronização e integração das soluções de sistemas regionais, segurança da informação na 5ª Região, atualização do parque tecnológico, compras integradas, processo administrativo eletrônico, implantação de novas varas na JF5, otimização de processos de TI, expedição (via web) de certidão regional positiva/ negativa cível, penal, fiscal e eleitoral,

padronização de termos de referência, projetos básicos e editais de licitação e data center.

Quadro 13 - Indicador relacionado ao objetivo estratégico otimizar os trâmites judiciais e administrativos: eficiência operacional

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Eficiência operacional	Até 2014, diminuir pra R\$ 1.500,00 o valor da despesa por processo					
	1º e 2º graus: R\$ 1.800,00 (excluindo depreciação)	R\$ 1.800	R\$ 1.700	R\$ 1.650	R\$ 1.600	R\$ 1.500

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

Conforme consta no quadro 13, a meta acordada para eficiência operacional foi alcançada em 2014, obtendo valor de R\$ 1.500,00 de despesa por processo. Além de outros projetos relacionados a outros indicadores, destacam-se aqui os projetos de implantação de base educacional à distância (EAD) para a JF5, escritório de projeto de TI e sistema de planejamento da execução orçamentária da Justiça Federal da 5ª Região.

Quadro 14: Indicadores relacionados ao objetivo estratégico garantir o alinhamento estratégico regional

Indicadores	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de participação estratégica	Ter 100% dos órgãos da JF5 com as iniciativas estratégicas implantadas					
	0%	60%	70%	80%	90%	100%
Índice de sucesso na execução dos projetos estratégicos	Até 2014, obter 90% de sucesso na execução de projetos estratégicos					
	-	50%	60%	70%	80%	90%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

De acordo com quadro acima, a JF5 obteve 100% dos seus órgãos com iniciativas estratégicas implantadas, assim como 90% de sucesso na execução de projetos estratégicos, alcançando as metas estabelecidas para esses índices. Os projetos que favoreceram esses resultados foram: sistema de processo judicial

eletrônico, implantação de base educacional à distância para a JF5, escritório de projeto de TI e projeto de treinamento e desenvolvimento funcional.

Quadro 15: Indicador relacionado ao objetivo estratégico aperfeiçoar a comunicação e fortalecer a imagem

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de inserções institucionais na mídia	Até 2014, aumentar em 80% número de inserções institucionais na mídia, com relação ao ano de 2009					
	-	50%	55%	60%	65%	70%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

O índice de inserções institucionais na mídia foi outro que apresentou resultado aquém da meta determinada, não sendo suficientes os projetos de diário eletrônico da 5ª região, implantação do Juízo Itinerante, ouvidoria, implantação das novas Varas na JF5 e projeto de comunicação institucional da Justiça Federal.

Quadro 16 – Indicadores relacionados ao objetivo estratégico promover o desenvolvimento das pessoas

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de capacitação nas competências estratégicas	Até 2014, aumentar para 100% o índice de capacitação nas competências estratégicas					
	0%	60%	70%	80%	90%	100%
Percentual do orçamento destinado à capacitação efetivamente executado	Até 2014, aplicar 100% do valor do orçamento executado em capacitação					
	95%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

O índice de capacitação nas competências estratégicas obteve resultado de 100%, bem como o percentual do orçamento destinado à capacitação efetivamente executado, ambos atingindo a meta estabelecida. Os projetos relacionados ao sucesso desses indicadores foram: implantação de uma base de educação à distância para a JF5, projeto treinamento e desenvolvimento funcional e o sistema de planejamento da execução orçamentária da Justiça Federal da 5ª Região.

Quadro 17 – Indicador relacionado ao objetivo estratégico fortalecer o clima organizacional e o bem-estar

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice do clima organizacional	Até 2014, aumentar para 90% o índice de avaliações positivas do clima organizacional					
	-	55%	60%	70%	80%	90%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

O clima organizacional da JF5 alcançou o índice de 90% de avaliações positivas em 2014, cumprindo a meta fixada para 2014. Os projetos relacionados ao sucesso desse indicador foram: implantação de uma base de educação à distância para a JF5, projeto treinamento e desenvolvimento funcional, processo administrativo eletrônico, adequação aos ambientes de trabalho, projeto de comunicação institucional da Justiça Federal.

Quadro 18 – Indicador relacionado ao objetivo estratégico favorecer a motivação e o comprometimento

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Motivação e comprometimento de magistrados e servidores	Até 2014, aumentar para 80% o índice de avaliações positivas					
	-	55%	60%	70%	80%	90%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

Consonante com Quadro 18, a motivação e o comprometimento de magistrados e servidores aumentou progressivamente de 2010 a 2014, atingindo o valor de 90% de avaliações positivas em 2014, superior ao estipulado pela meta, de 80%. Os projetos relacionados ao sucesso desse indicador foram: implantação de uma base de educação à distância para a JF5, projeto treinamento e desenvolvimento funcional e adequação aos ambientes de trabalho.

Quadro 19 – Indicadores relacionados ao objetivo estratégico garantir a infraestrutura física e tecnológica

Indicador	Meta					
	Linha de base	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de disponibilidade de infraestrutura de equipamentos em tecnologia	Até 2014, aumentar para 96% o índice de disponibilização de equipamentos (CNJ)					
	-	60%	70%	80%	90%	96%
Índice de satisfação com as instalações físicas	Até 2014, aumentar para 80% o índice de avaliações positivas sobre instalações físicas					
	-	40%	50%	60%	70%	80%

Fonte: Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região, 2014.

O Quadro 19 aponta que o índice de disponibilização de equipamentos alcançou o percentual de 96% em 2014, cumprindo a meta, bem como o índice de satisfação com as instalações físicas, que atingiu 80% de avaliações positivas no mesmo ano. Os projetos relacionados a esses indicadores foram: padronização e integração das soluções de sistemas regionais, segurança da informação na 5ª Região, central de serviços de TI, atualização do parque ecológico, escritórios de projetos de TI, adequação aos ambientes de trabalho, data center seguro e sistema de planejamento da execução orçamentária da Justiça Federal da 5ª Região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como objetivo principal analisar a eficácia na execução do Planejamento Estratégico na Justiça Federal da 5ª Região, buscando responder se as práticas de gestão estratégica implantadas apresentam resultados eficazes.

Preliminarmente, verificou-se que o objetivo geral da pesquisa geral foi atingido, constatando-se que a Justiça Federal da 5ª Região tem um Planejamento Estratégico implantado desde 2009, o qual está constantemente sendo atualizado, possuindo a maioria das metas dos indicadores estratégicos atingidas.

Considerando as variáveis estudadas na Justiça Federal no Brasil de 2006 a 2013, percebe-se que o crescimento mais acentuado deveu-se à despesa total, com aumento de 88,31%; seguida do número de casos novos, com 41,32%; de servidores, com 27,81%; de sentenças e decisões, com 16,24%; e do número de magistrados, com 15,68%. Tais dados evidenciam uma discrepância entre o crescimento do número de casos novos e o de servidores e magistrados, resultando em um quantitativo de sentenças e decisões aquém do almejado, deficiência que vai de encontro às tendências estratégicas.

Quanto à evolução dessas variáveis na Justiça Federal da 5ª Região, tem-se que a despesa total foi a que apresentou maior crescimento, com 82,40%; seguida pelo número de sentenças e decisões, com 72,12%; de casos novos, com 59,76%; de servidores, com 57,86%; e de magistrados, com 37,69%. Tal realidade traduz eficiência desse sistema, uma vez que o percentual de sentenças e decisões consegue superar o de casos novos.

No tocante à comparação de dados quantitativos entre triênios na Justiça Federal no Brasil, houve aumento de 39% na despesa total, 17,9% no número de magistrados, 5,2% no número de servidores, 5,18% no número de casos novos e redução de 6,35% na quantidade de sentenças e decisões entre os períodos de 2006-2008 a 2009-2011.

Quanto à comparação dos triênios 2006-2008 e 2009-2011 na JF5, houve aumento de 33,5% na despesa total, 35% no número de magistrados, 17,18% no número de servidores, 14,81% no número de casos novos e 11,08% na quantidade

de sentenças e decisões. Portanto, valores em sua maioria mais expressivos do que a tendência nacional.

Verifica-se que no período posterior a 2009 (ano da implantação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário), a JF5 apresentou uma gestão mais eficiente, uma vez que expôs percentual menor de gastos e aumento mais significativo do número de sentenças e decisões em relação à média nacional, apesar de o número de casos novos ter sido relativamente maior do que na Justiça Federal no Brasil.

Verificou-se que a taxa de congestionamento na JF5, que mede a relação entre casos novos e os números de processos baixados no mesmo período, conseguiu reduzir nos últimos anos, alcançando a meta estabelecida pelo CNJ, apesar de ser a região judiciária com menor número de magistrados.

No que diz respeito à situação da eficácia na gestão da Justiça Federal da 5ª Região, analisou-se objetivamente o cumprimento ou não de 19 metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça para todo o Judiciário Nacional. Destas, 16 indicadores apresentaram resultados satisfatórios e 2 não cumpriram a meta: o índice de atendimento à demanda e o índice de inserções na mídia, necessitando de um olhar mais específico da Administração. Em contrapartida, o indicador motivação e comprometimento dos magistrados e servidores superou a meta estabelecida, alcançando 90% de avaliações positivas, quando o estabelecido era 80%.

Importa mencionar que não é possível determinar se as variáveis não trabalhadas nessa pesquisa influenciariam os resultados nela obtidos.

Tendo em vista a análise realizada nesta pesquisa, observa-se que o Planejamento Estratégico tem se mostrado eficaz no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região. Por meio da evolução histórica satisfatória de seus dados estatísticos e do cumprimento da meta da maioria dos seus indicadores, comprova-se que o planejamento estratégico é o instrumento essencial para uma gestão institucional adequada, permitindo o sucesso da missão da JF5, que é garantir à sociedade uma prestação jurisdicional cidadã, acessível, rápida e efetiva.

Sugere-se a ampliação deste estudo por meio da pesquisa sobre o Planejamento Estratégico na concepção do usuário da Justiça Federal da 5ª Região, bem como da análise da sua eficácia em outras instituições judiciárias e outras jurisdições.

REFERÊNCIAS

BORN, Roger. Construindo o planejamento estratégico: casos reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2009.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório Justiça em Números 2006: variáveis e indicadores do Poder Judiciário. Brasília, 2009. 296p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/justica_numeros_2006.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2015.

_____. Relatório Justiça em Números 2007: variáveis e indicadores do Poder Judiciário. Brasília, 2009. 301p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2007.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2015.

_____. Relatório Justiça em Números 2008: variáveis e indicadores do Poder Judiciário. Brasília, 2009. 302p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2008.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2015.

_____. Relatório Justiça em Números 2009: indicadores do Poder Judiciário. Brasília, 2010. 255p. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/2009/rel-justica-federal.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

_____. Relatório Justiça em Números 2010: Justiça Federal. Brasília, 2011. 301p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relat_federal_jn2010.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2015.

_____. Relatório Justiça em Números 2011: Justiça Federal. Brasília, 2012. 304p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_federal.pdf>. Acesso em 15 jan. 2015.

_____. Relatório Justiça em Números 2013: ano-base 2012. Brasília, 2013. 339p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relatorio_jn2013.pdf>. Acesso em 16 jan. 2015.

_____. Relatório Justiça em Números 2014: ano-base 2013. Brasília, 2014. 395p. Disponível em: <ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica_em_Numeros/relatorio_jn2014.pdf>. Acesso em 17 jan. 2015.

BRASIL. Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. 2004. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAU, Eros Roberto. A ordem econômica na constituição de 1988. 2ª. edição, São Paulo: Malheiros, 1991.

JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO. A estratégia da Justiça Federal da 5ª Região. Disponível em: <<http://www.trf5.jus.br/downloads/Planejamento%20Estrategico%205%20Regiao.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciência sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 2000.

KICH, Juliane Inês Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de estágio e de tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 14 set. 2014.

TIFFANY, Paul; PETERSON, D. Steven. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.