

A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça

Richard Pae Kim

Fabiana Andrade Gomes e Silva

Resumo: O fenômeno da aplicação das metodologias de gestão estratégica nos entes públicos é relativamente novo, em especial no Brasil, decorrente das reformas administrativas públicas ocorridas no país no fim do século XX. As perspectivas gerencialistas da chamada *New Public Management* — nova Gestão Pública — propõem um serviço público mais flexível, eficiente, de melhor qualidade e direcionado ao cidadão usuário. O presente trabalho visa analisar a gestão estratégica na administração do Poder Judiciário e os seus impactos na consolidação das suas políticas públicas judiciárias. São nele definidos os conceitos de planejamento, estratégia, sua relação com o modelo de gestão gerencial e o histórico de seu surgimento no Judiciário brasileiro. Ao longo deste artigo, também será possível verificar os avanços alcançados pelo Poder Judiciário brasileiro em função da atuação do Conselho Nacional de Justiça na construção desse processo nos seus 15 anos de existência.

Palavras-chave: Judiciário; gestão estratégica; Conselho Nacional de Justiça; eficiência.

Abstract: The phenomenon of the application of strategic management method in public entities is relatively new, especially in Brazil, due to the public administrative reforms that took place in the country at the end of the 20th century. The managerialist perspectives of the so-called New Public Management – NPM – propose a more flexible, efficient, better quality public service and directed to the user citizen. This paper aims to analyze the strategic management in the administration of the Judiciary and its impacts on the consolidation of its judiciary public policies. The concepts of planning, strategy, their relationship with the management model and the history of their emergence in the Brazilian Judiciary are defined. Throughout this article, it will also be possible to verify the advances achieved by the Brazilian Judiciary due to the performance of the National Council of Justice in the construction of this process in its 15 years of existence.

Keywords: Judiciary; strategic management; National Council of Justice; efficiency.

1. Introdução

O Poder Judiciário, além de órgão garantidor de direitos no exercício de sua função primária, qual seja, a jurisdicional, como acontece em qualquer outro poder estatal, deve buscar o cumprimento de suas tarefas constitucionais também por meio de políticas públicas judiciárias — respeitando-se sempre o princípio da solidariedade, que há de ser um dos vetores principais de sua atuação para efetivar os direitos dos cidadãos.

Além dos próprios tribunais e de seus agentes, o Poder Judiciário nacional, por meio do Conselho Nacional de Justiça — órgão criado em 14 de junho de 2005 pela Emenda à Constituição nº 45/2004, conhecida como emenda da “Reforma do Poder Judiciário” — passou a atuar como ente protagonista na elaboração de políticas públicas judiciárias nacionais, em especial, para resolver os problemas que deram ensejo à sua própria criação.

A despeito de ainda não se encontrarem pacificadas algumas questões afetas aos limites de suas competências, não há dúvida de que as atividades que o Conselho Nacional de Justiça vem desenvolvendo como órgão de planejamento e de coordenação do Judiciário nacional têm se mostrado essenciais, não só para alcançar soluções

aos problemas acima elencados, mas também para garantir a eficácia e o aprimoramento dos direitos fundamentais dos cidadãos. Aliás, como já restou assentado pelo Supremo Tribunal Federal, no julgamento da ADI nº 3.367/DF, de relatoria do Ministro Cesar Peluso, em suma, as atribuições conferidas ao Conselho pela Emenda à Constituição nº 45/2004 são: o controle e a supervisão da atividade administrativa e financeira do Judiciário nacional e o controle ético-disciplinar de seus membros.

Supervisionar, no caso, não significa apenas fiscalizar, mas também participar do processo de modernização da gestão, inclusive, e contribuir para elaborar os planejamentos estratégicos de interesse do Judiciário.

Como bem mencionado pelo eminente Ministro Dias Toffoli, Presidente do Conselho Nacional de Justiça, na sua apresentação ao Relatório CNJ da gestão do ano de 2019, “decorridos quinze anos da Reforma do Judiciário, muitos foram os avanços alcançados pelo Conselho Nacional de Justiça, durante as suas várias composições, para bem atender ao destinatário dos serviços: o cidadão, o jurisdicionado”, verbi gratia, durante o ano de 2019, investiu-se “na gestão estratégica, na utilização das tecnologias e melhoria dos sistemas de automação, na atuação intersetorial e interinstitucional, de forma a

trazer os demais poderes e a sociedade civil para encontrarmos, de forma cooperativa e democrática, as melhores soluções para os desafios do Judiciário brasileiro¹; e a gestão adequada dos acervos pelos tribunais, de forma estratégica, acabou, pela primeira vez na última década, por reduzir os casos pendentes, diminuir a taxa de congestionamento, invertendo a tendência que vinha sendo observada ao longo dos últimos dez anos.

Também é correto afirmar que o Conselho não substituiu a administração dos tribunais. Também é verdade que o CNJ deve ter, como premissa inafastável, admitir que os demais órgãos do Poder Judiciário nacional são os “primeiros responsáveis pelos próprios destinos e, somente diante de sua inegável insuficiência ou deficiência de todas as ordens, é que deverá o órgão central atuar”².

Nesse passo, a instituição do planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário representa um marco entre as atividades do CNJ na busca pelo aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

Como se sabe, as políticas públicas não constituem objeto apto ao tratamento de “verdadeiro” ou “falso”, como já alertava Maria Paula Dallari Bucci (2013). Elas consistem em problemas permeados por elementos de valor ou conveniência, considerados um somatório de interesses, de arranjos institucionais e que compõem um processo dialético³. Elas só gerarão os resultados pretendidos, de forma eficiente, caso haja um estrito respeito ao posicionamento estratégico do ente ou do Poder.

Nesse contexto, de forma inédita, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu as suas metas, a partir de 2009, e definiu a sua Missão, Visão e Objetivos Estratégicos, elementos essenciais de plano estratégico, a serem seguidos por todos os órgãos do Poder Judiciário, direcionando-os para boa execução da Estratégia Nacional definida. Também, no ano de 2018, dividiu as atribuições da Secretaria-Geral do CNJ e criou a Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica, elevando o patamar de atuação do Conselho nas ações estratégicas do Judiciário e do próprio CNJ.

Assim, pela história dos primeiros quinze anos desse novel órgão de estatura constitucional, podemos verificar que, não só por meio de seus atos normativos e atos administrativos, como também pela implantação de determinadas políticas judi-

ciárias e políticas intersetoriais, decorrentes da cooperação com outros poderes, o Conselho Nacional de Justiça tem conseguido ampliar, ano a ano, de forma cada vez mais eficaz, o atendimento aos direitos dos cidadãos.

2. Planejamento Estratégico do Judiciário: do primeiro ao terceiro ciclo

Aplicando-se as modernas teorias da administração⁴ ao aparelho público, o posicionamento estratégico, ou planejamento estratégico, como se sabe, é a criação de uma posição única e valiosa que deve envolver um conjunto de atividades que deve ter como objetivo fundamental atingir os resultados pretendidos de forma diferencial, sustentável e satisfatória ao usuário de seus serviços. Logo, o planejamento estratégico auxilia as organizações a delinear seus objetivos, especificando as ações adequadas que devem ser executadas para atingi-los.

Feita a conceituação de planejamento estratégico, é importante compreender o termo estratégia. A estratégia diz respeito à compreensão da organização e do seu ambiente; envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar esse caminho, definição do que ou não fazer.

A estratégia possui múltiplas funções, quais sejam: dar rumo, permitir a concentração dos esforços, definir a organização, servir como fonte de coerência interna, e propiciar, inclusive, uma perspectiva de resultados de longo prazo.

O fenômeno da aplicação das metodologias de gestão estratégica nos entes públicos é relativamente novo, em especial no Brasil, decorrente das reformas administrativas públicas ocorrida no país no fim do século XX. Como se sabe, baseada na nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*), “a perspectiva gerencialista propõe um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, aproximando-se do setor privado (Bresser-Pereira, 1998; Costa, 2008; Peters, 2008). Após as mudanças pretendidas pelas reformas gerencialistas, principalmente na década de 1990, os dirigentes passaram a lidar com muitos paradoxos, relacionados à transformação contínua das organizações (Barbieri, 2012). Esses paradoxos estimularam estudos relacionados a es-

⁴ Vide artigo de Michael E. Porter, sobre “o que é estratégia” na prestigiada obra da Harvard Business Review. CHRISTENSEN, Clayton M. ...[et. al.]; Harvard Business Review. Desafios da gestão. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 187-224.

tilos de liderança, estrutura organizacional, medidas de desempenho, administração de recursos humanos, tecnologia, cultura e estratégia no setor público (e.g. Salles; Villardi, 2017; Nascimento; Emendoerfer; Gava, 2014; Moura; Souza, 2016)⁵.

O planejamento pressupõe conhecer determinada realidade. Para escolher o caminho certo a seguir, a organização precisa se autoconhecer e entender o contexto em que está inserida. Dessa forma, é possível traçar ações visando aos objetivos definidos. Para que o planejamento estratégico possa alcançar os seus objetivos, a missão, os valores e as metas estabelecidas pelo ente ou órgão público, eles devem ser reais e concretos o suficiente, de modo a reforçar a estratégia e para ela contribuir.

No primeiro Encontro Nacional, bem pontuou em seu discurso de abertura o então Presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, Ministro Gilmar Mendes, o seguinte:

“...os órgãos do Judiciário que todos somos, não podemos atuar como se fôssemos ilhas – algumas até hoje, infelizmente, sem qualquer ponto de intersecção. A necessidade de se manter permanentemente canais de comunicação, de intercâmbio de experiências e compartilhamento de soluções decorre da premência desse indispensável autoconhecimento. Até porque, para planejar, é preciso conhecer.”

E o citado Ministro, assim concluiu seu discurso:

“O Conselho Nacional de Justiça, cumprindo o papel constitucional a si reservado, chama a si a responsabilidade de órgão de coordenação, planejamento e supervisão administrativa do Poder Judiciário, com a finalidade precípua de alcançar o máximo de eficiência, de modo a tornar eficaz a prestação jurisdicional”.

Houve, naquele ano, importante movimento de integração, de autoconhecimento da Justiça brasileira, voltado para estabelecer diretrizes que seriam aplicáveis a todos os órgãos do Judiciário, buscando, ao cabo, transformar, modernizar e agilizar a prestação jurisdicional. Nasceu, então, o embrião do planejamento estratégico do Judiciário naquela primeira reunião.

Após encontros regionais que foram realizados em todo o país, na tentativa de diagnosticar os problemas e soluções identificadas pelos órgãos do Judiciário, foram levadas à votação as metas de nivelamento e o plano estratégico nacional que, em seguida, restaram formalizados.

A Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, que instituiu o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, representou um passo importante em disseminar a cultura de administração gerencial, voltada para resultados, e a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão pelos órgãos da justiça brasileira.

A metodologia definida pelo CNJ, para executar e avaliar a Gestão Estratégica no Poder Judiciário, foi o BSC – *Balanced Scorecard*, criado pelos autores Kaplan e Norton, inicialmente voltado para organizações da iniciativa privada. Pelo BSC é construído o mapa estratégico, figura que traduz e melhor comunica a estratégia da organização e apresenta objetivos interligados, às vezes agrupados em um mesmo tema estratégico, por meio de relações de causa e efeito, ao longo de quatro perspectivas. O mapa possibilitará aos gestores alcançar sua missão e visão.

Embora essa metodologia tenha sido criada e desenvolvida para o setor privado, diante do sucesso dos resultados obtidos, conforme se extrai de estudos científicos e empíricos, acabou sendo ela acolhida pela administração pública em geral⁶, em especial, porque se mostrou como um importante instrumento de gestão para comunicar, implementar e avaliar a execução da estratégia dos segmentos públicos.

Aliás, a partir da boa experiência da cidade norte-americana de Charlotte, na Carolina do Norte, no início da década de 1990, que passou a seguir uma estratégia de criação de valor ao “cidadão-cliente”, a adoção do *Balanced Scorecard* vem crescendo constantemente como uma forma de se estabelecer foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos de governo. Assim, o BSC firma-se como um modelo de gestão útil para a realidade pública, particularmente por conseguir estabelecer uma ligação entre a declaração da missão e da estratégia e as medidas de de-

5 CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIA, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. “Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal”. In: Rev. Serv. Público, Brasília, 69 (2), p. 163-191, abr./jun. 2018.

6 PINTO, F. J. S. A Avaliação da performance e o *Balanced Scorecard* no contexto da reforma da Administração Pública. In: CONGRESSO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2., 2004, Lisboa: INA Centro Congressos, 2004. Disponível em: <<http://franciscojaspinto.com/pdf/comun2congap2.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

sempenho da operacionalização da organização”⁷.

A metodologia BSC não só possibilita à Administração Pública controlar o seu orçamento e a gestão financeira, como também potencializa o atendimento ao cidadão, a comunicação dos resultados, dando maior transparência à sociedade, promove o desenvolvimento de cultura empreendedora e dos indutores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos e, por fim, equilibra a gestão pública entre as ações de curto prazo e a gestão de longo prazo⁸.

Por meio de quinze objetivos estratégicos relacionados a oito temas estratégicos⁹, o Poder Judiciário nacional passou a guiar-se na elaboração de políticas e iniciativas visando à sua missão institucional, qual seja, realizar justiça. Teve definido, portanto, o 1º ciclo do Planejamento Estratégico do Judiciário referente ao período de 2009-2014.

Embora não se possa olvidar que o CNJ, por meio de sua Resolução nº 49, regulamentou a organização do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário, estabelecido no art. 92 incisos II ao VII da Constituição Federativa do Brasil, somente com a normativa de 2009 (Resolução nº 70) é que o CNJ acabou por, efetivamente, sistematizar nacionalmente os protocolos de gestão estratégica do Judiciário, na medida em que os tribunais e conselhos passaram a formular os seus planos estratégicos e a construir mecanismos para monitorar as metas nacionais e sua gestão interna.

Para tanto, registra-se o importante papel do Conselho Nacional de Justiça, reforçando seu papel de coordenação nacional das atividades de planejamento estratégico dos tribunais, na execução do plano estratégico 2009-2014. À época, foi divulgada e disseminada toda a metodologia de Gestão Estratégica para os órgãos da justiça brasileira. Cartilha, sugestão de roteiro passo a passo para implantação e alinhamento com a gestão estratégica; modelo para realização de RAE – Reunião de Análise da Estratégia são exemplos de materiais disponibilizados para órgãos iniciantes.

⁷ SILVA, Leandro Ferreira da. “Planejamento estratégico em organizações públicas: o modelo utilizado no Ministério Público do Tocantins”. In: Revista Jurídica do Ministério Público do Estado do Tocantins. Palmas: Cesaf, ano, 08, nº 13, p. 89-99. 2015, p. 89.

⁸ FERNANDES, Alan Gabriel. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. Lavras: UFL, 2013, p. 192.

⁹ Para o período de 2009-2014, os temas estratégicos do Poder Judiciário foram: Eficiência Operacional, Acesso ao Sistema de Justiça, Responsabilidade Social, Alinhamento e Integração, Atuação Institucional, Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia e Orçamento.

Percebe-se, desde o primeiro ciclo da estratégia nacional, um cuidado de alinhar os indicadores de desempenho do planejamento nacional com o Sistema de Estatística do Poder Judiciário – Justiça em Números¹⁰. O diagnosticar e o processo de planejar sendo realizados em conjunto.

Cabe mencionar que o CNJ, seguindo os preceitos da Resolução CNJ nº 70, assim como os demais órgãos do Poder Judiciário, elaborou seu planejamento estratégico institucional, para o período de 2010-2014, por meio da Portaria CNJ nº 18, de 19 de fevereiro de 2010. Esse plano representou o primeiro ciclo do planejamento estratégico do CNJ, estabelecendo um referencial estratégico no âmbito do Conselho, a fim de articular ações de curto, médio e longo prazo, com o objetivo de conferir suporte e sustentabilidade à Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Sob a coordenação do CNJ, o monitoramento e a avaliação do planejamento estratégico do Judiciário 2009-2014 se desenvolveram por meio dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário que podem ser considerados como um “grande RAE”.

Esses encontros, que reúnem a alta cúpula do Judiciário brasileiro, presidentes e corregedores dos 92 órgãos, conselhos e Tribunais de Justiça, além de contar com as associações nacionais de magistrados e de servidores das áreas técnicas, essencialmente, a partir da criação do plano estratégico nacional, servem para avaliar a execução da estratégia nacional, seja por meio do desempenho das metas nacionais, seja por meio de acompanhamento de políticas ou programas. Tais avaliações refletem em novas diretrizes para toda Justiça brasileira. Portanto, nota-se a importância desses encontros, que já viraram tradição no Judiciário e que, em 2020, chegará a sua 14ª edição.

Quanto ao primeiro ciclo do planejamento estratégico do Judiciário, é importante frisar a determinante coordenação do CNJ em disseminar a cultura de gestão estratégica, em todos os seus aspectos (as metas nacionais é um deles), nos órgãos da justiça brasileira. De acordo com o Diagnóstico aplicado pelo CNJ, em 2012, com intuito de avaliar o planejamento estratégico do Poder Judiciário 2009-2014, 40% dos órgãos realizavam planos alinhados aos planos es-

¹⁰ Principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário, anualmente, desde 2004, o Relatório Justiça em Números divulga a realidade dos tribunais brasileiros, com muitos detalhes da estrutura e litigiosidade, além dos indicadores e das análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira. Ver despacho do Presidente à época, Ministro Gilmar Mendes. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/03/desp_indicadores_nacionais.pdf

tratégicos, a maioria realizava, de forma adequada, a gestão participativa. Entretanto, das dimensões avaliadas à época, as que careciam de maior atenção eram: comunicar a estratégia e o monitoramento e executar a estratégia. Veremos como tais apontamentos foram observados, no próximo ciclo do planejamento estratégico do Judiciário.

Na véspera de terminar o período do primeiro Plano Estratégico Nacional, de 2009 a 2014, o Conselho Nacional de Justiça, visando aperfeiçoar sua gestão de planejamento, acabou por instituir a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (Portaria CNJ nº 138, 23 de agosto de 2013), o que permitiu identificar as peculiaridades de cada segmento de Justiça, conferindo a todos os órgãos do Judiciário maior participação na construção da Estratégia Nacional e viabilizando melhor condução do seu monitoramento.

O trabalho da Rede de Governança, coordenado pelo CNJ, culminou na aprovação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário vigente, instituída pela Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, e que finda agora em 2020.

Nota-se que, de objetivos estratégicos mais amplos (1º ciclo), passou-se para delimitação de problemas-chaves, com foco maior para os gargalos da Justiça, denominados Macrodesafios do Judiciário, que deveriam ser observados no período 2015 a 2020 (2º ciclo). Foram definidos 13 Macrodesafios¹¹, permanecendo inalterada a sua Missão Institucional de “realizar justiça”. Ressalta-se que o processo de formulação do planejamento estratégico do Poder Judiciário 2015-2020 foi ainda mais democrático e participativo, com o advento da Rede de Governança Colaborativa.

Outro ponto que merece destaque é a execução e monitoramento do planejamento estratégico do Poder Judiciário, a maturidade conferida, após 5 anos de execução do primeiro ciclo, e, com a coordenação agora de certa forma compartilhada, permitiu aprimorar os mecanismos de monitoramento da Estratégia Nacional. As políticas judiciárias, programas e metas passaram a ser formulados precipuamente visando ao atingimento dos Macrodesafios estabelecidos.

¹¹ A metodologia do ciclo atual do planejamento estratégico pode ser considerada uma adaptação do BSC, uma vez que não segue de forma rigorosa os conceitos do BSC. Entretanto, nota-se que a figura do mapa estratégico da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020 apresenta uma tentativa de representar as perspectivas: recurso, processos internos e sociedade, e suas relações de causa e efeito. Os Macrodesafios do Poder Judiciário definidos até 2020 podem ser extraídos da Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014.

Por meio de normativas, como a Resolução CNJ nº 221, de 10 de maio de 2016, e a Portaria CNJ nº 114, de 6 de setembro de 2016, o Conselho Nacional de Justiça veio a estabelecer as diretrizes do processo participativo na formulação das políticas e das metas nacionais do Poder Judiciário. Com o advento dessas normas, foi possível regulamentar o fluxo de formulação das metas nacionais do Poder Judiciário, identificando os papéis dos coordenadores de comitê e subcomitês dos segmentos de Justiça e dos representantes de tribunais no âmbito da Rede de Governança colaborativa.

Observa-se, portanto, que, a partir do 2º ciclo do planejamento estratégico do Poder Judiciário, com a instituição preliminar da Rede de Governança, a construção, a execução e a avaliação do processo de gestão estratégica tornaram-se mais democráticas e participativas. O gradual processo de evolução é notório no desenvolvimento dos planos estratégicos do Judiciário e suas metas nacionais. Suas formulações têm sido realizadas, respeitando-se as peculiaridades de cada segmento de Justiça bem como as respectivas capacidades de cumprimento de seus objetivos pelos tribunais, sem perder de vista os desafios consensuados a ser alcançados pelos órgãos do Judiciário.

A evolução em monitorar o planejamento também é percebida com a inserção de novos instrumentos de controle. No primeiro ano de execução da Estratégia Nacional 2015-2020, foi enviado a todos os órgãos do Poder Judiciário um Questionário denominado de “Execução da Estratégia Nacional em 2015”, realizado com a finalidade de acompanhar a Estratégia Nacional 2015-2020, no que tange aos Macrodesafios do Poder Judiciário durante o seu primeiro ano de execução. Separadas em duas etapas, a primeira teve a intenção de verificar iniciativas estratégicas dos tribunais para o alcance de cada Macrodesafio, previsto na Resolução CNJ nº 198/2014. Foram solicitadas informações sobre os projetos e/ou iniciativas executados pelos tribunais selecionados entre aqueles de maior impacto institucional e que tivessem sido concluídos no ano de 2015, informando, também, o respectivo alinhamento aos Macrodesafios do Poder Judiciário.

Assim, coube a cada tribunal a devida correlação entre suas iniciativas estratégicas e os referidos Macrodesafios e, por fim, o Departamento de Gestão Estratégica elaborou Relatório de Acompanhamento da Estratégia Nacional – 2015, que concluiu que

“De acordo com as informações prestadas, constatou-se que, em maior ou menor grau, todos os Macrodesafios foram contemplados com iniciativas estratégicas concluídas ainda no ano de 2015, ainda que os tribunais tenham até 2020 para propor soluções por meio ações/projetos para alcançá-los. Nesse sentido, verificou-se que alguns tribunais não auferiram resultados em todos os Macrodesafios, isto ocorreu, principalmente, por ser o primeiro ano de execução da Estratégia, ao passo que alguns projetos, por sua natureza, demandam tempo maior para apresentar resultados. Além disso, alguns Tribunais e/ou segmentos de Justiça informaram que estabeleceram Macrodesafios prioritários para cada ano da Estratégia Nacional. Ademais, é importante lembrar que as Metas Nacionais e Específicas estão diretamente relacionadas aos Macrodesafios, como por exemplo a Meta 1: Julgar mais processos que os distribuídos, diretamente relacionada ao Macrodesafio Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional. Em virtude dessa correlação lógica, alguns tribunais entenderam que essas metas eram uma iniciativa específica do Macrodesafio. No entanto, entende-se que a meta constitui, não uma iniciativa, mas sim um permanente processo de trabalho dos tribunais. Desse modo, as metas nacionais e específicas de segmento não foram consideradas na apuração do grau de aderência aos Macrodesafios. Diante do exposto, pode-se depreender a intenção dos órgãos do Poder Judiciário em realizar iniciativas estratégicas com vistas a enfrentar os Macrodesafios da Estratégia Nacional 2015-2020 e promover a melhoria da prestação jurisdicional.”¹²

Na segunda etapa, buscou-se identificar lições aprendidas para atingir as metas nacionais naquele ano.

A partir do segundo ano, o acompanhamento da Estratégia do Judiciário 2020 passou a ser bianual, permitindo um período maior para conferir a maturidade dos projetos/iniciativas. Dessa forma, a avaliação da Estratégia referente ao período de 2016 foi realizada conjuntamente com o ciclo de 2017.

Ao final do biênio 2016-2017, foi enviado o questionário “Avaliação da Estratégia Nacional 2016-2017”, com a finalidade de verificar o desenvolvimento e os resultados de projetos que tenham tido maior impacto para o alcance dos Macrodesafios¹³.

¹² CNJ. DGE – Departamento de Gestão Estratégica do CNJ. “Relatório de Acompanhamento da Estratégia Nacional – 2015: Macrodesafios do Poder Judiciário”. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/05/069701932e313e-78da8e20637d61f5f8.pdf>

¹³ CNJ. DGE – Departamento de Gestão Estratégica do CNJ.

No início de 2020, foi enviado outro questionário visando avaliar o biênio 2018-2019. O que se observa é um alto comprometimento dos conselhos e tribunais para atingir os Macrodesafios. Ao longo dos 5 anos do segundo ciclo do planejamento estratégico do Poder Judiciário, cada segmento de justiça vem priorizando os Macrodesafios, desenvolvendo programas e iniciativas que venham a contribuir para alcançá-los.

Em 2019, visando dar continuidade aos exitosos trabalhos da Rede de Governanças e aperfeiçoar suas competências, o atual presidente do Conselho Nacional de Justiça, Ministro Dias Toffoli, regulamentou o funcionamento da rede e estabeleceu importantes procedimentos a ser obedecidos pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, o que se deu por meio da Portaria CNJ nº 59, de 23 de abril de 2019.

A partir daí, foi iniciado também o processo de revisão da Estratégia Nacional vigente (2015-2020). Mais uma vez, de forma colaborativa e participativa, o Judiciário vem construindo seu planejamento estratégico para o próximo sexênio, 2021-2026. A caminho do seu terceiro ciclo de planejamento estratégico, o Judiciário aprovou, no último Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocorrido em novembro de 2019, seus próximos Macrodesafios.

3. Os progressos voltados às metodologias gerenciais e às ferramentas de gestão

A partir da instituição do planejamento estratégico 2009-2014, muitos avanços restaram obtidos, em especial o amadurecimento dos processos de trabalho.

Citemos, a seguir, alguns exemplos desses progressos, mais especificamente aqueles voltados às metodologias gerenciais e às ferramentas de gestão:

- a) Premissa de trabalho baseado na unidade do Poder Judiciário;
- b) Formulação de políticas judiciárias em observâncias aos objetivos estratégicos nacionais;
- c) Esforços do CNJ e dos tribunais dirigidos, no sentido de bem cumprir a missão constitucional de “realizar a justiça”, respeitando as peculiaridades de todos os ramos da Justiça e observando que, muitas vezes, as di-

“Relatório de Acompanhamento da Estratégia Nacional para 2016-2017”. Disponível em: https://www.stm.jus.br/images/relatorio_cnj_metas.pdf

ficuldades são as mesmas e as soluções estão bem próximas entre os órgãos do Judiciário;

- d) Instituição das Reuniões de Análise da Estratégia – RAE pelos órgãos do Judiciário, método para monitorar o planejamento estratégico da instituição, envolvendo a alta administração do órgão, buscando avaliar os problemas e encontrar as soluções de forma conjunta com todas as unidades do órgão; e
- e) Aumento da cultura da gestão por resultados específicos e o desenvolvimento de indicadores apropriados para monitorar adequadamente as metas, planejamentos, programa, projetos e ações.

Ressalte-se o precioso trabalho dos coordenadores dos segmentos de justiça no âmbito da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário¹⁴. É notório o fortalecimento dos Conselhos Superiores na condução dos trabalhos no âmbito respectivo segmento de justiça. Percebe-se, inclusive, mais união nos ramos de justiça que buscam construir planos estratégicos do segmento, o caso, por exemplo, da justiça federal que instituiu seu plano estratégico.

Importa salientar ainda que, a despeito da ausência de um Conselho ou Tribunal Superior no âmbito da Justiça Estadual, por meio de 5 tribunais de justiça representantes de cada uma das regiões geográficas brasileiras, a condução da estratégia vem sendo garantida com primazia.

O Poder Judiciário, portanto, se encontra hoje na vanguarda da gestão administrativa moderna, uma vez que, sob a coordenação do CNJ, vem conseguido reunir anualmente seus noventa e dois (92) órgãos para debater suas políticas, programas, projetos e ações e metas, todas elas alinhadas com o Planejamento Estratégico Nacional. Esse processo, inclusive, se potencializou com a instituição da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, que tem ampliado as suas ações nos últimos dois anos.

4. Investimento do CNJ na gestão estratégica: a criação da SEP – Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica e a ampliação das Comissões Permanentes

¹⁴ Com exceção da Justiça Federal e da Justiça Militar, que não possuem subcomitês, seja por região ou porte, os outros ramos de Justiça têm como coordenador do segmento os órgãos eleitos coordenadores dos subcomitês e, quando houver, pelo Tribunal Superior e pelo conselho do respectivo segmento.

Dentro desse processo de investimento nas ações estratégicas para o Judiciário, duas iniciativas do CNJ se mostram importantes para alcançar o próximo patamar de evolução.

Vejamos a primeira. De forma inédita, o Conselho Nacional de Justiça priorizou a gestão estratégica, ao criar, por meio da Portaria CNJ nº 105, de 14 de setembro 2018, assinado pelo seu Presidente, Ministro Dias Toffoli, um novo órgão: a Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica (SEP), retirando, então, essas temáticas que antes estavam atribuídas à Secretaria-Geral do Conselho.

A Secretaria Especial, composta pelas seguintes unidades organizacionais, Gabinete, Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CeaJud) e Departamento de Gestão Estratégica (DGE), passou a ter como objetivos, nos termos da Portaria CNJ nº 122, de 9 de outubro de 2018: prestar apoio e assessoramento técnico à Presidência e às Comissões Permanentes do Conselho Nacional de Justiça nas atividades relacionadas aos programas e projetos institucionais, às pesquisas judiciárias, à gestão estratégica e à capacitação de servidores do Poder Judiciário bem como expedir atos normativos afetos à sua competência.

Em 2020, foi incorporada à estrutura da SEP a Coordenadoria de Gestão de Documentação que visa coordenar as atividades de políticas de documentação, arquivo, e realizar, entre outras atividades, a coleta, preservação e divulgação da memória documental do CNJ.

Algumas das principais finalidades da SEP na atualidade são: fortalecer a rede de governança colaborativa do Poder Judiciário, com a participação de representantes dos tribunais superiores e dos conselhos superiores; buscar alinhamento estratégico das políticas judiciárias; disseminar com o Departamento de Gestão Estratégica do CNJ as Boas Práticas do Poder Judiciário relacionadas a melhorias de gestão; iniciar o processo de revisão de estratégias do Poder Judiciário, pois o atual vigora até 2020; começar o planejamento para o período de 2021 a 2026 e supervisionar os trabalhos dos órgãos mencionados, a fim de que os projetos, pesquisas e programas do CNJ bem como os trabalhos das comissões, comitês, fóruns e grupos de trabalho realizem ações eficientes e que respeitem as estratégias estabelecidas pela Presidência e pelos Conselheiros.

Importante salientar, ainda, que o Conselho Nacional de Justiça, ao especializar e fortalecer as comissões permanentes, acabou por organizar a gestão estratégica do Judiciário nacional. Como se sabe, as Comissões Permanentes do CNJ são as unidades responsáveis por apresentar e coordenar programas, projetos e ações relacionados diretamente às funções constitucionais do Conselho Nacional de Justiça. São subdivididas por campos temáticos, conforme decidido pelo Plenário. A denominação e as atribuições das comissões são veiculadas em Resoluções, que são normas gerais que o CNJ produz.

O objetivo principal da criação das Comissões Permanentes é tornar a atuação do CNJ mais especializada, objetiva e eficaz, considerando que cada comissão tratará de assuntos específicos de sua área. As Comissões são compostas por, no mínimo, três Conselheiros, cabendo a um deles a presidência.

Segundo o Regimento Interno do CNJ, são incumbências das comissões permanentes: “Art. 28.[...] I – discutir e votar as proposições sujeitas à deliberação que lhes forem distribuídas; II – realizar audiências públicas com órgãos públicos, entidades da sociedade civil ou especialistas; III – receber requerimentos e sugestões de qualquer pessoa sobre tema em estudo ou debate em seu âmbito de atuação; IV – estudar qualquer assunto compreendido no respectivo campo temático ou área de atividade, podendo propor, no âmbito das atribuições para as quais foram criadas, a realização de conferência, exposições, palestras ou seminários.”.

O CNJ já teve diversas comissões em sua estrutura ao longo desses 15 anos. Com o passar dos anos, houve uma grande expansão das áreas de atuação, o que resultou no entendimento de que muitas atividades que as comissões vinham desempenhando de forma centralizada poderiam ser delegadas a comitês e grupos de trabalhos temporários, evitando, assim, a criação e o encerramento constantes de comissões, as quais passaram a atuar mais na supervisão e coordenação de tais atividades, gestão de políticas públicas e tomada de decisões em nível gerencial.

Eis uma resenha histórica sobre o funcionamento e atividades desenvolvidas pelas Comissões Permanentes nestes 15 anos de CNJ.

No biênio 2005 e 2006, as Comissões Permanentes atuaram essencialmente nos seguintes temas: elaboração das premissas das estatísticas judiciárias; especialização de varas; informatização dos tribunais; regime de funcionamento dos juizados especiais; sistemas de fundos, custas e depósitos judiciais e regulamentação da Emenda à Constituição nº 45/2004. Como ações mais destacadas, citamos o aperfeiçoamento do Sistema de Estatística do Poder Judiciário; implementação do Projeto Justiça em Números; funcionamento dos Juizados Especiais Estaduais e Federais e iniciativas diversas voltadas à Conciliação (Dia da Conciliação, Movimento pela Conciliação), entre tantas outras.

No biênio 2007 e 2008, iniciou-se uma profunda reformulação no quadro de Comissões Permanentes, buscando melhor ajustá-las às finalidades institucionais do CNJ e simplificar seu funcionamento. Assim, no período em questão, houve iniciativas de grande importância e impacto, a exemplo da estruturação do Processo Judicial Eletrônico – PJe e do Portal do CNJ; evolução do sistema de estatísticas, para melhor acompanhar os níveis de eficácia e qualidade das atividades realizadas pelos tribunais (Relatório Justiça em Números), premiando os que mais se destacarem (Prêmio Justiça em Números) e a promoção de iniciativas e campanhas voltadas à inclusão social e ao desenvolvimento da cidadania, a exemplo da Campanha pela Efetividade da Lei nº 11340/2006 (Lei Maria da Penha) e do Movimento Nacional de Mobilização pelo Registro Civil de Nascimento.

Na oportunidade, existiram no CNJ cinco (5) comissões permanentes, a saber: Comissão de Informatização, Modernização e Projetos Especiais; Comissão de Estatística e Gestão Estratégica; Comissão de Fundos e Reparcelamento do Poder Judiciário; Comissão de Acompanhamento Legislativo e Prerrogativas na Carreira da Magistratura; e Comissão de Acesso à Justiça, Juizados Especiais e Conciliação.

De 2009 até a aprovação da Resolução nº 296, de setembro de 2019, observou-se maior estabilidade com relação às denominações e objetivos das comissões permanentes. Em consequência disso, formou-se, inicialmente, um núcleo mais concentrado de assuntos, a fim de facilitar a gestão interna das atividades e o acompanhamento pela sociedade. Considerando esse direcionamento mais reduzido (em 2019, a Ad-

ministração voltou a trabalhar com várias áreas, como será explicitado na sequência), as comissões permanentes desenvolveram trabalhos e programas principalmente em torno de quatro grandes áreas que, a seguir, detalhamos.

A *Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento* tinha, dentre as suas principais atividades, a supervisão da Gestão Estratégica Nacional, o já mencionado aprimoramento do Sistema de Estatística do Poder Judiciário; o acompanhamento, no que envolve o Poder Judiciário, do planejamento orçamentário nacional e das leis que o integram: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) assim como a execução orçamentária e financeira.

Motivados e orientados pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, os tribunais passaram a desenvolver um planejamento estratégico mais estruturado e alinhado às prioridades definidas pelo Judiciário para cada exercício anual, por meio das Metas Anuais, e a gerenciar melhor seus processos internos, para melhor satisfazer as expectativas e necessidades da sociedade. E esse acompanhamento é realizado e estimulado pela instituição do Prêmio CNJ de Qualidade, que incentiva os tribunais a prestar melhores serviços à sociedade e a descongestionar o elevado acervo de processos pendentes de julgamento. O prêmio leva em consideração os eixos de Governança, Produtividade, Transparência e Informação. As condições para concessão do Prêmio CNJ de Qualidade estão atualmente definidas na Portaria nº 88/2019.

A *Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas* trabalhou fortemente com foco no desenvolvimento de processos internos mais eficientes, pois são eles que possibilitam aos tribunais prestação de serviços mais ágil, efetiva e transparente. Além desses pontos, essa comissão também atuou, no período, com definições essenciais sobre os quadros de pessoal, de modo que esses sejam em número, qualidade e especialidades que atendam às necessidades de cada Tribunal. Vale mencionar, ainda, outro importante aspecto-alvo da Comissão de Eficiência Operacional, que foi a padronização de estruturas organizacionais, buscando torná-las mais simples, eliminando setores desnecessários e diminuindo custos e processos.

Por fim, importante mencionar que essa comissão tem sido responsável pela coordenação de ações de capacitação de servidores e magistrados, seja desenvolvendo-as diretamente, quando em âmbito nacional, seja fazendo parcerias para que eles próprios as ofereçam, de acordo com cada realidade. Assim, há uma preocupação permanente com a formação técnica e comportamental dos quadros de pessoal, incluindo programas de qualidade de vida e, mais recentemente, possibilitando o desenvolvimento das atividades laborais em regime de teletrabalho, quando viável essa modalidade.

No que toca às ações da *Comissão Permanente de Acesso à Justiça e Cidadania*, ela vem sendo responsável por coordenar iniciativas voltadas à inclusão social e ao desenvolvimento da cidadania, buscando estabelecer uma rede nacional de cooperação, criando normas e auxiliando os tribunais na oferta à sociedade de serviços mais ágeis, com acesso mais facilitado e mais bem divulgado, a exemplo do Registro Civil de Nascimento. Também vinha trabalhando com o desenvolvimento e gestão de programas, políticas nacionais que tratam da conscientização e sensibilização sobre direitos sociais; estímulo à mediação e conciliação, a fim de diminuir o alto congestionamento de ações judiciais; combate à violência doméstica e familiar; tratamento adequado de conflitos; desjudicialização de processos para concessão de benefícios previdenciários; proteção integral de crianças e adolescentes, proteção a pessoas idosas, entre outros.

Por fim, a *Comissão Permanente de Tecnologia da Informação e Infraestrutura*, de natureza mais técnica, mas não menos importante, pois suas iniciativas tratam do desenvolvimento da infraestrutura tecnológica adequada ao funcionamento do Poder Judiciário, existindo, inclusive, planejamento estratégico específico para a Tecnologia da Informação e Comunicação. Vinha ela atuando no sentido de garantir recursos técnicos apropriados ao bom desempenho das atividades dos tribunais e ao aperfeiçoamento e implantação do processo judicial eletrônico, por meio de uma rede de governança. Sobre o processo judicial eletrônico – PJe, este é considerado política pública judiciária de alta prioridade, dada sua importância na agilidade e simplificação das comunicações e decisões em processos judiciais, de forma integrada, com acesso a partes e advogados. As atividades dessa comissão também se voltaram à gestão da segurança da infor-

mação em todo o Judiciário. Outro ponto a ressaltar é o desenvolvimento de produtos de inteligência artificial, buscando reunir e armazenar iniciativas a serem compartilhadas com os tribunais.

Cabe ainda registrar o funcionamento de comissões permanentes nas áreas de Relacionamento Institucional e Comunicação, da Comissão de Articulação Federativa e Parlamentar, da Comissão de Jurisprudência e da Comissão de Aperfeiçoamento da Justiça Militar nos âmbitos federal e estadual, que tiveram, nesse ciclo, funcionamento em períodos distintos.

Em 2019, a atual gestão, guiada pelo princípio da participação proporcional previsto no Regimento Interno do CNJ que, em verdade, significa garantir a representação democrática de todas as categorias funcionais na condução e gestão de projetos nos diversos segmentos em que o CNJ atua, determinou a redistribuição de competências das grandes áreas em que se concentravam as Comissões Permanentes em 13 frentes de trabalho, diante da aprovação da Resolução nº 296, de 19 de setembro de 2019, a saber:

I – Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento; II – Comissão Permanente de Eficiência Operacional, Infraestrutura e Gestão de Pessoas; III – Comissão Permanente de Tecnologia da Informação e Inovação; IV – Comissão Permanente de Gestão Documental e de Memória do Poder Judiciário; V – Comissão Permanente de Comunicação do Poder Judiciário; VI – Comissão Permanente de Sustentabilidade e Responsabilidade Social; VII – Comissão Permanente de Justiça Criminal, Infractional e de Segurança Pública; VIII – Comissão Permanente de Solução Adequada de Conflitos; IX – Comissão Permanente de Democratização e Aperfeiçoamento dos Serviços Judiciários; X – Comissão Permanente de Políticas de Prevenção às Vítimas de Violências, Testemunhas e de Vulneráveis; XI – Comissão Permanente de Políticas Sociais e de Desenvolvimento do Cidadão; XII – Comissão Permanente de Aperfeiçoamento da Justiça Militar nos âmbitos federal e estadual; e XIII – Comissão Permanente de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 2030.

Com essa inovação, cada Conselheiro, exceto o Presidente e o Corregedor Nacional de Justiça, passaram a ter a oportunidade de presidir uma comissão permanente, o que verdadeiramente concretiza o citado princípio de representação proporcional e o princípio da especialidade, já que a compo-

sição do CNJ é heterogênea com relação à origem dos conselheiros, justamente para que representem seus segmentos de procedência: magistratura estadual, do trabalho e federal; procuradoria; advocacia e sociedade, na pessoa dos cidadãos indicados pela Câmara dos Deputados e Senado Federal e melhora, com linhas de atuação mais pormenorizadas, um quadro dirigente responsável por áreas de grande representatividade e importância para a sociedade, o que garante um equilíbrio no atendimento das necessidades próprias de cada segmento, por meio de políticas públicas e ações institucionais setoriais, respeitando o movimento de gestão estratégica do Judiciário como um todo.

5. Considerações finais

Nas últimas duas décadas, muito se tem sustentado que o Judiciário passa por uma crise. O Conselho Nacional de Justiça, fruto da Reforma do Judiciário na Constituição Federal, foi mais um instrumento criado pelo nosso sistema democrático, com o objetivo de debelar, ou ao menos minimizar a eventual crise desse Poder.

Passados 15 anos de sua criação, não há dúvida de que o CNJ, esse órgão de estatura constitucional, já se consolida como um ente importante para a eficácia das funções judiciais, não só porque coordena e formula políticas judiciárias nacionais, mas também porque impede que “os integrantes do Poder Judiciário se convertam num corpo fechado e estratificado”¹⁵, como já salientou outrora o eminente constitucionalista José Afonso da Silva.

Isso tem sido possível com a efetiva implantação da gestão estratégica no Poder Judiciário, em todos os seus níveis — não só nacionalmente, mas na gestão de “si mesmo”, dentro de cada um de seus órgãos e com o cumprimento integral da missão constitucional atribuída ao Conselho e já tratada na introdução deste trabalho. A escolha pela adoção da metodologia BSC – *Balanced Scorecard* pelo Judiciário brasileiro foi acertada. A sua utilização não só tem possibilitado melhor execução e avaliação das estratégias pelos tribunais e pelo CNJ, como também vem potencializando: a) o adequado atendimento ao cidadão; b) a melhor comunicação dos resultados, dando maior transparência à sociedade das informações; c) o desenvolvimento da cultura empreendedora e dos indutores de atuação,

¹⁵ SILVA, José Afonso da. Comentário contextual à Constituição. São Paulo: Malheiros, 2010, p. 575.

que permitirão alcançar os objetivos estratégicos: d) e, por fim, o equilíbrio à gestão pública entre as ações de curto prazo e de longo prazo.

Aliás, fácil constatar que o desenvolvimento das instituições públicas decorre, em grande medida, da sua gestão profissional e estratégica; e, acolhendo essa premissa, o Conselho Nacional de Justiça, pela publicação da Resolução nº 70, de março de 2009, que instituiu o 1º ciclo da Estratégia Nacional do Judiciário, acabou por inserir o Judiciário no universo do profissionalismo administrativo público e permitiu, a partir da mudança dos paradigmas de gestão pública, a definição planejada de metas e a fixação de inúmeras diretrizes para a Justiça brasileira, delimitando a sua Missão, Visão e Objetivos Estratégicos, elementos essenciais de um planejamento estratégico, que passaram a ser seguidos por todos os órgãos do Poder Judiciário, direcionando-os para a boa execução da Estratégia Nacional definida.

Também, de forma inovadora, o Conselho Nacional de Justiça: a) no ano de 2018, dividiu as atribuições da Secretaria-Geral do CNJ e criou a Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica, elevando o patamar de atuação do Conselho nas ações estratégicas do Judiciário e do próprio CNJ; b) e a partir de 2019, passou a fortalecer suas comissões permanentes que, como se sabe, são as unidades responsáveis por apresentar e coordenar programas, projetos e ações em âmbito nacional.

Cumpre, por fim, ressaltar o importante processo de formulação da “Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026”, realizada com o esforço colaborativo construído ao longo de todo o ano, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça e o apoio da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Esse processo culminou com a aprovação, pelos presidentes dos tribunais, dos Macrodesafios e das Metas do Poder Judiciário para o ano de 2020, durante o XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em Maceió-AL, em novembro de 2019.

Como se pôde delinear neste breve trabalho, que absolutamente não teve a pretensão de esgotar o tema, não há dúvida de que — além de realizar o controle administrativo, financeiro e correicional do Poder, a fim de tornar a atuação judiciária mais eficiente, o Conselho Nacional de Justiça tem conseguido cumprir a ordem constitucional na busca de efetivar os direitos do cidadão

brasileiro e, com isso, fortalecer o Estado Democrático de Direito, de forma estratégica e, portanto, mais eficiente.

Referências

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. Administração Pública Gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça. **Revista Prática de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, set./dez. 2017, p. 4-23.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

BLONSKI, Fabian *et al.* O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do *Balanced Scorecard* na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, Minas Gerais, v. 9, n. 1, jan./mar. 2017, p. 15-30.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 69, n. 2, abr./jun. 2018, p. 163-191.

CHRISTENSEN, Clayton M. *et al.* **Desafios da gestão**: uma introdução às mais influentes ideias da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório CNJ 2019**. Brasília: CNJ, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. DEPARTAMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA. **Estratégia Nacional 2015-2020**: relatório de acompanhamento 2015: macrodesafios do Poder Judiciário. Brasília, CNJ, 2015. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/05/069701932e313e78da8e-20637d61f5f8.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. DEPARTAMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA. **Relatório de Acompanhamento da Estratégia Nacional 2016/2017**. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: https://www.stm.jus.br/images/relatorio_cnj_metas.pdf. Acesso em: 14 abr. 2020.

FERNANDES, Alan Gabriel. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão

de Organizações Públicas) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade de Lavras. Lavras (MG), 2013.

KIM, Richard Pae. Conselho Nacional de Justiça como órgão garantidor e qualificador de direitos fundamentais. *In*: LEWANDOWSKI, Ricardo; NALINI, José Renato (Org.). **O Conselho Nacional de Justiça e sua atuação como órgão do Poder Judiciário**: homenagem aos 10 anos do CNJ. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 115 a 136.

LAMACHIA, Cláudio; FERREIRA, Antonio Oneildo; MONTEIRO, Valdetário Andrade (Orgs.). **CNJ e a efetivação da justiça**. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2019.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, Gilmar Ferreira. As contribuições do CNJ para o Judiciário Brasileiro. **Revista Justiça e Cidadania**, v. 143, 18 jul. 2012. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/as-contribuicoes-do-cnj-para-o-judiciario-brasileiro/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SILVA, José Afonso da. **Comentário contextual à Constituição**. São Paulo: Malheiros, 2010.

SILVA, Leandro Ferreira da. Planejamento estratégico em organizações públicas: o modelo utilizado no Ministério Público do Tocantins. **Revista Jurídica do Ministério Público do Estado do Tocantins**, Palmas, v.8, n. 13, 2015, p. 81-99.

Richard Pae Kim

Doutor e Mestre em Direito pela USP. Pós-doutorado em políticas públicas pela UNICAMP. Juiz Auxiliar da Presidência e Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça. Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

Fabiana Andrade Gomes e Silva

Pós-graduada em Gestão Estratégica pela UCB. Diretora do Departamento de Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça.