



Fundação Getulio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Contribuições da Tecnologia da Informação e da Inovação para a
Produtividade do Trabalho dos Magistrados:
um Estudo de Caso no Superior Tribunal de Justiça

Por

Lilian Nalim Tourinho

Dissertação apresentada como requisito final do
Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da
Fundação Getulio Vargas

Professor: HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUES

Brasília, setembro de 2011.

LÍLIAN NALIM TOURINHO

**Contribuições da Tecnologia da Informação e da Inovação para a
Produtividade do Trabalho dos Magistrados:
um Estudo de Caso no Superior Tribunal de Justiça**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas para obtenção do
grau de Mestre em Gestão Empresarial

Professor: HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUES

Brasília, setembro de 2011.

Tourinho, Lílian Nalim

Contribuições da tecnologia da informação e da inovação para a produtividade do trabalho dos magistrados: um estudo de caso no Superior Tribunal de Justiça / Lílian Nalim Tourinho. – 2011.
101 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hermano Roberto Thiry-Cherques.
Inclui bibliografia.

1. Produtividade do trabalho – Estudo de casos. 2. Tecnologia da informação – Estudo de casos. 3. Inovações tecnológicas – Estudo de casos. 4. Planejamento estratégico – Estudo de casos. I. Thiry-Cherques, Hermano R. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.314



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

LILIAN NALIM TOURINHO

**CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA INOVAÇÃO PARA A
PRODUTIVIDADE DO TRABALHO DOS MAGISTRADOS: UM ESTUDO DE CASO
NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA .**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 06/12/2011

Aprovada em:

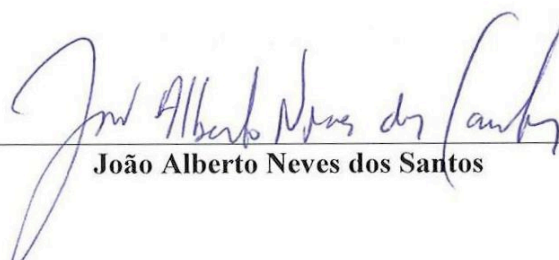
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Hermano Roberto Thiry-Cherques
Orientador (a)



Roberto da Costa Pimenta



João Alberto Neves dos Santos

Às minhas filhas Gabriela e Daniela e ao meu marido Artur,
À minha mãe Christina (*in memoriam*) e ao meu pai Edson,
amores da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por participar de seu sonho.

Agradeço aos meus queridos pais, Christina (*in memoriam*) e Edson, pelo grande amor, pela extrema dedicação, pelos bons exemplos e pelos inestimáveis ensinamentos, que me tornaram uma pessoa curiosa e crítica.

Agradeço às minhas queridas filhas Gabriela e Daniela e ao meu querido marido e companheiro Artur, colega de turma do mestrado, pelo amor, pela amizade, pelo apoio, pelo incentivo, pela compreensão e pela presença, que propiciaram que o sonho de realizar o Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial, na FGV/Ebape, juntos, Artur e eu, se tornasse realidade.

Agradeço aos meus sogros, Lúcia Maria e Carlos Roberto, pelo amizade, pelo carinho, pelo apoio, pelo incentivo e pela compreensão para que este sonho se concretizasse.

Agradeço aos Ministros do Superior Tribunal de Justiça (STJ) pela gentileza em colaborar com esta pesquisadora, respondendo as perguntas da *survey*.

Agradeço à Assessoria de Comunicação e de Relações Públicas do STJ, que gentilmente me forneceu a lista com os telefones de todos os Gabinetes dos Ministros do STJ.

Agradeço ao professor e orientador Hermano Roberto Thiry-Cherques, por aceitar esta mestranda como orientanda, pelos inestimáveis conhecimentos transmitidos, pelas valiosas orientações, pela amizade, pelo carinho e pela confiança nesta pesquisadora.

Agradeço a todos os professores que participaram da minha formação, em especial, aos professores da Fundação Getulio Vargas (FGV) e da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape), pelos conhecimentos que me transmitiram e pela honestidade científica que me ensinaram a ter.

Agradeço aos coordenadores do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, professora Deborah Moraes Zouain e professor Marco Tulio Fundão Zanini, pela presença, pela confiança e pela atenção com que me orientaram, com que ouviram as minhas necessidades e atenderam as minhas solicitações.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pela amizade, pela troca de conhecimentos e pelos momentos agradáveis durante esta caminhada.

Agradeço aos funcionários da FGV/Ebape pela atenção e presteza com que sempre atenderam as minhas necessidades.

Agradeço a todos os meus amigos pela amizade e pela compreensão pelas ausências constantes durante a elaboração desta pesquisa.

“Em todas as disciplinas normativas que regem, de um modo direito ou indireto, a ação com respeito a outrem, seja o direito ou a filosofia política, a moral ou a religião, a justiça constitui um valor central, o mais prestigioso que se possa invocar quando se trata de qualificar um ato (tal como uma decisão judiciária), uma regra ou um agente racional. Buscar as condições que permitem conceder a um ato, a uma regra ou a um agente, a qualidade de *justo* significa determinar os critérios do que vale, do que merece ser aprovado, na área da ação social”.

Chaim Perelman
Ética e Direito (2002)

“Estamos aqui para fazer diferença no universo. Senão, por que estar aqui?”

Steve Jobs

RESUMO

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo analisar a produtividade do trabalho dos Magistrados do Poder Judiciário Brasileiro. O objetivo específico foi tentar compreender as contribuições da Tecnologia da Informação e da Inovação para a produtividade do trabalho dos Magistrados. A tecnologia da informação e a inovação têm sido responsáveis pela otimização de tarefas nas mais diversas áreas, proporcionando muitos benefícios, que vão desde a economia de tempo na realização das atividades até a redução de custos.

Para verificar as contribuições da tecnologia da informação e da inovação na produtividade do trabalho dos magistrados foi adotado o estudo de caso, o qual teve como foco o Superior Tribunal de Justiça (STJ). Nesse sentido, a pesquisa foi conduzida por meio de levantamento e análise de dados provenientes de documentos, da Internet e de entrevistas. Justamente, procurando reconhecer quais são as ferramentas de TI e quais são as inovações colocadas à disposição dos magistrados do STJ para o desempenho de sua função, como se dá o alinhamento com o planejamento estratégico e em que medida a TI e a inovação tem possibilitado o aumento da produtividade do trabalho dos magistrados do STJ.

As conclusões depreendidas deste estudo revelam que de fato há um aumento da produtividade do trabalho dos magistrados do STJ com o uso da TI e da Inovação.

Palavras-chave: Produtividade, Produtividade do Trabalho, Tecnologia da Informação, Inovação, Estratégia, Gestão Estratégica, Alinhamento Estratégico, Competitividade, Estudo de Caso.

ABSTRACT

This master's degree dissertation had as objective to analyze the productivity of the work of the Magistrates of the Brazilian Judiciary Power. Its specific objective had been to try to understand the contributions of the Information Technology and the Innovation for the productivity of the work of the Magistrates. The information technology and the innovation have been responsible for the optimization of tasks in the most diverse areas, providing many benefits, from the economy of time in the accomplishment of the activities to the reduction of costs.

To verify the contributions of the information technology and the innovation in the productivity of the work of the magistrates the case study was adopted, which had as focus the Superior Court of Justice (STJ). In this direction, the research was lead by means of survey and analysis of data proceeding from documents, the Internet and interviews. Exactly, looking for to recognize which are the tools of IT and which are the innovations placed to the disposal of the magistrates of the STJ for the performance of its function, how the alignment with the strategical planning occurs and to what extent IT and the innovation have made possible the increase of the productivity of the work of the magistrates of the STJ.

The inferred conclusions of this study disclose that in fact it has an increase of the productivity of the work of the magistrates of the STJ with the use of IT and innovation.

Keywords: Productivity, Labour Productivity, Information Technology (IT), Innovation, Strategy, Strategical Management, Strategical Alignment, Competitiveness, Study of Case.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ajufe	– Associação dos Juízes Federais do Brasil
AM	– Auditoria Militar
AMB	– Associação dos Magistrados Brasileiros
AMG	– Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica
art.	– artigo
BSC	– <i>Balanced Scorecard</i>
CF	– Constituição Federal
CJF	– Conselho de Justiça Federal
CNJ	– Conselho Nacional de Justiça
Ebape	– Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EC	– Emenda Constitucional
Enfam	– Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
FGV	– Fundação Getulio Vargas
HBR	– <i>Harvard Business Review</i>
HC	– <i>Habeas Corpus</i>
HD	– <i>Habeas Data</i>
inc.	– inciso
JE	– Justiça Eleitoral
JEF	– Juizados Especiais Federais
JF	– Justiça Federal
JM	– Justiça Militar
JPC	– Juizado Especial de Pequenas Causas
JT	– Justiça do Trabalho
MS	– Mandato de Segurança
OAB	– Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	– <i>Organisation de Coopération et de Développement Économiques</i>
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
RAE	– Revista de Administração de Empresas
RAP	– Revista de Administração Pública
TJ	– Tribunal de Justiça

TFR	– Tribunal Federal de Recursos (extinto)
TRE	– Tribunal Regional Eleitoral
TRF	– Tribunal Regional Federal
TRJ	– Turma Revisora de Juízes
TRT	– Tribunal Regional do Trabalho
TSE	– Tribunal Superior Eleitoral
TST	– Tribunal Superior do Trabalho
STF	– Superior Tribunal Federal
STJ	– Superior Tribunal da Justiça
STM	– Superior Tribunal Militar
<i>SURVEY</i>	– Pesquisa, levantamento
TI	– Tecnologia da Informação
TIC	– Tecnologia da Informação e Comunicação
UE	– União Européia
VC	– Vara Cível/Criminal
VF	– Vara Federal
VT	– Vara do Trabalho

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Escolas de Pensamento sobre Formulação Estratégica _____	25
Tabela 2	– Aspectos Gerais do Poder Judiciário _____	53
Tabela 3	– Número Aproximado de Magistrados em Exercício no Brasil _____	55
Tabela 4	– Número de Julgados no STJ entre 2000 e 2007 _____	58
Tabela 5	– Conceitos Norteadores da Gestão Estratégica do STJ _____	81
Tabela 6	– Valores Institucionais do STJ _____	82
Tabela 7	– Objetivos Estratégicos do STJ _____	83
Tabela 8	– Indicadores e Metas do STJ _____	86
Tabela 9	– Projetos Estratégicos do STJ _____	90
Tabela 10	– Entrevistas dos Ministros do STJ _____	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Mapa Estratégico do Superior Tribunal de Justiça _____	63
----------	--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Organograma do Poder Judiciário _____	48
Figura 2	– Mapa Estratégico do Poder Judiciário _____	52
Figura 3	– Organograma do STJ _____	57

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	O PROBLEMA	4
2.1	Objetivos	8
2.2	Delimitação do estudo	9
2.3	Relevância do estudo	9
2.4	Justificativa	10
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	Produtividade	12
3.2	Produtividade do Trabalho	13
3.2.1	Produtividade do Trabalho e Crescimento Econômico	15
3.2.2	Produtividade do Trabalho, TI e Novas Competências	15
3.3	Tecnologia da Informação	16
3.3.1	Tecnologia da Informação e alinhamento estratégico	19
3.3.2	Tecnologia da Informação e o Desempenho das Organizações	20
3.4	Inovação	21
3.4.1	Inovação e vantagem competitiva	23
3.5	Estratégia	24
3.5.1	Conceitos de Estratégia	24
3.5.2	Estratégia: Vantagens e Desvantagens	24
3.5.3	Escolas de Pensamento sobre Formulação Estratégica	25
4.	METODOLOGIA	28
4.1	O Método do Estudo de Caso	28
4.1.2	Estudo de Caso Único - Justificativa	29
4.1.3	Protocolo do estudo de Caso	30
4.2	Tipo de pesquisa	30
4.3	Universo e amostra	31
4.4	Coleta de dados	31
4.5	Tratamento de dados	34
4.6	Limitações do método	34
5.	COMPILAÇÃO DE DADOS	36

5.1	Poder Judiciário	36
5.1.1	Conceito	36
5.1.2	Órgãos do Poder Judiciário	37
5.1.2.1	Supremo Tribunal Federal	38
5.1.2.2	Conselho Nacional de Justiça	39
5.1.2.3	Superior Tribunal de Justiça	39
5.1.2.4	Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais	40
5.1.2.5	Tribunais e Juízes do Trabalho	41
5.1.2.6	Tribunais e Juízes Eleitorais	42
5.1.2.7	Tribunais e Juízes Militares	43
5.1.2.8	Tribunais e os Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios	45
5.1.3	Espécies de Jurisdição	45
5.1.4	Duplo Grau de Jurisdição	46
5.1.5	Garantias do Poder Judiciário	49
5.2	Poder Judiciário: Reestruturação e Modernização	50
5.3	Panorama do Judiciário Brasileiro	53
5.4	O Estudo de Caso: Superior Tribunal de Justiça	55
5.4.1	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados	59
5.4.2	O Superior Tribunal de Justiça e a Gestão Estratégica	60
6.	ANÁLISE DOS DADOS	67
6.1	Análise dos Objetivos, Indicadores e Metas do STJ	67
6.2	Análise das Entrevistas	68
7.	CONCLUSÕES	73
7.1	Recomendações	76
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
	ANEXO I - Conceitos norteadores da Gestão Estratégica do STJ	81
	ANEXO II - Valores Institucionais	82
	ANEXO III - Objetivos Estratégicos do STJ	83
	ANEXO IV - Indicadores e Metas	86
	ANEXO V - Projetos Estratégicos do STJ	90
	ANEXO VI - Entrevistas dos Ministros do STJ	93
	APÊNDICE I - <i>SURVEY</i> - Magistrados	99

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema da produtividade do trabalho não é novo. Conforme salienta Thiry-Cherques (1991), esta questão ocupa os economistas desde o século XIX, porém, apenas em meados do século XX, é que o estudo da produtividade do trabalho ganhou maior atenção. Nesse momento, a produtividade global dos fatores de produção passou a integrar os indicadores de produtividade. Desde então, devido a globalização, a presença cada vez maior das novas tecnologias, a facilidade da comunicação e a quantidade de informações disponíveis, todas estas mudanças estabeleceram um ambiente de alta volatilidade e de grande incerteza, e têm contribuído para tornar as organizações cada dia mais complexas e conseqüentemente ocasionado mudanças muito grandes no mundo do trabalho tanto nas organizações públicas, como nas organizações privadas.

Em virtude disso, o estudo da produtividade tem recebido um exame mais detido não só dos economistas, mas também, dos gestores públicos e privados, porque, além de ser um importante indicador econômico, “na prática cotidiana é o principal instrumento de gerenciamento não só dos recursos humanos, como também dos recursos materiais (patrimônio e equipamentos), informacionais e financeiros” (Thiry-Cherques, 1991).

De fato, conforme observa Drucker (1997), um dos fenômenos recorrentes no ocidente, à medida que os séculos vão passando, é a transformação que se produz em todas as esferas da sociedade, inclusive quanto à organização do trabalho, de modo que, torna-se difícil para as pessoas de cada época conseguir conceber como era o mundo na época de seus pais e avós.

Apesar de não ser possível prever exatamente que tipo de conformação a nova sociedade vai assumir, um aspecto já é nítido: “seu principal recurso será o conhecimento”, afirma Drucker (1997). Com essas grandes transformações operadas na civilização ocidental, a visão de mundo foi profundamente alterada, reinterpretada, ou seja, houve uma outra transformação no nível das significações. Quanto a este aspecto, Drucker (1997) acrescenta que “o conhecimento em seu novo significado passou a ser aplicado ao trabalho, resultando na Revolução da Produtividade”.

Drucker (1997) ressalta que “hoje em dia o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento”, o que o autor denomina de Revolução Gerencial. Além disso, o autor também salienta a relevância da produtividade e da inovação na nova sociedade:

A nova sociedade - e ela já está aqui - é uma sociedade pós-capitalista. Repito que esta nova sociedade irá usar o livre mercado como mecanismo comprovado de integração econômica. Ela não será um “sociedade anticapitalista”, nem uma “sociedade não-capitalista”; as instituições do capitalismo sobreviverão, embora algumas, como os bancos, possam vir a desempenhar papéis bastante diferentes. Mas o centro de gravidade da sociedade pós-capitalista - sua estrutura, sua dinâmica social e econômica, suas classes sociais e seu problemas sociais - é diferente daquele que dominou os últimos duzentos e cinquenta anos e definiu as questões ao redor das quais cristalizaram partidos políticos, grupos e sistemas de valores sociais e compromissos pessoais e políticos.

O recurso econômico básico - “os meios de produção, para usar uma expressão dos economistas - não é mais o capital, nem os recursos naturais (a “terra” dos economistas), nem a “mão-de-obra”. Ele é e será o conhecimento. As atividades centrais de criação de riqueza não serão nem a alocação de capital para usos produtivos, nem a mão-de-obra”- os dois pólos da teoria econômica dos séculos dezenove e vinte, quer seja clássica, marxista, keynesiana ou neoclássica. Hoje o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os “trabalhadores do conhecimento” - executivos que sabem alocar conhecimento para usos produtivos, assim os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento. Praticamente todas essas pessoas estarão empregadas em organizações. Contudo, ao contrário dos trabalhadores sob o capitalismo, elas possuirão tanto os “meios de produção” como as ferramentas de produção - aqueles através dos seus fundos de pensão, que estão emergindo rapidamente em todos os países desenvolvidos como únicos proprietários reais, e estas porque os trabalhadores do conhecimento possuem seu próprio conhecimento e podem levá-lo consigo a qualquer parte. Portanto, o desafio econômico da sociedade pós-capitalista será a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), que possui um estudo sobre produtividade do trabalho em empresas da América Latina, considera que uma análise mais aprofundada da questão da produtividade do trabalho é relevante para verificar o crescimento econômico na região e suas implicações na qualidade de vida da população, bem como permite compreender “problemas como déficit de trabalho decente, condições de trabalho não adequadas e a baixa competitividade internacional na maioria dos estabelecimentos da região” (OIT, 2006).

Em meio a todas estas considerações acerca do tema da Produtividade do Trabalho, podemos concluir que esta é uma das “Questões Quentes” conforme chama Drucker (2006). Não somente pelo fato de ser a Produtividade do Trabalho um fator de extrema relevância para o crescimento econômico dos países, mas pela importância vital que o trabalho assume para o ser humano, conforme nos esclarece Thiry-Cherques (2004) “O ser humano é em grande medida o trabalho que executa. Ter emprego é ser reconhecido”.

2. O PROBLEMA

A maior preocupação das organizações, na atualidade, é como atingir grandes resultados, é isso que torna uma organização eficaz, por isso a mensuração da produtividade do trabalho é considerado um dado estratégico valioso para todas as organizações, pois é um fator que permite a construção de vantagens competitivas, e por isso esta informação é relevante para a área de gerência estratégica, de acordo com Farias (2005). Tudo isso tem origem na vontade de prosperar que sempre acompanhou a humanidade e as nações através dos tempos. Contudo, conforme afirma Porter (1999):

A PROSPERIDADE NACIONAL NÃO É ALGO herdado, mas sim o produto criativo humano. Não é algo que emana dos dotes naturais de um país, se sua força de trabalho, das taxas de juros ou do valor da moeda, como insistem os economistas clássicos.

A competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes.

Na atualidade, o desejo de prosperidade assumiu tamanha dimensão para a humanidade que as organizações, as nações e governos de um modo geral envidam todos os esforços para alcançá-la. Por isso o mundo foi se tornando cada vez mais competitivo. Porter (1999) ressalta que:

A competitividade nacional se transformou numa das preocupações centrais do governo e da indústria em todos os países. No entanto, não obstante todas as análises, debates e escritos sobre o tema, ainda inexiste uma teoria convincente para explicá-la. Pior ainda, não há sequer uma definição consagrada do termo “competitividade”, no que se refere a um país. Embora a noção de empresa competitiva seja nítida, a idéia de país competitivo ainda é obscura.

Por isso, em relação a competitividade, Porter (1999) salienta que:

O único conceito significativo de competitividade no nível nacional é a produtividade. O principal objetivo de um país consiste em proporcionar um padrão de vida

elevado e crescente para os cidadãos. A capacidade para tanto depende a produtividade com que o trabalho e o capital atuam.

Porter (1999) enfatiza que os países ao invés de se preocuparem em explicar a competitividade deveriam concentrar o foco na questão da produtividade:

Definir a competitividade nacional como obtenção de *superávits* ou de equilíbrio na balança comercial é inadequado. A expansão das exportações em razão dos baixos salários e da moeda fraca, ao mesmo tempo em que se importam produtos sofisticados que as suas empresas são incapazes de produzir de forma competitiva, talvez contribua para a situação de equilíbrio ou superávit, mas compromete o padrão de vida. A competitividade também não significa empregos. O elemento decisivo para a prosperidade econômica é do tipo de empregos, e não a capacidade de empregar os cidadãos com baixos salários.

Assim, a tentativa de explicar a “competitividade” no nível dos países é responder à pergunta errada. Ao contrário, precisamos compreender os determinantes da produtividade e de sua taxa de crescimento. Para descobrir as respostas, devemos focalizar não a economia como um todo, mas os setores específicos e os segmentos setoriais. Precisamos compreender com e por que se criam as habilidades e tecnologias comercialmente viáveis, o que só é de todo explicável no nível dos setores específicos. Trata-se do resultado dos milhares de lutas pela vantagem competitiva contra os rivais estrangeiros em segmentos e setores específicos, nos quais são gerados e aprimorados os produtos e processos que constituem os pilares do crescimento da produtividade nacional.

No que diz respeito às pessoas e às organizações, esta questão está tão presente no dia-a-dia de todos dentro das organizações, que uma das maiores preocupações de todos que se dedicam à administração, seja ela pública ou privada, é em como produzir mais e melhor. Isso é tão nítido na realidade das organizações hoje que há uma série de publicações na área de administração voltadas para as seguintes questões: “Como dar o melhor si nessas circunstâncias?” e “Como tirar o melhor de sua equipe?” (HBR, 2010)

De fato, as mudanças na economia mundial impactam diretamente nas concepções e práticas da gerência. Por isso é vital para qualquer país procurar antever e compreender a profundidade e a extensão dos desafios do futuro. É nesse sentido que Drucker (2001) fala dos desafios da gerência do século XXI, propondo as seguintes questões: “Quais são as realidades novas?” e “Que políticas novas são exigidas das companhias e dos executivos a fim de tratar essas mudanças?” Evidentemente, as empresas e países mais bem preparados para os desafios dos século XXI serão aqueles possuam líderes capazes de analisar

e compreender as novas realidades e desafios e desenvolver estratégias para acompanhar tais mudanças, de modo a criar e manter a vantagem competitiva para sua empresa e seu país.

Contudo, fica claro que para que o setor privado consiga cumprir tais exigências do mercado, ele necessita de que o setor público lhe dê o suporte fundamental para que tais mudanças se processem. Isso significa que o setor público deve compreender a importância estratégica do seu papel para o desenvolvimento do país, procurando evoluir para acompanhar o setor privado, uma vez que tais mudanças só são viáveis a partir da construção de instituições fortes e ágeis, dentre elas podemos elencar o Poder Judiciário.

De fato, o ex-Presidente do STF, Nelson Jobim, em seu discurso intitulado: “Importância das Instituições”, enfatiza que:

As instituições são o cerne de um país.

São elas responsáveis por garantir a democracia, a segurança da população, o desenvolvimento de nossas empresas, o crescimento econômico e a eficiência ou não de um país.

Através das instituições a população se faz representar e com elas se asseguram os princípios constitucionais.

Contudo, há muito tempo a Justiça é motivo de insatisfação da sociedade, em virtude da sua morosidade. As causas apontadas para isso são, em geral, consideradas como intrínsecas ao Judiciário, como, por exemplo, as várias instâncias que possui. No entanto, Jobim (2005) esclarece que a morosidade do Judiciário deve-se a “imprevisibilidade econômica” originada no próprio Estado:

Imprevisibilidade capaz de gerar situações absolutamente adversas para os contratos e, com isto, levar a conflitos que o judiciário tenha que dirimir.

Desde a década de 80 até hoje o Brasil passou por inúmeros planos econômicos.

(...)

Restou ao judiciário a responsabilidade de arbitrar sobre situações não previstas e absolutamente inesperadas e de dirimir os conflitos.

(...)

Do início da década de 90 até hoje, dos cerca de 894 mil processos que deram entrada no Supremo, em torno de 180 mil foram referentes a planos econômicos.

Por tudo isso, o debate sobre o tema direito e economia tem despertado muito interesse tanto no meio jurídico, como em diversos setores da sociedade e suscitado muitas indagações acerca do impacto das decisões proferidas pelo judiciário na economia e, conseqüentemente, sobre a importância do papel do Judiciário para o crescimento econômico. conforme reconhece o ex-Ministro da Justiça, Márcio Thomaz Bastos, no “Painel - Os reflexos econômicos da reforma do judiciário: *“esse tema tornou-se tão importante, que ultrapassou os muros do sistema judiciário: “A questão se tornou de tal maneira premente que, hoje, têm que ser trazidos para o debate, todos os setores que, de alguma maneira, são afetados pela ação do poder judiciário”.*

Sobre este assunto, no mesmo Painel, a presidente do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, professora Elizabeth Farina afirma:

(...) direito e economia são assuntos que devem ser tratados em conjunto, uma vez que a relação entre eles gera impactos no sistema produtivo e no desenvolvimento. “Boa parte das oportunidades econômicas de um país decorre da sua dotação institucional, e isso compõe uma parte do judiciário”, destaca a professora, citando Douglass North.

E ainda no mesmo Painel, o professor da PUC-Rio, Ilan Goldfajn, acrescenta:

(...) o projeto de reforma do judiciário de extrema importância para área econômica, uma vez que esta é essencial para alavancar o crescimento. “Essa reforma deve melhorar o ambiente de negócios no Brasil e a eficiência no uso dos recursos públicos, além de permitir um crédito mais amplo e barato”, aposta o prof. Ilan, que comenta: “essas mudanças devem estimular o crescimento do PIB, gerando um aumento da produtividade total de fatores”.

Quanto a esta questão, o ex-Ministro e ex-Presidente do STJ, Edson Vidigal, defensor da modernidade, já vislumbrava a importância estratégica do Judiciário para o desenvolvimento do país, conforme entrevista concedida à Assessoria de Comunicação Social do STJ, em virtude de sua participação no IX Congresso Internacional sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, ocorrido no começo janeiro de 2011, em Madri:

O Estado juiz capaz de garantir a paz, a harmonia, a convivência entre diversos grupos que possam se digladiar nos espaços da economia. E aí o Judiciário precisa ter essa consciência econômica e não apenas jurídica. Não pode ficar só no juridiquês. Nós estamos vivendo novas realidades.

Anteriormente, o ex-Presidente do STJ, Edson Vidigal, já havia se manifestado em defesa da importância de se “Aprender com os Desafios”, conforme o título de seu discurso em homenagem ao Ministro Marco Aurélio, no Tribunal Superior Eleitoral, em 10 de dezembro de 1998:

Temos que nos reciclar, todos nós.

Muitos ainda não compreendem que nós, os Juízes, também temos a ver com o País. Talvez porque alguns de nós, por timidez, dir-se-ia, ainda fingem acreditar que a independência e a serenidade são parceiras do isolamento e da distância. Há que se negar vigência ao preceito, levado por muitos ao exagero, em sua literalidade, de que para o Juízes só existe um mundo - o mundo que está nos autos.

Precisamos reformular conceitos; aprender com os desafios da globalização; nos revitalizar em forças. Não adianta ignorar. A globalização veio para ficar. Ou convivemos com ela, corrigindo suas injustiças ou seremos engolfados pelas crises que só ela, a globalização, sabe inventar.

Tendo em vista compreender melhor o tema da produtividade do trabalho, e contribuir com a produção do conhecimento e a pesquisa em administração, esta pesquisa procura responder a seguinte questão: Em que medida a Tecnologia da Informação (TI) e a inovação contribuem para a produtividade do trabalho dos magistrados do Superior Tribunal de Justiça (STJ)?

2.1 Objetivos

O objetivo final deste estudo foi verificar em que medida a Tecnologia da Informação (TI) e a inovação contribuem para a produtividade do trabalho dos magistrados do Judiciário brasileiro.

Os objetivos intermediários deste estudo destinam-se a ajudar a responder à questão principal da pesquisa. São eles:

- Investigar o que é produtividade e produtividade do trabalho;
- Compreender como se mensura a produtividade do trabalho;
- Levantar quais são os indicadores de produtividade do trabalho;
- Compreender o que é o Poder Judiciário;
- Averiguar como se organiza o Poder Judiciário;

- Compreender o que é o Conselho Nacional de Justiça;
- Identificar o que é o Justiça em Números;
- Levantar de que modo a Tecnologia da Informação (TI) está à disposição dos magistrados do STJ;
- Levantar quais inovações estão disponíveis para os magistrados do STJ;
- Examinar de que modo o STJ mensura a produtividade do trabalho dos magistrados;
- Analisar como são utilizados os indicadores de produtividade do trabalho pelo judiciário brasileiro, procurando determinar as estruturas estratégicas e ideológicas subjacentes; e
- Verificar em que medida as Tecnologias da Informação (TI) e a inovação contribuem para a produtividade do trabalho dos magistrado do Judiciário brasileiro.

2.2 Delimitação do estudo

Esta pesquisa se restringe a investigar em que medida a Tecnologia da Informação (TI) e a Inovação contribuem para a produtividade do trabalho dos magistrados do STJ. Não é intenção deste estudo abranger outras questões não relacionadas a produtividade do trabalho dos magistrados, bem como investigar mais profundamente questões que justificam a importância deste estudo, como o tema do direito e economia e a importância do Judiciário para o crescimento econômico do país.

2.3 Relevância do estudo

Este trabalho é relevante para o Judiciário brasileiro, para o STJ e para o Conselho Nacional de Justiça porque busca conhecer quais são as necessidades e possibilidades em termos de produtividade do trabalho dos seus magistrados, para tornar a prestação jurisdicional mais célere, eficiente e de qualidade.

Este trabalho é relevante para a sociedade porque quanto melhor a qualidade e a quantidade de informações sobre as atividades da justiça, mais facilmente a sociedade tem

condições de compreender quais as necessidades da justiça para exigir que esta lhe preste melhores serviços.

É importante para o país, porque, na medida que consegue detectar as necessidades dos diversos setores da sociedade, torna-se mais preparado para implementar estratégias que lhe permitam sanar tais necessidades de modo a conseguir se inserir na comunidade internacional com instituições mais organizadas e fortes, e com isso atuar de maneira mais competitiva.

Tem relevância para a comunidade acadêmica e para as organizações como um todo, porque proporciona uma base de informações importante para a compreensão do fenômeno da produtividade do trabalho e como tais dados podem repercutir na produção de soluções para a questão, tendo em vista que tanto a comunidade acadêmica como os gestores e líderes das organizações buscam solucionar problemas para atender às novas exigências impostas pelo cenário competitivo e em constante mutação que se apresenta para as organizações na atualidade.

2.4 Justificativa

Há muito tempo a situação do Poder Judiciário vem sendo questionada pela morosidade na prestação jurisdicional. O que faz com que o cidadão muitas vezes deixe de recorrer a Justiça, porque não acredita que vá chegar a algum lugar com sua demanda.

Por outro lado, há as condições de trabalho envolvidas nesta questão que também precisam ser explicitadas e compreendidas para que o Poder Judiciário cumpra seu objetivo de prestar um serviço de qualidade, eficiente e com celeridade, uma vez que a Justiça é uma das bases do Estado Democrático de Direito. Contudo, para que possa dar sustentação ao Estado, a Justiça precisa estar em pleno funcionamento em todo o território nacional.

Por tudo isso, esta pesquisa pode contribuir tanto no sentido de alargar os horizontes teóricos da questão, como pode propiciar outras perspectivas para o debate. Quanto a este aspecto, muito se tem falado em relação aos problemas de ordem processual. No entanto, este trabalho, procura olhar a questão por outro ângulo, procura mostrar um dos aspectos das condições de trabalho dos juízes e sua influência na sua produtividade. Por isso

este trabalho tem por objetivo estudar em que medida a tecnologia da informação e a inovação contribuem para a produtividade do trabalho dos Ministros do STJ.

A investigação desta questão é de grande relevância social, por dois motivos: primeiro, pela importância da Justiça para a sociedade; segundo, devido ao fato de a tecnologia da informação e a inovação vêm se mostrando muito importantes em todas as esferas da vida humana. As maiores cobiças da sociedade, hoje, são a tecnologia e a inovação.

Por essas razões, é oportuno procurar verificar como a tecnologia da informação e a inovação estão presentes no STJ e em que medida elas contribuem para a produtividade do trabalho dos Ministros do STJ.

Este estudo espera poder contribuir com o debate dessa questão, chamando a atenção para outras soluções que podem ajudar a resolver o problema da morosidade da Justiça, contribuindo com a produtividade do trabalho dos magistrados pelo uso da tecnologia da informação e da inovação.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá englobar as seguintes questões: produtividade, produtividade do trabalho, Tecnologia da Informação (TI) e inovação, planejamento estratégico e gestão estratégica.

3.1 Produtividade

O conceito de produtividade sofreu uma evolução através dos tempos. Inicialmente, conforme atesta Thiry-Cherques (1991) “o conceito de produtividade limitava-se a razão entre o produto e a hora trabalhada”. Hoje, este conceito compreende a produtividade global dos fatores, ou seja, “a mensuração efetiva da produtividade global requer um índice que identifique a contribuição de cada fator de produção e dê conta da tecnologia que sobre ele se aplique e do tempo de sua utilização” (Thiry-Cherques, 1991).

Os gestores e os estudiosos do tema da produtividade de um modo geral mensuram a produtividade para analisar seus resultados. As empresas fazem isso porque desejam saber sua posição em relação as outras empresas. Da mesma forma a mensuração da produtividade permite comparar o desempenho de um país em relação aos demais. Baumal; Blackman e Wolff, no livro *Productivity and American Leadership: the long view*, procuram examinar e analisar a produtividade dos Estados Unidos, justamente, com o intuito de estabelecer uma comparação com os demais países industrializados e também para que seja possível propor políticas que conduzirão a uma economia mais produtiva. Através da mensuração da produtividade, procuram determinar quais fatores causam mudanças na produtividade. Além de procurar o melhor caminho para que o país alcance o desenvolvimento econômico, também procuram responder a questão: “se o crescimento, esgotando os recursos naturais do mundo, deve hipotecar o futuro?”

Porter (1999) define produtividade da seguinte forma:

Produtividade é o valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital. Depende tanto da qualidade e das características dos produtos (que determinam o seu preço) como da eficiência com que são produzidos. A produtividade é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo do país; é a causa primordial da renda per capita nacional. A

produtividade dos recursos humanos determina o salário dos empregados, a do capital estabelece o retorno gerado para seus detentores”.

O termo produtividade está associado, portanto, a melhoria de performance e ao crescimento econômico. Empresas e países interessam-se pelo estudo da produtividade visando a superação de seus índices passados e os índices de seus concorrentes. A competição no mundo globalizado impõe alguns requisitos conforme afirma Drucker (2002): “o lucro não é um objetivo, mas um requisito”. Ele ensina que para se determinar o lucro deve-se indagar: Quanto de lucro é necessário para cobrir os custos de capital, os riscos do negócio e a exigência de sobrevivência de todas as áreas de objetivos?” Baseado nisso, ele elenca oito áreas-chave, cujos objetivos bem estabelecidos possibilitam a melhora do desempenho empresarial, são elas:

- marketing;
- inovação;
- organização humana;
- recurso financeiro;
- recursos naturais;
- produtividade;
- responsabilidade social; e
- requisito do lucro.

3.2 Produtividade do Trabalho

Há um consenso na literatura de que a produtividade do trabalho é a chave para que as organizações se tornem mais eficazes e consequentemente para que haja o crescimento econômico dos países e a melhoria no padrão de vida das populações. As evidências de que o aumento da produtividade se reflete no padrão de vida da população pode ser constatada pelo aumento no acesso pela população a bens como automóveis, computadores de alta velocidade, telefones celulares (Field). Realmente, o consumo de artigos de luxo e a inclusão de itens mais nobres na alimentação é um forte indício do crescimento da economia.

A partir dessa constatação, o interesse dos gestores, tanto de organizações públicas como privadas, têm se voltado para dois aspectos que envolvem a questão: primeiro,

mensurar a produtividade do trabalho; e segundo, saber quais fatores contribuem para o aumento da produtividade do trabalho dos funcionários.

Em relação à produtividade administrativa, Thiry-Cherques (1991) esclarece que “O Produto administrativo é intangível e implícito. É uma contribuição, um componente de cada um e de todos os produtos/serviços gerados pelas organizações.

O indicador de produtividade administrativa é, assim, duplamente indireto. Para apurá-lo nos perguntamos, primeiramente, em que medida uma ação administrativa ou um segmento burocrático da organização contribui para o produto final. Em seguida, inquiremos sobre os fatores presentes nessa determinada ação administrativa, nesse preciso segmento burocrático. É só então, comparando a variação no produto/serviço final, que iremos determinar a produtividade administrativa”. (Thiry-Cherques, 1991)

De acordo com o “Manual de Mensuração de Produtividade” da ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), os problemas que podem advir da mensuração da produtividade estão na esfera do progresso técnico:

“Em princípio, a produtividade é um indicador bastante simples. Ela descreve a relação entre a produção e os fatores necessários para obtê-lo. Apesar da aparente simplicidade desse conceito, o cálculo da produtividade representa um número de problemas, que tornou-se crucial quando se pretende comparar o nível de produtividade de um país com os outros fatores de crescimento econômico geral da economia, ou em diferentes setores. Alguns destes problemas estão intimamente relacionados ao progresso técnico, que atualmente atrai muita atenção. Por exemplo, para avaliar o papel das tecnologias da informação e comunicação (TIC) no crescimento da produtividade, temos de construir índices de preços e volume de bens de TIC precisos que sejam comparáveis ao nível internacional. Outros problemas, como medir a contribuição do fator trabalho, são mais antigos: eles não deixam de ser importantes”.

Thiry-Cherques (1991) ensina o que deve ser observado para melhorar a performance e ainda indica de que modo será medida a produtividade administrativa:

“As aquisições de tecnologia gerencial, de equipamentos, as reestruturações, os planos estratégicos serão produtivos na medida em que os novos custos de produção forem menores relativamente ao padrão de desempenho característico do produto/serviço considerado. Sendo o objetivo da organização a produção industrial ou a venda de mercadorias ou o atendimento de clientes ou o que for, a produtividade administrativa será medida em função da produção, das mercadorias vendidas, do número de clientes atendidos, e assim por

diante. Em síntese: a produtividade administrativa será representada e decidida pelo confronto entre o resultado final do processo produtivo e os agentes de viés organizacional/administrativo atuantes sobre os fatores de produção”.

3.2.1 Produtividade do Trabalho e Crescimento Econômico

De acordo com o Conselho Europeu de Lisboa de 2000, nos países da União Européia (UE) havia um consenso de que o aumento da produtividade dependia dos seguintes fatores: qualidade do capital, capacitação dos funcionários, utilização de novas tecnologias e de novas configurações organizacionais.

Em termos históricos, o crescimento da produtividade tem sido a principal fonte de crescimento económico. Tornou possível uma expansão da produção, não só sem os correspondentes aumentos dos factores de produção, mas também com uma redução importante das horas de trabalho a médio prazo, permitindo assim um aumento sustentado dos rendimentos reais.

Nesses países da União Européia, o crescimento económico era creditado a produtividade, sendo por isso uma questão estratégica a compreensão e o domínio dos fatores determinantes da produtividade, pois eram esses fatores que garantiam o crescimento económico e aumentavam a competitividade dos países. O Conselho Europeu de Lisboa de 2000 tinha como objetivo estratégico fazer da União Européia "a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social".

Nesse contexto, era importante que os países da União Européia soubessem que o enfraquecimento da produtividade representava uma queda no padrão de vida de suas populações.

3.2.2 Produtividade do Trabalho, TI, Novas Competências e Competitividade

Para os países da União Européia, quanto maior o investimento em tecnologia da informação e da comunicação (TIC), maior seria a produtividade.

Naquela época, eles constataram que os países que mais tinham investido em TI, foram os que mais obtiveram retorno em produtividade e consequentemente tornaram-se países mais bem sucedidos economicamente e competitivamente. Nesses países, além da produtividade, a queda dos custos também foi creditada ao uso mais amplo de TI. De fato o uso da TI representou uma verdadeira revolução para esses países, uma vez que provocou uma reorganização das empresas e de sua gestão.

Outro aspecto que se evidenciou, nesse cenário dos países da União Européia diz respeito às novas exigências com relação a qualificação dos funcionários. As modificações no mercado de trabalho repercutiram no âmbito dos requisitos de qualificação de sua mão-de-obra, a qual deverá manter-se em constante formação ao longo da vida, para satisfazer um mercado sempre em busca de novas competências. No entanto, quanto às opções de qualificação, é imprescindível compreender como os objetivos dos indivíduos e os objetivos das empresas são moldados pelos valores de seu país e de que modo essas escolhas orientam a sua vantagem competitiva no plano internacional, conforme explica Porter (1999):

A motivação individual para trabalhar e ampliar suas qualificações também é importante para a vantagem competitiva. O talento notável é um recurso escasso na maioria dos países. O êxito de um país depende, em grande parte, do tipo de educação escolhido pelas pessoas talentosas, suas opções em termos de trabalho e seu grau de comprometimento e esforço. Os objetivos que as instituições e os valores de um país incutem nos indivíduos e nas empresas, assim como o prestígio atribuído a certos setores, orientam o fluxo de capitais e de recursos humanos - que, por sua vez, afetam de modo direto o desempenho competitivo de certos setores. Os países tendem a ser competitivos nas atividades que são objeto da admiração e da confiança das pessoas - as que dão origem aos heróis nacionais. Na Suíça, são os bancos e as empresas farmacêuticas. Em Israel, a maior vocação tem sido a agricultura e os setores relacionados com a defesa. Às vezes, é difícil distinguir entre causa e efeito. A conquista do êxito internacional aumenta o prestígio de um setor, reforçando sua vantagem.

3.3 Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação (TI) tem se mostrado uma valiosa aliada das organizações, em todo o mundo, na atualidade, devido as suas possibilidades estratégicas e operacionais (JÓIA e SOUZA, 2009), as quais permitiram que tanto as organizações públicas e privadas contabilizassem ganhos qualitativos e quantitativos, bem como vantagens competitivas, seja em relação a outras organizações, seja entre países.

Dada a importância da TI para as organizações e para a economias dos países, os pesquisadores da área da Administração tem procurado estudar quais os impactos da tecnologia da informação, tanto na produtividade empresarial, como na produtividade do setor público.

Conforme salienta Albertin (2008):

O uso de TI deve ser entendido por meio das suas várias dimensões do uso de TI, incluindo o contexto com seus direcionadores, os tipos de uso de TI, desempenho empresarial, a administração de TI e os executivos de negócio e de TI, bem como a relação que existe entre elas.

A Tecnologia da Informação (TI) é definida por Zuboff (1988), da seguinte forma: Tecnologia da Informação é uma denominação que reflete a convergência de diversas correntes de desenvolvimento tecnológico, incluindo microeletrônica, ciência de computação, telecomunicações, engenharia de software e análise de sistemas.

Outro conceito de Tecnologia da Informação é dado por Palvia (1997): “a TI envolve todos os aspectos de computadores (hardware e software), sistemas de informação, telecomunicações e automação de escritórios”.

A medida que a tecnologia da informação (TI) vai assumindo papel relevante nas organizações, o conceito de tecnologia da informação adquire outros aspectos, conforme podemos depreender da definição dada por Jóia e Souza (2009):

O conceito de tecnologia da informação (TI) é bastante amplo. Ele abrange tanto aspectos eminentemente tecnicistas – como sistemas de informação e programas aplicativos (software), equipamentos e seus dispositivos periféricos (hardware), telecomunicações e redes de computadores – como outros aspectos de igual importância, como recursos humanos (*peopleware*), modelos de gestão e contextos organizacionais (ver, p.ex.: LAURINDO et al, 2001; LUCAS Jr.; BAROUDI, 1994; ORLIKOWSKI; ROBEY, 1991; REZENDE, 2002).

Vários autores tem demonstrado que a TI constitui uma verdadeira revolução para as organizações. Os principais motivos apontados para a adoção da TI nas mais diversas áreas, pela maioria das organizações ao redor do mundo são os seguintes: (1) é o recurso que viabiliza a execução de algumas atividades; (2) de um modo geral, traz benefícios para os demais processos das organizações; (3) propicia a redução de custos; (4) permite a realização

de controles mais apurados, efetivos e céleres; (5) possibilita a inovação; (6) permite um salto qualitativo e quantitativo quanto às informações disponibilizadas; (7) os produtos e serviços das organizações que a utilizam assumem um valor competitivo importante.

Tais motivos conferem um evidente benefício estratégico percebido não só pelas organizações privada, mas também pelas públicas, uma vez que com a aceleração dos processos tem obtido a satisfação do consumidor com o fornecimento de melhores produtos e serviços.

De acordo com Yong (1992) “dentro do contexto econômico dos países ditos de Primeiro Mundo, a Tecnologia da Informação tem sido considerada como um dos maiores responsáveis pelo sucesso das organizações [...]”.

Segundo Hughes (1990), as aplicações de TI permitem elevados benefícios em administração estratégica, pelo fato de potencializar e multiplicar os efeitos do uso de TI em cinco níveis:

- Nível 1: redução de custos;
- Nível 2: melhora na qualidade;
- Nível 3: novos produtos;
- Nível 4: administração estratégica via TI; e
- Nível 5: novos conceitos e paradigmas via TI.

Albertin (2008) também elenca os benefícios obtidos com a utilização da tecnologia da informação:

O uso de TI oferece benefício para o negócio que incluem custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação, sendo que cada uso tem uma composição própria destes benefícios (ALBERTIN, 2003). O desafio das organizações é determinar o mais precisamente possível qual dos benefícios realmente são ofertados e desejados, pois esta identificação será a base para a confirmação destes benefícios no desempenho empresarial.

Porter (1980) reconhece que um dos grandes ganhos da aplicação de TI é a adição de valor aos produtos e serviços, proporcionando uma sintonia com as estratégias de diferenciação de produtos e serviços, e a criação de novos mercados.

Reiman (1991) identifica as seguintes aplicações em TI:

- EDI: transferência eletrônica de dados;

- *Smart Card* - cartão inteligente;
- Telecomunicações via satélites;
- Processamento de imagens;
- Respostas audíveis;
- *Home banking*;
- WORM: Visão de CD-Rom, onde se grava uma única vez, mas pode ler muitas vezes; e
- A combinação de programas de ensino em Audio/Video em CD-ROMs, monitorados por microcomputador.

3.3.1 Tecnologia da Informação e alinhamento estratégico

Desde que a utilização da TI passou a ter maior relevância e visibilidade nas organizações, em virtude de ser uma ferramenta que viabiliza o melhor desempenho empresarial, muitas expectativas foram construídas em relação as suas possibilidades estratégicas. No entanto, os investimentos em TI encontram um certa resistência, uma vez que não há uma proporção satisfatória entre os investimentos realizados em TI e os ganhos reais provenientes de seu uso. Tal fato se explica pela falta de alinhamento entre as estratégias de negócios e as de TI conforme apontam Laurindo *et al.* e Brodbeck *et al. apud* Jóia e Souza (2009).

Compreender o significado de alinhamento estratégico parece ser o caminho mais eficaz para que a TI alcance os benefícios que dela se espera.

Para Luftman *apud* Jóia e Souza (2009), o conceito de alinhamento estratégico (AE) compreende: “as atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização, com o objetivo de alcançar suas metas através da coordenação de várias áreas funcionais, tais como: tecnologia da informação, finanças, marketing, recursos humanos, manufatura, etc”.

O modelo de alinhamento de TI proposto por Jóia e Souza (2009) caracteriza-se pelos seguintes conceitos:

Formulação e implementação, ajustes estratégicos e integração funcional, processo contínuo e mudança no pensamento gerencial. Além disso, o modelo consolida

conceitos propostos individualmente pelos autores estudados. O modelo explicita a importância das áreas de negócios e TI participarem mutuamente dos processos de planejamento, estarem integradas durante a execução da estratégia e possuírem meios eficazes de comunicação. O modelo também mostra os relacionamentos entre o alinhamento estratégico e os resultados alcançados pelo uso da tecnologia da informação, destacando o papel da gestão dos projetos de TI na eficácia da TI e, por conseguinte, no próprio desempenho organizacional.

Jóia e Souza (2009) recomendam aos profissionais de TI que tão importante quanto se dedicarem aos aspectos técnicos de suas áreas, é se aprofundarem nos negócios de suas organizações, como um meio de ajudá-las a obterem os resultados desejados.

Para Albertin (2008), “a estrutura de benefícios de tecnologia da informação no desempenho empresarial deve ser a base para o estabelecimento e a manutenção do alinhamento”.

3.3.2 O uso da TI e o desempenho das organizações

Muitas são as vantagens esperadas com o uso da TI nas organizações. A principal delas está associada ao desempenho empresarial. O uso da TI possui várias dimensões e o entendimento dessas dimensões é que permite que as vantagens da TI sejam alcançadas, conforme salienta Albertin (2008):

O uso da TI nas empresas pode ser entendido por meio do conhecimento das suas várias dimensões, incluindo o contexto com seus direcionadores os tipos de uso de TI, os benefícios oferecidos, o desempenho empresarial, a governança e a administração de TI e o papel dos executivos de negócio e de TI, bem como a relação que existe entre as dimensões. Isso permite identificar as variáveis que afetam e são afetadas pelo uso de TI, conforme o modelo das dimensões do uso de tecnologia de informação em benefício dos negócios.

De acordo com Albertin (2008), dentre os benefícios decorrentes da TI encontram-se custo, qualidade, tempo, flexibilidade, produtividade e inovação. Para ele, uma vez definidos esses benefícios e conforme a perspectiva adotada na relação entre organização e a TI é que determina-se o valor dado e esperado do uso da TI.

Para que a TI traga benefícios para o desempenho empresarial, faz-se necessário que os processos e as estratégias impactados pela TI integrem a estrutura do desempenho empresarial (Albertin, 2008).

3.4 Inovação

Figueiredo (2009), em seu livro “Gestão da Inovação: Conceitos, Métricas e Experiências de Empresas no Brasil” ensina que “os benefícios da gestão da inovação tecnológica para o aumento da competitividade de empresas e para o progresso industrial e econômico de nações têm sido estudados sistematicamente desde a Revolução Industrial, no século XVIII, pelos pensadores clássicos[...].

O autor diz que, posteriormente, os estudos sobre inovação tecnológica ganharam destaque através de Joseph Schumpeter que destacou a importância das grandes empresas inovadoras no desenvolvimento econômico de países”, fala também da importância dos questionamentos de E. Penrose que inaugura a perspectiva da estratégia empresarial à base de recursos. Vários outros pesquisadores se debruçaram sobre o tema desde então.

Em 1982, a Teoria Evolucionária emergiu com os trabalhos de Nelson e Winter, os quais introduziram “uma perspectiva dinâmica sobre o processo de mudança tecnológica e suas implicações para as diferenças entre empresas e de setores industriais em termos de desempenho”. Figueiredo (2009) afirma que com a intensificação “perspectiva da Economia do Conhecimento e da Aprendizagem, propagou-se a noção de que a competitividade de empresas e de países no mercado global depende cada vez mais da capacidade criativa e de capacidades tecnológicas inovadora.”

Na década de 1990, se desenvolve a idéia de capacidade dinâmica, que “ênfatiza a necessidade de constante renovação e aprofundamento das capacidades inovadoras da empresa - via aprendizagem”. Os estudos derivados dessa perspectiva foram conduzidos, em sua maioria, em países tecnologicamente avançados, estes países foram considerados de fronteira tecnológica.

Nos países em desenvolvimento ou economias emergentes, pelo contrário, “as capacidades tecnológicas inovadoras ainda precisam ser construídas”. Figueiredo (2009) sustenta também que “uma das características-chave das empresas nesses países é que iniciam suas atividades com um nível raso de capacidade tecnológica, geralmente a partir de tecnologia importada de empresas de países industrializados”. Ele conclui que “quando se trata de capacidade tecnológica não se pode afirmar que as empresas têm ou não capacidade

tecnológica, mas em qual tipo de capacidade tecnológica e em qual grau elas desenvolvem essas capacidades em diferentes períodos de sua existência”.

Michael Porter (2010) relaciona a inovação ao planejamento estratégico, afirmando que “toda boa estratégia é uma inovação em si porque ela inova na proposta de valor da companhia. Normalmente, as pessoas pensam em inovação do ponto de vista tecnológico. Mas o que torna uma inovação relevante é quando ela permite a realização da estratégia e gera valor para a empresa”.

A professora de estratégia em ambientes voláteis, de alta incerteza, Rita Gunther McGrath, da Columbia Business School, em entrevista a HBR, em janeiro de 2011, explica porque há tanto interesse na inovação atualmente:

“Vejo três grandes razões. A primeira é a rapidez cada vez maior das coisas. Tanto o ciclo de vida quanto o ciclo de concepção de produtos estão encurtando. Quando o ritmo de mudança acelera, todo mundo percebe que é preciso sair em busca da próxima grande novidade. A segunda questão é a competição intersetorial. A concorrência está vindo de lugares inesperados. Quem teria previsto que o sucesso do *IPad* tiraria do páreo toda uma série de dispositivos de visualização - porta-retratos eletrônicos, por exemplo? E a terceira tendência é a ruptura causada por modelos de negócios que oferecem uma experiência melhor ao cliente em vez de simplesmente produtos. O varejo tradicional de brinquedos passa por um momento difícil, mas a [americana] *Build-a-Bear* faz o consumidor desembolsar um bom dinheiro para trabalhar de graça e fazer ele mesmo seu próprio ursinho de pelúcia. A empresária que teve essa idéia, a Maxine Clark, foi genial!”

Inovação é um termo muito utilizado na atualidade e está intimamente associado a vantagem competitiva e de progresso industrial, econômico e social. No entanto, apesar de ser bastante empregado, seja no meio empresarial, seja governamental, seja na imprensa, Muitas vezes, é usado de maneira equivocada, sendo, portanto, essencial na compreensão de seu sentido para evitar imprecisão nesta pesquisa.

Faz-se necessário distinguir, primeiramente, inovação de invenção, uma vez que os dois termos são muitas vezes tomados com sinônimos. Figueiredo (2009) estabelece a seguinte distinção:

Uma invenção é uma idéia, em esboço ou modelo voltado para um dispositivo, produto, processo, ou sistema novo ou aperfeiçoados, que pode ser patenteada, mas que não resulta necessariamente em inovação tecnológica. Já a Inovação em sentido econômico emerge apenas quando ocorre a primeira transação comercial envolvendo o novo produto,

processo ou sistema, ou seja, é somente quando a invenção atinge a etapa de comercialização e inserção no mercado. Portanto, existe uma cadeia de eventos desde a invenção até sua especificação ou aplicação como inovação, o que frequentemente envolve um caminho longo e arriscado.

Outra noção importante para o entendimento desta pesquisa é o conceito de serendipidade. Figueiredo (2009) estabelece o seguinte conceito:

Serendipidade refere-se às descobertas aparentemente e relativamente fortuitas. É considerada uma das várias formas de manifestação da criatividade que, embora conhecida como acidental, acontecem sob um contexto de busca, perseverança, curiosidade, exploração e senso de observação. Por isso, as descobertas (e/ou invenções) científicas e técnicas advindas da serendipidade não são exatamente feitas por acaso. Decorrem, sim, de disposição e esforços criativos prévios, como, refletido na célebre frase do cientista francês Louis Pasteur: O acaso apenas favorece as mentes preparadas”. Várias inovações importantes para a vida de pessoas e de empresas evoluíram a partir de eventos de serendipidade.

3.4.1 Inovação e Vantagem Competitiva

Muitos estudiosos de estratégia e de como criar valor e vantagem competitiva para a empresa apontam a importância da inovação para esta área, dentre eles podemos citar Porter (1999) que nos esclarece como a inovação torna possível a conquista da vantagem competitiva pelas empresas, da seguinte maneira:

As empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para a competição ou encontram melhores meios para competir à moda antiga. A inovação se manifesta no novo desenho do produto, no novo processo de produção, na nova abordagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento. Boa parte das inovações são triviais e incrementais, dependendo mais da acumulação de pequenos *insights* e melhorias do que de um único e grande avanço tecnológico revolucionário. Frequentemente, envolvem idéias que nem mesmo são “novas”- idéias que já circulavam por aí, mas que nunca foram adotadas com vigor. Sempre demandam investimentos em habilidades e conhecimento, assim como em ativos físicos e na reputação das marcas.

Em entrevista a Fortune (1998), Steve Jobs esclarece o que de fato propicia a inovação:

Inovação não tem nada a ver com a quantidade de dólares que você investe em pesquisa e desenvolvimento. Quando a Apple lançou o Mac, a IBM estava gastando no mínimo cem vezes mais em P&D. Não é uma questão de dinheiro. É a equipe que você tem, como você lidera e quanto você entende da coisa.

3.5 Estratégica

3.5.1 Conceitos de Estratégia

Mintzberg, no livro “O Safari da Estratégia” apresenta os seguintes conceitos para estratégia:

- (1) “Planos de alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização (Writing et al, 1992:3);
- (2) Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo;
- (3) “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades (Porter, 1996: 68);
- (4) “estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”;
- (5) “estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

3.5.2 Estratégia: Vantagens e Desvantagens

Mintzberg considera quatro principais vantagens e suas respectivas desvantagens quanto ao uso da estratégia: (1) “a estratégia fixa a direção, mas esconde perigos; (2) “a estratégia focaliza o esforço, mas corre-se o risco de um esforço excessivamente focalizado; e (3) a estratégia define a organização, pode tornar-se um estereótipo: (4) a estratégia provê consistência, reduz a ambiguidade, mas pode simplificar e distorcer a realidade.

3.5.3 Escolas de Pensamento sobre Formulação Estratégica

Escolas	Processo de Formulação de Estratégia
Escola do Design	formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	formulação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendiz	formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	formulação de estratégia como um processo de transformação

Tabela 1 - Escolas de Pensamento sobre Formulação Estratégica

Fonte: Mintzberg (2007)

Mintzberg (2007) elencou dez escolas de pensamento sobre formulação estratégica, as quais estão organizadas em três categorias: (1) escolas de natureza prescritiva; (2) escola intermediária; e (3) escolas descritivas.

São três as escolas de natureza prescritiva: (1) Escola do Design; (2) Escola do Planejamento e (3) Escola do Posicionamento. São chamadas prescritivas por se preocuparem mais em como as estratégias devem ser formuladas ao invés de como são formuladas.

A Escola do Design, cujo lema é “Estabelecer adequação”, tem como proposta de formulação estratégica procurar alcançar a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Um de seus conceitos-chaves é “a noção de SWOT: avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização à luz das Oportunidades (*Opportunities*) e das Ameaças (*Threats*) em seu ambiente”. O estrategista é o executivo principal da pirâmide organizacional.

A Escola do Planejamento tem como pilares o procedimento formal, o treinamento formal, a análise formal e muitos números. Os estrategistas são planejadores

altamente educados, tendo que parte deles pertencer a um departamento especializado em planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal.

A Escola do Posicionamento incorporou a maioria das premissas da Escola do Design e do planejamento, contudo acrescentou conteúdo, valorizando a própria estratégia e submetendo o conteúdo das mesmas a investigação substancial. Michael Porter destaca-se nessa escola, propondo mais substância no conteúdo da estratégia. Seus questionamentos impulsionaram o interesse dos acadêmicos para ela, tornando-a a escola dominante na área.

A Escola Empreendedora é de natureza intermediária entre as Escolas prescritivas e as Escolas descritivas. Para essa Escola o estrategista é o líder único e o processo é dotado de intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. É a estratégia como perspectiva, imagem e senso de direção (visão).

As Escolas descritivas são seis: (1) Escola cognitiva; (2) Escola de Aprendiz; (3) Escola do Poder; (4) Escola Cultural; (5) Escola Ambiental; e (6) Escola das configurações.

A Escola Cognitiva propõe que para compreender a visão estratégica e necessário estudar a mente do estrategista. O foco passou a ser o que o estrategista precisa saber. Duas correntes se delineiam nesse cenário: um grupo que procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo; e outro, que acredita que a cognição cria o mundo.

A Escola do Aprendizado entende que os estrategistas devem aprender ao longo do tempo. Para essa escola, as estratégias emergem das situações, quando os indivíduos aprendem tanto quanto a organização a lidar com ela.

A Escola do Poder estabelece que a estratégia se forma por um processo de influência, poder e políticas voltadas a negociar por certos interesses. Evidentemente, poder e política sempre permeiam as organizações. Mitzberg alerta que a política pode subverter a concorrência. No entanto, reconhece que a situação é outra quando se trata de políticas públicas.

A Escola Cultural é o inverso da Escola do Poder. “O poder toma a entidade denominada organização e a fragmenta; a cultura junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização. De fato, aquele focaliza principalmente o interesse próprio e esta, o interesse comum”.

A Escola Ambiental caracteriza-se por trazer para o contexto da estratégia o ambiente externo a organização. Nas escolas elencadas até aqui, todas tem a atenção voltada

para o estrategista, a estratégia, a organização. Como presença desse novo fator, a organização passa a ficar a mercê do ambiente no qual se insere, reagindo aos eventos provenientes dele. Em decorrência disso, a estratégia adotada por essa escola é um processo de espelhamento.

A Escola da Configuração possui dois aspectos - um que descreve a organização e o contexto que a cerca como configuração; e outro que descreve a formulação da estratégia como transformação, ou seja, a sua característica de se adaptar as mudanças de contexto.

4. METODOLOGIA

Este capítulo define a metodologia que será empreendida. Consiste, portanto, da caracterização do tipo de pesquisa que será realizada, bem como, estabelece o universo e a amostra que serão objeto de estudo. Informa também como se dará a coleta e o tratamento dos dados. Por fim, esclarece as limitações do método empregado.

4.1 O Estudo de Caso

O método do estudo de caso foi utilizado nesse estudo em virtude de estarem presentes três condições: (1) o tipo de questão da pesquisa; (2) o pouco controle sobre os eventos comportamentais reais; (3) o enfoque sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 2010).

Além disso, a opção por este método evidencia o desejo de compreender um fenômeno social complexo. Para isso, três questões importantes mereceram cuidado especial:

- a) como definir o “caso” que está sendo estudado?
- b) como determinar os dados relevantes a serem coletados?
- c) o que fazer com os dados uma vez coletados?

A escolha do método de estudo de caso mostrou-se relevante pelo fato de a pesquisa buscar explicar uma circunstância presente, procurando compreender “como” e por que” o fenômeno social funciona, bem como pela necessidade da questão pesquisada exigir ampla e profunda descrição do fenômeno social contemporâneo, em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Através do método de estudo de caso faz-se, portanto, uma apresentação rigorosa e justa dos dados empíricos. Neste aspecto alinha-se ao pensamento metodológico do norte-americano Jennifer Platt *apud* Yin (2010), segundo o qual “a estratégia do estudo de caso começa com a lógica de planejamento (...) uma estratégia a ser preferida quando as circunstâncias e os problemas de pesquisa são apropriados, em vez de um compromisso ideológico a ser seguido independente da circunstância”.

Quanto à investigação do estudo de caso, Yin (2010) alerta que nem sempre se distingue fenômeno e contexto nas situações da vida real. O autor aponta o fato de que, às vezes, são encontradas muito mais variáveis que pontos de dados. E que por isso a

investigação do estudo de caso deve “contar com múltiplas fontes de evidência, com dados precisando convergir de maneira triangular”, consequentemente, “beneficia-se do desenvolvimento das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados”. (Yin, 2010) As fontes de evidências são: a observação direta dos eventos sendo estudados e as entrevistas com as pessoas envolvidas nos eventos.

Segundo YIN (2010), o estudo de caso, como pesquisa de avaliação pode ter quatro aplicações:

- (1) explicar os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real que são demasiado complexas para as estratégias de levantamento ou experimentais;
- (2) descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu;
- (3) ilustrar determinados tópicos em uma avaliação, novamente em um modo descritivo;
- (4) explorar as situações em que a intervenção sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados.

4.1.2 Estudo de Caso Único - Justificativa

O estudo de caso único, concentrando-se o estudo em um único órgão do Poder Judiciário, o STJ, mostrou-se mais apropriado pelo fato de permitir generalizações para outros casos. Sendo suficiente para representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria. Além disso, ele pode ser usado para investigações mais abrangentes.

O STJ foi escolhido por ser um órgão representativo do Poder Judiciário e suas práticas obedecerem a um padrão comum no Judiciário. Sendo assim, agregou-se o que há de peculiar ao que é comum a todo o Poder Judiciário, procurando compreender o fenômeno da produtividade do trabalho a partir da tecnologia da informação e da inovação utilizadas neste órgão.

Procurou-se considerar o que o estudo de caso único tem de revelador e com essa investigação pode contribuir para pesquisas posteriores, bem como para a melhoria do STJ e do Poder Judiciário como um todo.

4.1.3 Protocolo de estudo de caso

Este protocolo para o estudo de caso foi desenvolvido com dois objetivos essenciais: primeiro, para proporcionar maior confiabilidade à pesquisa de estudo de caso; segundo, para orientar o investigador na coleta de dados de um caso único.

O protocolo para o estudo de caso consta das seguintes seções:

- Coleta de dados sobre o STJ
- Coleta de dados sobre a produtividade do trabalho no STJ
- Reconhecimento dos juízes a serem entrevistados no STJ

4.2 Tipo de pesquisa

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2007), há dois critérios que determinam o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e explicativa. Será uma pesquisa descritiva porque caracteriza o fenômeno da produtividade do trabalho, a Tecnologia da Informação (TI), a inovação, os magistrados e o Judiciário brasileiro.

Será explicativa, uma vez que objetiva explicitar em que medida a Tecnologia da Informação (TI) e a inovação contribuem para a produtividade do trabalho dos magistrados do Judiciário brasileiros.

Quanto aos meios, este trabalho irá abranger a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, e o estudo de caso.

Será necessária a pesquisa bibliográfica, porque o estudo terá como fonte a literatura já elaborada, como publicações em livros, artigos, anais de congressos, dicionários, produções acadêmicas, como teses e dissertações, periódicos, como revistas e jornais, e redes eletrônicas, de modo a constituir dados complementares para a solução do problema da pesquisa, bem como para ajudar na interpretação dos resultados obtidos.

Será uma pesquisa documental, porque se apoiará em documentos pertencentes a órgãos públicos, tais como leis, resoluções, relatórios, etc, os quais serão consultados mediante autorização, quando se encontrarem arquivados em poder do Judiciário, ou diretamente na internet, quando estiverem disponíveis de forma pública.

Será estudo de caso, porque se circunscreve a um órgão público, isto é, ao Superior Tribunal de Justiça, localizado na cidade de Brasília, Distrito Federal.

4.3 Universo e amostra

O universo da pesquisa compreendeu os magistrados do Superior Tribunal de Justiça, localizado na cidade de Brasília, Distrito Federal. A amostragem foi estratificada, uma vez que trata-se de uma população escolhida em função de sua profissão, no caso os magistrados do STJ. A população amostral foi escolhida por critérios não probabilísticos, mas pelos critérios da acessibilidade e pela tipicidade. De acordo com Vergara (2007), pelo critério da acessibilidade, os elementos são selecionados pela facilidade de acesso a eles. Já o critério da tipicidade, os elementos escolhidos são aqueles representativos da população-alvo”.

Os sujeitos da pesquisa, que foram entrevistados na *survey*, foram três Ministros do STJ, brasileiros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos.

4.4 Coleta de Dados

A obtenção dos dados para responder ao problema da pesquisa foi efetuada com a utilização de três tipos de fontes: coleta de informações na literatura, coleta de informações na Internet e através de levantamento tipo *survey*. As entrevistas foram do tipo focalizadas para que os entrevistados se concentrassem apenas no assunto perguntado.

Na literatura e na Internet foram consultados documentos públicos e privados, artigos científicos, livros, periódicos, revistas, publicações de congressos, enfim, todo tipo de publicação que abordasse o Poder Judiciário, com ênfase nas seguintes questões: produtividade, produtividade do trabalho dos magistrados, uso de tecnologia da informação, inovação, planejamento estratégico, gestão estratégica, bem como a coleta de informações nos *sites* do Poder Judiciário, principalmente, nos *sites* do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), do Supremo Tribunal Federal (STF), do Superior Tribunal de Justiça (STJ), da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), etc.

O método de entrevista foi o levantamento tipo *survey*, no qual foi utilizado a aplicação de questionário estruturado, elaborado em um software da Internet específico para a realização de pesquisa on-line, o www.zoomerang.com, e foi disponibilizado para preenchimento em meio digital, neste mesmo *site* da Internet. A entrevista constou de um grupo formal de perguntas escritas, que tinham como objetivo constituir uma coleta de dados padronizada e uniformizada. Seu objetivo principal era atender aos objetivos intermediários da pesquisa, por meio de perguntas focadas que propiciassem a resposta do problema da pesquisa.

Para a elaboração do questionário foram consideradas as características do público-alvo da pesquisa, os magistrados do STJ. Com o perfil dos entrevistados em mente, o questionário foi planejado de modo a atender não apenas às necessidades da pesquisa, mas também o interesse e o tempo dos entrevistados, de modo que os magistrados se sentissem motivados para responder ao questionário. Por esse motivo procurou-se fazer um questionário curto, constando de sete questões.

Quanto ao formato das questões, o questionário compunha-se tanto de perguntas abertas, como de perguntas fechadas. As perguntas abertas foram num total de cinco questões. As demais perguntas fechadas, sendo uma questão de múltipla escolha, onde o entrevistado podia escolher mais de uma resposta; e uma questão escalonada, conforme a escala *Likert*, apresentando uma escala de medida que variava em cinco categorias de respostas, que iam do “insuficiente” até “excelente”.

O uso da Escala *Likert* foi considerado necessário para a elaboração do questionário, porque, conforme a conceituação de Baker (2005), a escala *Likert* tem por finalidade propiciar que seja realizada uma avaliação:

O consumidor constrói níveis de aceitação dos produtos e serviços, conforme suas experiências e influências sociais. Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos.

Definidos quais seriam os entrevistados, os ministros do STJ, a pesquisadora entrou em contato com a Relações Públicas do STJ e solicitou os telefones dos Gabinetes dos Ministros, no que foi prontamente atendida. O relações públicas do STJ lhe enviou por email uma lista contendo o nome dos ministros, de seus respectivos chefes de Gabinete e seus telefones. A lista informava também a situação de vacância de alguns Gabinetes. Ao todo a lista continha o contato de trinta e três Gabinetes de Ministros, sendo que três encontravam-se em vacância. A pesquisadora ligou para os trinta Gabinetes da lista e se identificou como aluna do Mestrado da FGV e informou que necessitava de realizar uma entrevista com os ministros para sua dissertação de Mestrado. Que a entrevista não tomava muito tempo e encontrava-se em meio digital, em um *site* na Internet. Dos trinta Gabinetes contatados, apenas cinco não puderam receber o questionário pelos seguintes motivos: um ministro estava se aposentando, outro ministro encontrava-se licenciado, dois ministros estavam em viagem de serviço e um ministro tinha acabado de assumir suas funções. Em vinte e cinco Gabinetes, os ministros concordaram em receber os questionários, sendo que na maioria deles a pesquisadora foi autorizada a enviar um email diretamente para o ministro, em outros Gabinetes o contato foi realizado, enviando email para a secretária ou para o Chefe de Gabinete. No email, a pesquisadora explicava sobre a pesquisa e enviava o link do questionário. O *site* recebeu ao todo 35 visitas, sendo que apenas 3 pesquisas foram respondidas, e apenas duas de forma completa com a identificação dos ministros. A pesquisadora, após verificar que dois questionários haviam sido completamente respondidos e que continham a identificação dos ministros, enviou um email de agradecimento. A terceira entrevista só tinha quesito de uma pergunta em que foi usada a escala Likert respondida. O que para a pesquisadora foi considerado erro de digitação ou teste, tendo sido desconsiderada a resposta. A quarta entrevista foi enviada a pesquisadora através de email, sendo que a última pergunta referente a identificação do ministro, não foi respondida, sendo assim, embora a pesquisadora saiba qual é o ministro, pelo fato de o email ter partido de seu Gabinete, o seu nome não será revelado neste trabalho, pois a pesquisadora entendeu que não era da sua vontade se identificar.

De acordo com Vergara (2007) dependendo da importância do cargo que ocupa o entrevistado, não são necessárias muitas entrevistas. Portanto, considerando que um dos critérios de representatividade para a escolha do universo amostral foi a amostragem estratificada, ou seja, os entrevistados foram escolhidos em função do cargo que ocupam, no

caso desta pesquisa as entrevistas foram direcionadas aos magistrados. Além disso, a amostra foi selecionada também considerando o critério da tipicidade, que, conforme ensina Vergara (2007) a amostra selecionada é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo”. Assim, a pesquisadora considera que pelo fato de a população amostral constituir-se de ministros do STJ, que por serem autoridades e pela importância do cargo que ocupam, o número de respostas obtidas é representativa da população-amostral e por isso atende às necessidade da pesquisa.

4.5 Tratamento dos dados

O dados coletados para essa pesquisa foram levantados por meio de pesquisa documental, pesquisa na Internet e por meio de e entrevistas serão analisados através do método da análise de conteúdo.

Conforme ensina Vergara (2006):

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardim (1977, p.42) a define como: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

4.6 Limitações do método

“Todo método tem suas possibilidade e limitações” adverte Vergara (2007). Ciente disso, convém esclarecer as limitações que envolvem o estudo. Em geral, tais limitações restringem-se a coleta de dados e ao tratamento dos dados. Sendo assim, no que se refere a coleta dos dados, há necessidade de restringir a pesquisa ao STJ, localizado na cidade de Brasília, no Distrito Federal, uma vez que a pesquisa sobre o judiciário, em todo o território nacional, dadas as dimensões de nosso país e as peculiaridades de cada região se tornaria inviável.

No que tange a população amostral, uma vez que esta será escolhida por critérios não probabilísticos, mas pelos critérios da acessibilidade, segundo os quais os elementos são selecionados pela facilidade de acesso a eles, é possível que os grupos acessíveis, em Brasília, não sejam os mais representativos do universo estudado, dadas as desigualdades regionais experimentadas em nosso país.

Por fim, conforme reconhece Jóia (2007) tanto o método como o referencial teórico têm implicações nos resultados encontrados. Partindo desse princípio, a pesquisa realizada com outro suporte teórico e metodológico pode alcançar resultado diverso. Compartilham do mesmo entendimento Cardoso e Aquino (2006), cujo pensamento pode ser conferido a seguir:

Os fenômenos são observáveis sempre de forma limitada, pois devemos considerar que eles podem se alterar quando observados e que não temos a capacidade de observar e interpretar todos os aspectos do mesmo fenômeno de uma só vez, ou seja, geralmente vemos apenas “um lado da moeda”.

De fato, este estudo buscou explicações para o fenômeno da produtividade do trabalho através de um arcabouço teórico, e um procedimento metodológico e de um certo recorte da questão que permitiram conduzir a investigação sob um ponto de vista e perceber alguns aspectos do fenômeno estudado, bem como do contexto em que se insere e dos fatores que o afetam e por ele são afetados. As soluções que se procurou alcançar neste trabalho são, portanto, parciais, tendo em vista que tanto teoria e método que lhe dão suporte são temporários, uma vez que são passíveis de revisão e de serem refutados por novo arcabouço teórico e metodológico.

Outro aspecto que pode produzir efeitos sobre o estudo é a questão da isenção do pesquisador, que pela sua própria condição de ser humano e estar sujeito a várias influências, as quais poderiam vir a comprometer a busca pela verdade e, conseqüentemente, a confiabilidade da pesquisa conforme salientam Cardoso e Aquino (2006).

5. COMPILAÇÃO DE DADOS

5.1 Poder Judiciário

5.1.1 Conceito

O Poder Judiciário é um dos três poderes da União, conforme estabelece a Constituição de 1988, art. 2º: “São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”. Obedecendo aos critérios da especialização funcional e da independência, como explica Silva (2002), cabe ao Poder Judiciário exercer a função jurisdicional. Segundo Duverger *apud* Silva (2002, p. 108) “*A função jurisdicional tem por objetivo aplicar o direito aos casos concretos a fim de dirimir conflitos de interesse*”. Konrad Hesse *apud* Mendes, Coelho e Branco (2008) observa que “o que caracterizaria a atividade jurisdicional é a prolação de decisão autônoma, de forma autorizada e, por isso, vinculante, em casos de direitos contestados ou lesados”. Cintra, Grinover e Dinamarco (2002) enfatizam o lugar de destaque do Judiciário em relação aos demais Poderes da União, uma vez que a nossa Carta Magna consagrou o princípio da inafastabilidade da apreciação judiciária, no art. 5º, XXXV: “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. Portanto, de acordo com este princípio, o Poder Judiciário é a principal garantia das liberdades e dos direitos individuais e sociais.

Em relação à separação dos Poderes da União e à garantia dos direitos, Bonavides (2001) recorda uma importante lição:

Faz-se mister lembrar também o art. 16 da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 26 de agosto de 1789 e art. 19 da Constituição Francesa de 4 de novembro de 1848. O art. 16 da Declaração rezava: “Toda a sociedade na qual a garantia dos direitos não estiver assegurada e a separação de poderes determinada, não tem Constituição” (“*Toute société dans laquelle la garantie des droits n’est pas assurée, ni la séparation des pouvoirs déterminée, n’a point de constitution*”). Já o referido art. 19 da lei maior de 1848 não era menos categórico ao exprimir o mesmo pensamento com extrema concisão: “A separação de poderes é a primeira condição de um governo livre” (*La séparation des pouvoirs est la première condition d’un gouvernement libre*).

Historicamente, no Brasil, a função jurisdicional não competia exclusivamente ao Poder Judiciário do Estado, como ensina Silva (2002). Durante o período colonial brasileiro, os donatários das Capitanias Hereditárias possuíam a função jurisdicional, exercendo a jurisdição civil e criminal na circunscrição de seus domínios. Mais tarde, na época do Brasil Império, existia também a jurisdição eclesiástica, que cuidava do direito de família. A jurisdição eclesiástica no Brasil só desapareceu com a separação entre a Igreja e o Estado. Atualmente, apenas o Estado detém a função jurisdicional, a qual é exercida pelo Poder Judiciário, por funcionários denominados magistrados ou juízes. Embora o Poder Judiciário tenha como função precípua a jurisdição, Cintra, Grinover e Dinamarco (2002) esclarecem que “existem restrições à unidade funcional do Judiciário; de um lado, nem toda a atividade jurisdicional está confiada ao Poder Judiciário; de outro lado, nem toda atividade desenvolvida pelo Judiciário se qualifica como jurisdicional”. O Poder Judiciário pratica também funções legislativas e administrativas. São funções legislativas do Poder Judiciário a elaboração de seus regimentos internos, conforme prevê o art. 96, I, a, da CF de 1988, bem como a elaboração de leis sobre a organização judiciária, arts. 93 e 125, § 1º, da CF de 1988. São funções administrativas do Poder Judiciário as demais funções necessárias ao autogoverno da Magistratura, art. 96, da CF de 1988.

Da mesma forma que o Poder Judiciário exerce outras funções além da jurisdicional, os outros Poderes da União também têm outras atribuições que não se confundem com sua função precípua. Assim, nos termos dos arts. 68 e 84, VI, da CF de 1988, o Poder Executivo legisla, e o Poder Legislativo julga nos casos arrolados na CF de 1988, arts. 51, I, 52, I-II, 54 e 55.

5.1.2 Órgãos do Poder Judiciário

A Constituição Federal de 1988 dispõe sobre o Poder Judiciário no Cap. III, Tit. IV, arts. 92 a 126. É nela que se encontram as principais normas que disciplinam a organização judiciária, estabelecendo sobre a estrutura e as garantias do Poder Judiciário.

O Poder Judiciário compõe-se dos seguintes órgãos, conforme dispõe a Constituição Federal de 1988:

Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:

I - o Supremo Tribunal Federal;

I-A o Conselho Nacional de Justiça; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

II - o Superior Tribunal de Justiça;

III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;

IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho;

V - os Tribunais e Juízes Eleitorais;

VI - os Tribunais e Juízes Militares;

VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

5.1.2.1 Supremo Tribunal Federal

O Supremo Tribunal Federal (STF) ocupa a cúpula do Poder Judiciário e tem como função precípua a guarda da Constituição, conforme dispõe o art. 102 da CF/1988.

De acordo com o art. 101, da Constituição Federal: “O Supremo Tribunal Federal compõe-se de onze Ministros, escolhidos dentre cidadãos com mais de trinta e cinco anos e menos de sessenta e cinco anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada”.

“Os Ministros do Supremo Tribunal Federal serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal”. (art. 101, parágrafo único)

O Presidente do Supremo Tribunal Federal deve ser eleito pelos seus pares, dentre os Ministros mais antigos que ainda não ocuparam a Presidência do Tribunal, em eleição direta, para um mandato de dois anos, sendo expressamente vedada a sua reeleição. (RISTF, art. 12)

5.1.2.2 Conselho Nacional de Justiça

O Conselho Nacional de Justiça foi criado pela Emenda Constitucional nº 45/2004, atendendo ao disposto no art. 103, B da CF/88. Sediado na cidade de Brasília, Distrito Federal, atua em todo território nacional.

O CNJ compõe-se de quinze membros, maiores de 35 anos e que tenham até 66 anos de idade, nomeados pelo Presidente da República, depois aprovados pelo Senado Federal. A presidência do CNJ cabe ao Presidente do Supremo Tribunal Federal.

Compete ao CNJ exercer o controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário, bem como garantir a observância do Estatuto da Magistratura. O CNJ objetiva o progresso do Poder Judiciário buscando garantir a prestação jurisdicional que atenda a moralidade, a eficiência e a efetividade para o bem da Sociedade.

De acordo com o CNJ, o seu trabalho é norteado pelas seguintes diretrizes: (1) planejamento estratégico e proposição de políticas judiciárias; (2) modernização tecnológica; (3) ampliação do acesso à justiça, participação e responsabilidade social; e (4) garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais.

Para realizar essa atividade fundamental, o CNJ teve a necessidade de se situar em relação a realidade do Judiciário brasileiro. Por isso, criou um instrumento que pudesse reunir em uma mesma base de dados, informações de todo o Judiciário, informações de caráter estatístico que permitem ter uma exata noção do que se passa nos órgãos do Judiciário do país inteiro. Tal instrumento é chamado “Projeto Justiça em Números”.

5.1.2.3 Superior Tribunal de Justiça

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi criado pela Constituição Federal de 1988, com o objetivo de ser uma corte dedicada a preservar a uniformidade e a interpretação da lei federal em todo território nacional.

O STJ constitui-se também na última instância que aprecia matérias de natureza infraconstitucional, originárias da justiça comum de todo território nacional.

Conforme o art. 104 da CF/88, compõe-se de trinta e três Ministros, os quais devem possuir os mesmos requisitos dos Ministros do STF, com exceção de que não necessitam ser brasileiros natos.

A competência do Superior Tribunal de Justiça está disposta no art. 105 da CF/88.

5.1.2.4 Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais

Os Tribunais Regionais Federais (TRFs) e Juízes Federais compõem a Justiça Federal comum. Os Juízes Federais são o primeiro grau da Justiça Federal e os Tribunais Regionais Federais, o segundo grau.

Os Tribunais Regionais Federais foram criados em substituição ao Tribunal Federal de Recursos, em 1989. Conforme a Resolução nº 1, de 06/10/88, do extinto Tribunal Federal de Recursos, são as seguintes as jurisdições dos TRFs:

Tribunal Regional Federal da 1ª Região Seções Judiciárias do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins.

Tribunal Regional Federal da 2ª Região Seções Judiciárias do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Tribunal Regional Federal da 3ª Região Seções Judiciárias de São Paulo e Mato Grosso do Sul.

Tribunal Regional Federal da 4ª Região Seções Judiciárias do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Tribunal Regional Federal da 5ª Região Seções Judiciárias de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

A Constituição Federal dispõe sobre a composição dos TFRs no art. 107:

Os Tribunais Regionais Federais compõem-se de, no mínimo, sete juízes, recrutados, quando possível, na respectiva região e nomeados pelo Presidente da República dentre brasileiros com mais de trinta e menos de sessenta e cinco anos, sendo:

I - um quinto dentre advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público Federal com mais de dez anos de carreira;

II - os demais, mediante promoção de juízes federais com mais de cinco anos de exercício, por antiguidade e merecimento, alternadamente.

Cabe aos TRFs julgar, como competência originária, os conflitos de competência entre Juízes pertencentes ao Tribunal e julgar, em competência recursal, as causas provenientes dos Juízes Federais e pelos Juízes Estaduais, respeitando a sua jurisdição.

Compete aos Juízes Federais julgar as causas sejam partes a União, as autarquias ou as empresas públicas federais, como autoras, rés, assistentes ou oponentes, excetuando-se os casos de falência e os acidentes de trabalho, bem como naquelas sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho.

5.1.2.5 Tribunais e Juízes do Trabalho

Integram a Justiça do Trabalho, os seguintes órgãos: o Tribunal Superior do Trabalho (TST); os Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) e os Juízes do Trabalho.

A Justiça do Trabalho compete processar e julgar as causas decorrentes das relações trabalhistas.

A composição do TST está disposta no art. 111 da CF/88:

O Tribunal Superior do Trabalho compor-se-á de vinte e sete Ministros, escolhidos dentre brasileiros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos, nomeados pelo Presidente da República após aprovação pela maioria absoluta do Senado Federal, sendo:

I - um quinto dentre advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público do Trabalho com mais de dez anos de efetivo exercício, observado o disposto no art. 94;

II - os demais dentre juízes dos Tribunais Regionais do Trabalho, oriundos da magistratura da carreira, indicados pelo próprio Tribunal Superior.

Em relação a competência do TST, Mendes, Coelho e Branco (2008) ensinam que: “a competência central do Tribunal materializa-se no recurso de revista,

destinado a aferir eventual negativa de vigência do direito federal e uniformizar a jurisprudência dos TRTs”.

A composição dos TRTs está fixada na CF/88, art. 115:

Os Tribunais Regionais do Trabalho compõem-se de, no mínimo, sete juízes, recrutados, quando possível, na respectiva região, e nomeados pelo Presidente da República dentre brasileiros com mais de trinta e menos de sessenta e cinco anos, sendo:

I - um quinto dentre advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público do Trabalho com mais de dez anos de efetivo exercício, observado o disposto no art. 94;

II - os demais, mediante promoção de juízes do trabalho por antigüidade e merecimento, alternadamente.

Os TRTs julgam, como competência recursal, as decisões proferidas pelos Juízes do Trabalho.

Os Juízes do Trabalho compõem o primeiro grau de jurisdição da Justiça do Trabalho. O juiz singular exerce a função jurisdicional nas Varas do Trabalho.

5.1.2.6 Tribunais e Juízes Eleitorais

Integram a Justiça do Eleitoral, os seguintes órgãos: o Tribunal Superior Eleitoral (TSE); os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), os Juízes do Eleitorais e as Juntas Eleitorais.

A Justiça Eleitoral organiza e normatiza as eleições no Brasil, além disso, julga as causas relativas a legislação eleitoral. Conforme esclarecem Mendes, Coelho e Branco (2008): Do texto constitucional resultam, porém, algumas atribuições concernentes ao alistamento eleitoral, à apreciação das questões relativas à inelegibilidade, à impugnação de mandato eletivo e à expedição ou à anulação de diploma (CF, arts. 14 e 121).

Cabe ao TSE a uniformização das decisões da Justiça Eleitoral, bem como examinar e julgar recursos em que haja divergência na interpretação da legislação pelos TREs.

A composição do TSE está disposta no art. 119 da CF/88:

O Tribunal Superior Eleitoral compor-se-á, no mínimo, de sete membros, escolhidos:

I - mediante eleição, pelo voto secreto:

a) três juízes dentre os Ministros do Supremo Tribunal Federal;

b) dois juízes dentre os Ministros do Superior Tribunal de Justiça;

II - por nomeação do Presidente da República, dois juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Supremo Tribunal Federal.

Parágrafo único. O Tribunal Superior Eleitoral elegerá seu Presidente e o Vice-Presidente dentre os Ministros do Supremo Tribunal Federal, e o Corregedor Eleitoral dentre os Ministros do Superior Tribunal de Justiça.

O Art. 120 da CF/88 trata da localização e composição dos TREs:

Haverá um Tribunal Regional Eleitoral na Capital de cada Estado e no Distrito Federal.

§ 1º - Os Tribunais Regionais Eleitorais compor-se-ão:

I - mediante eleição, pelo voto secreto:

a) de dois juízes dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça;

b) de dois juízes, dentre juízes de direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça;

II - de um juiz do Tribunal Regional Federal com sede na Capital do Estado ou no Distrito Federal, ou, não havendo, de juiz federal, escolhido, em qualquer caso, pelo Tribunal Regional Federal respectivo;

III - por nomeação, pelo Presidente da República, de dois juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça.

§ 2º - O Tribunal Regional Eleitoral elegerá seu Presidente e o Vice-Presidente- dentre os desembargadores.

Os TREs julgam, como competência recursal, as decisões proferidas em primeiro grau pelos Juízes Eleitorais.

5.1.2.7 Tribunais e Juízes Militares

A Justiça Militar compõem-se dos seguintes órgãos: o Superior Tribunal Militar (STM); os Tribunais e Juízes Militares instituídos por lei.

A composição do STM encontra-se disposta na CF/88, art. 123:

O Superior Tribunal Militar compor-se-á de quinze Ministros vitalícios, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a indicação pelo Senado Federal, sendo três dentre oficiais-generais da Marinha, quatro dentre oficiais-generais do Exército, três dentre oficiais-generais da Aeronáutica, todos da ativa e do posto mais elevado da carreira, e cinco dentre civis.

Parágrafo único. Os Ministros civis serão escolhidos pelo Presidente da República dentre brasileiros maiores de trinta e cinco anos, sendo:

I - três dentre advogados de notório saber jurídico e conduta ilibada, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional;

II - dois, por escolha paritária, dentre juízes auditores e membros do Ministério Público da Justiça Militar.

A Justiça Militar tem competência para processar e julgar os crimes militares definidos em lei, conforme determina a CF/88, art. 124.

No Brasil, por tratar-se de uma federação, há a Justiça Militar da União e a Justiça Militar dos Estados.

A Justiça Militar da União julga as causas em que sejam partes os oficiais e praças das Forças Armadas, ou seja, os integrantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica.

A Justiça Militar dos Estados julga as causas em que sejam partes os oficiais e praças das Corporações Militares Estaduais, ou seja, os integrantes da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros. As Corporações Militares Estaduais são forças auxiliares e reservas do Exército, porém com subordinação ao Governador do Estado (art. 144, § 6º, da CF).

A Justiça Militar da União compõem-se dos seguintes órgãos: Superior Tribunal Militar, Auditoria de Correição, Conselhos de Juízes, Juízes-Auditores e os Juízes-Auditores Substitutos.

A Justiça Militar Estadual, de cada estado e do Distrito Federal, tem como competência originária a realização dos atos de ofício, sendo exercida por Juiz de Direito e pelos Conselhos de Justiça, cuja função é processar.

A Competência recursal da Justiça Militar é exercida pelos Tribunais da Justiça Militar nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul e pelos Tribunais de Justiça Estaduais, nos demais Estados.

5.1.2.8 Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios

A Constituição Federal, em seu art. 125, dispõe que cabe a cada Estado a organização da Justiça Estadual, e que esta deve se dar com a observância dos princípios nela definidos. A competência desses Tribunais deve ser definida na Constituição do Estado.

A Justiça Estadual possui dois graus de jurisdição: o Tribunal de Justiça e os Juízes Estaduais. Os membros dos Tribunais de Justiça são denominados desembargadores e os Juízes Estaduais são chamados Juízes de Direito. Os Tribunais de Justiça têm como competência recursal, a função de revisar as decisões dos Juízes Estaduais e, como competência originária, processar e julgar, dentre outras, as ações definidas na Constituição Estadual que tenham como partes autoridades públicas.

Os Juízes Estaduais devem processar e julgar, em caráter singular, as causas que não sejam da competência da Justiça Federal e das Justiças Especiais.

De acordo com a Constituição Federal, compete aos Estados propor a inconstitucionalidade de leis ou atos normativos estaduais ou municipais em face da Constituição Estadual, as quais devem ser examinadas pelo Tribunal de Justiça.

O Tribunal do Júri constitui-se por sete jurados, os quais representam a população e que tem como função julgar os crimes contra a vida. As sessões dos Tribunais do Júri são presididas por Juiz de Direito.

5.1.3 Espécies de Jurisdição

Em relação às Justiças de que trata a Constituição Federal, Cintra, Grinover e Dinamarco (2002) esclarecem que:

A jurisdição é uma só, ela não é nem federal nem estadual: como expressão do poder estatal, que é uno, ela é eminentemente nacional e não comporta divisões. No entanto, para a divisão racional do trabalho é conveniente que se instituem organismos distintos, outorgando-se a cada um deles um setor da grande “massa de causas” que precisam ser processadas no país. Atende-se, para essa distribuição de competência, a critérios de diversas ordens: às vezes, é a natureza da relação jurídica material controvertida que irá determinar a atribuição de dados processos a dada Justiça; outras, é a qualidade das pessoas figurantes como partes; mas é invariavelmente o interesse público que inspira tudo

isso (o Estado faz a divisão das Justiças, com vistas à melhor atuação da função jurisdicional).

A Constituição Federal de 1988 organiza a Justiça da seguinte forma: Justiça Federal, que se constitui dos Tribunais Regionais Federais (TRFs) e dos Juízes Federais (arts. 106 a 110); Justiça do Trabalho, que se constitui do Tribunal Superior do Trabalho (TST), dos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) e dos Juízes do Trabalho (arts. 111 a 117); Justiça Eleitoral, que se constitui do Superior Tribunal Eleitoral (TSE), dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), dos juízes eleitorais e das Juntas Eleitorais (arts. 118 a 121); Justiça Militar, que se constitui do Superior Tribunal Militar (STM), dos Tribunais e juízes militares instituídos por lei (arts. 122 a 124); Justiças Estaduais ordinárias (arts. 125 a 126); e Justiças Militares estaduais (art. 125, §3º).

Outra distinção importante para a compreensão da organização do Poder Judiciário é relativa a existência de uma Justiça comum e de uma Justiça especial. Quanto a essa distinção, Cintra, Grinover e Dinamarco ensinam que:

Pertencem a Justiça especial os organismos judiciários encarregados de causas cujo fundamento jurídico-substancial vem especialmente indicado na Constituição (e, nos casos em que ela permite, na lei ordinária). Especificamente, competem: a) à Justiça do Trabalho, dissídios individuais entre trabalhadores e empregadores, assim como outros oriundos da relação de trabalho (Const., art. 114); b) à Justiça Eleitoral, matéria referente a eleições, partidos, perda de mandato, crimes eleitorais (remissão da Const., art. 121, à lei complementar específica); c) à Justiça Militar da União, os crimes militares definidos em lei” (Const., art. 124); d) à Justiça Militar dos Estados, crimes militares imputados a policiais e bombeiros militares (art. 125, § 4º).

5.1.4 O Duplo Grau de Jurisdição

Para melhor compreensão de como esses órgãos exercem a Jurisdição, é necessário esclarecer que dentre as normas que disciplinam a organização judiciária, existe a previsão do princípio do duplo grau de jurisdição.

A atividade jurisdicional foi concebida de modo que houvesse a possibilidade de se corrigir eventuais erros dos juízes, bem como se pudesse submeter o

caso a nova apreciação judiciária, para atender o descontentamento da parte vencida em face de uma decisão que lhe desfavorecesse. Por isso, os ordenamentos jurídicos modernos, dentre eles o do Brasil, acolhem o princípio do duplo grau de jurisdição, pelo qual há a possibilidade de uma decisão proferida por um juiz de primeiro grau (primeira instância) vir a ser reformada, em grau de recurso, por um juiz de segundo grau (segunda instância).

Cintra, Grinover e Dinamarco (2002) explicam como se organizam os órgãos do Poder Judiciário, observando o princípio do duplo grau de jurisdição:

Fala-se então na terminologia brasileira em juízos (órgãos de primeiro grau) e tribunais (órgãos de segundo grau). Quer a Justiça dos Estados, quer as organizadas e mantidas pela União, todas elas têm órgãos superiores e órgãos inferiores. Acima de todos eles e sobrepassando a todas as Justças, estão o Supremo Tribunal Federal (cúpula do Poder Judiciário) e o Superior Tribunal de Justiça; a função de ambos é, entre outras, a de julgar recursos provenientes as Justças que compõem o Poder Judiciário.

Quanto ao princípio do duplo grau de jurisdição, é importante ressaltar que ele não implica em hierarquia entre as instâncias inferiores e as superiores, entre juízos e tribunais. Os juízes são independentes para julgar conforme a sua consciência e convicção. O princípio do duplo grau de jurisdição permite apenas que a decisão seja revista e, em caso de divergência de convicção, seja reformada pelo juiz da instância superior.

5.1.5 Garantias do Poder Judiciário

Com o advento da Constituição de 1988, o Poder Judiciário assumiu uma nova dimensão em relação aos outros Poderes da União e na sociedade, como registram Mendes, Coelho e Branco (2008):

A Constituição de 1988 confiou ao Judiciário papel até então não outorgado por nenhuma outra Constituição. Conferiu-lhe autonomia institucional, desconhecida na história de nosso modelo constitucional e que se revela, igualmente, singular ou digna de destaque também no plano do direito comparado. Buscou-se garantir a autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário. Assegurou-se a autonomia funcional dos magistrados.

As garantias constitucionais do Poder Judiciário visam preservar a independência e a imparcialidade desse Poder de quaisquer influências que ameacem a salvaguarda das liberdades e direitos individuais, bem como de exercer o controle da atividade estatal, como assinalam Mendes, Coelho e Branco (2008): “Ao Poder Judiciário incumbe exercer o último controle da atividade estatal, manifeste-se ela por ato da Administração ou do próprio Poder Legislativo (controle de constitucionalidade)”. Em virtude dessa importante missão, foram conferidas essas prerrogativas ao Poder Judiciário, as quais não só o distinguem dos demais Poderes, como também asseguram o exercício dos direitos previstos na Lei Maior para a efetiva realização do Estado Democrático de Direito.

Essas garantias são de duas espécies, conforme ensina Silva (2002):

(1) garantias institucionais, as que protegem o Poder Judiciário como um todo, e que se desdobram em garantias de autonomia orgânico-administrativa e financeira; (2) garantias funcionais ou de órgãos, que asseguram a independência e a imparcialidade dos membros do Poder Judiciário, previstas, aliás, tanto em razão do próprio titular mas em favor ainda da própria instituição.

As garantias institucionais asseguram ao Poder Judiciário a prerrogativa de autogoverno, ou seja, conferem o poder de autonomia administrativa e financeira. As garantias de autonomia orgânico-administrativa são concedidas para que os tribunais

tenham independência na estruturação e funcionamento. Essas garantias são importantes para que o Poder Judiciário seja independente dos demais Poderes. Já as garantias financeiras são concedidas para que os tribunais tenham independência na elaboração e execução de seus orçamentos.

As garantias funcionais do Poder Judiciário são concedidas aos juízes para que estes possam preservar a sua independência, até mesmo em face de outros órgãos do Judiciário, e sua imparcialidade no exercício da atividade jurisdicional. Essas garantias funcionais são de duas espécies: (1) garantias de independência dos órgãos judiciários; (2) garantias de imparcialidade dos órgãos judiciários.

As garantias de independência compreendem: a vitaliciedade; a inamovibilidade e a irredutibilidade de vencimentos. Quanto às garantias de imparcialidade, constituem-se em impedimentos destinados a proteger os juízes contra si mesmo, assim são vedados aos juízes: “exercer, ainda que em disponibilidade, outro cargo ou função, salvo uma de magistério; receber, a qualquer título ou pretexto, custas ou participação em processo; dedicar-se à atividade político-partidária.

Com relação às garantias funcionais do Poder Judiciário, Cintra, Grinover e Dinamarco (2002) ressaltam que:

Quando a Constituição assegura tais garantias aos juízes (art. 95), se entende referir-se apenas aos magistrados, também chamados juízes togados. Excluem-se de tais garantias os jurados, os juízes classistas da Justiça do Trabalho, os juízes de paz, os árbitros, os conciliadores (LPC).

5.2 Poder Judiciário: reestruturação e modernização

O Poder Judiciário começou o seu processo de reestruturação e de modernização, a partir de 1990. Tais mudanças estão sendo fundamentais para que o Judiciário seja capaz de acompanhar a nova dinâmica da sociedade e consiga cumprir com efetividade, eficiência e celeridade os novos requisitos do século XXI. A FGV, através da FGV Projetos, desenvolveu o seguinte estudo “Poder Judiciário e Gestão Eficiente”, no qual

retrata todo esse processo. Destacamos aqui alguns trechos da entrevista do Ministro Gilmar Mendes e do depoimento do Desembargador Elton Leme, para ilustrar esse processo ainda em curso no Judiciário e que estão relacionados com o objetivo desta dissertação.

O Ministro Gilmar Mendes, que foi Presidente do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no período de abril de 2008 a abril de 2010, foi quem promoveu o processo de reestruturação e modernização do Poder Judiciário. Em entrevista ao FGV Projetos, o Ministro contou que criou o sistema integrado de gestão dos tribunais, quando presidia o CNJ para atender às novas necessidades de prestação jurisdicional de uma sociedade mais dinâmica. Assim, conforme afirma o próprio Ministro:

Creio que o Judiciário brasileiro passou por um significativo choque de gestão, introduzimos ideias de um planejamento estratégico, de necessidade de uma administração gerencial, de mudança do perfil do juiz a fim de que ele também tivesse noções de gestão, seja um juiz gestor de sua comarca, de sua vara.

O Ministro explicou que, de acordo com a Constituição, o Poder Judiciário é um “poder de abrangência nacional” e por esse motivo “o serviço deve ter uma qualidade básica avaliada e avaliável”. O Ministro relata que uma das constatações do trabalho empreendido para a uniformização do Judiciário em todo o território nacional diz respeito a questão da duração dos processos como um dos fatores relevantes para a prestação jurisdicional mais eficiente:

A Justiça é lenta porque ela é muito demandada, temos um acúmulo de processos e às vezes má alocação de recursos, tudo isso precisa ser visto. Estabelecemos a ideia ousada de tentar encerrar os processos que entraram até uma determinada data, e descobrimos processos até do século anterior, mais do que isso, processos ainda do século XIX em tramitação, porque os processos mais antigos iam sendo postergados e, às vezes, as respostas se davam em relação aos processos mais novos. Este fato levou os juízes a se preocuparem com essa prestação jurisdicional associada ao tempo, isto ocorreu em todas as comarcas.



Figura 2 - Mapa Estratégico do Poder Judiciário

Fonte: CNJ (2011)

O Ministro Gilmar Mendes conclui que as conquistas alcançadas com a reforma do Judiciário além de contribuir com a reforma do Estado brasileiro, também são conquistas importantes para “que estabeleçamos um outro patamar civilizatório”.

O Desembargador Elton Leme¹, em depoimento ao FGV Projetos, esclarece como surgiu a ideia de juiz gestor. De acordo com o desembargador, antes da ideia de “gestão profissional” no Poder Judiciário, que foi fomentada a partir dos anos 90, a gestão do judiciário cabia a “administradores amadores”, os funcionários antigos do judiciário. O desembargador explica que foi a informatização do Judiciário que fez com que os juízes percebessem que deveriam assumir o papel de gestores:

Com a introdução da informática, começou-se a buscar instrumentos e métodos mais ágeis de trabalho, pois essa burocracia arcaica já havia se tornado incompatível com a evolução institucional do Poder Judiciário. Os juízes começaram a

¹ Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape/FGV)

perceber que sua função não mais poderia se restringir ao ato de julgar, mas deveriam também assumir a tarefa de bem administrar. Se o Poder Judiciário é uma instituição do Estado, os juízes, que representam a cúpula dessa instituição, precisavam escolher os melhores caminhos de gestão

O desembargador ressalta também importância da parceria estabelecida entre o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e a Fundação Getúlio Vargas como um dos momentos da reestruturação do Judiciário:

No final dos anos 90, este cenário alcançou um patamar universalizado. alguns tribunais logo perceberam os novos rumos do judiciário e se anteciparam. O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, por exemplo, empreendeu um grande projeto, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, para a racionalização de funções e do quadro de pessoal, extinguindo os Tribunais de Alçada, eliminando caminhos burocráticos, que, ao longo dos anos, perderam a razão de existir, promovendo com isso uma completa reestruturação administrativa. Tudo isso só foi possível mediante a adoção de um conceito moderno de gestão.

Por fim, o Desembargador reforça a importância da ideia de juiz gestor para a modernização do Judiciário:

Não se pode negar que o juiz exerce uma atividade híbrida: precisa gerenciar bem seu meio de trabalho para que possa cumprir sua missão final de distribuir a justiça, o que exige uma vocação profissional mais ampla. Esse é o novo paradigma do Poder Judiciário, a grande mudança que hoje testemunhamos ativamente.

5.3 Panorama do Judiciário Brasileiro de acordo com a AMB

ASPECTOS GERAIS DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO
O sistema judicial brasileiro é um complexo institucional com sofisticada divisão de competências: duas justiças comuns (federal e estadual) e três justiças especiais (trabalhista, eleitoral e militar). O sistema é composto por noventa e um tribunais dispersos em um território continental.
É formado pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e por quatro tribunais superiores: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Superior Tribunal Militar (STM) e Tribunal Superior Eleitoral (TSE);

ASPECTOS GERAIS DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO
São, ainda, cinco tribunais regionais federais (TRF): da 1ª Região (que abrange os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins); da 2ª Região (Espírito Santo e Rio de Janeiro); da 3ª Região (Mato Grosso do Sul e São Paulo); da 4ª Região (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul); e da 5ª Região (Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe);
24 tribunais regionais do trabalho (TRT): da 1ª Região (Rio de Janeiro), 2ª Região (São Paulo), 3ª Região (Minas Gerais), 4ª Região (Rio Grande do Sul), 5ª Região (Bahia), 6ª Região (Pernambuco), 7ª Região (Ceará), 8ª Região (Pará), 9ª Região (Paraná), 10ª Região (Distrito Federal), 11ª Região (Amazonas), 12ª Região (Santa Catarina), 13ª Região (Paraíba), 14ª Região (Rondônia), 15ª Região (Campinas-SP), 16ª Região (Maranhão), 17ª Região (Espírito Santos), 18ª Região (Goiás), 19ª Região (Alagoas), 20ª Região (Sergipe), 21ª Região (Rio Grande do Norte), 22ª Região (Piauí), 23ª Região (Mato Grosso) e 24ª Região (Mato Grosso do Sul);
27 tribunais regionais eleitorais (TRE), que têm sede em cada uma das capitais e no DF
27 tribunais de justiça, que têm sede em cada uma das capitais e no DF
3 tribunais estaduais militares situados, cada um, em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul
e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com sede em Brasília (DF).

Tabela 2 - Aspectos Gerais do Poder Judiciário Brasileiro

Fonte: AMB

A AMB, juntamente com a MCI Estratégia (2009) realizaram um estudo, denominado 1ª *Pesquisa sobre condições de trabalho dos juízes*, em que foram avaliadas as informações a seguir: (1) número de processos por unidades judiciais; (2) o número de funcionários técnicos; (3) estrutura física; (4) equipamentos; (5) A tecnologia da informação (6) a segurança nas unidades judiciais; (7) os recursos financeiros; (8) localização da unidade judicial.

Segundo a avaliação feita pelos juízes entrevistados sobre as condições de trabalho dos juízes o quadro é preocupante, pelas seguintes condições relatadas: (1) quantidade de juízes é insuficiente para a quantidade de processos; (2) o número de funcionários técnicos é insuficiente para a demanda do judiciário; (3) a segurança nas unidades judiciais está aquém das necessárias: falta policiamento e itens de segurança adequados; (4) os recursos são insuficientes para atender as despesas com o serviço prestado

pelas unidades judiciais em todo país; (5) A tecnologia da informação ainda não está presente na maioria das unidades judiciais; (6) a estrutura física é insatisfatória tanto para os juízes e funcionários das unidades judiciais, bem como para o atendimento do cidadão.

Ano	Federal	Trabalhista	Estadual	JEE	JEF	Total
2003	1125	2544	9747	783	120	14319
2004	1195	2616	9909	945	170	14835
2005	1315	2736	10530	837	195	15613
2006**	-	-	-	-	-	-

Obs.: Nos 1º e 2º graus. Dados extraídos da publicação Justiça em Números, do CNJ. Não estão incluídos os aposentados. Os juízes de primeira instância que também acumulam varas dos juizados especiais estão contabilizados somente naquela categoria.

** Dados ainda não divulgados pelo CNJ.

Tabela 3 - Número aproximado de magistrados em exercício no Brasil

Fonte: AMB

5.4 O Estudo de Caso: O Superior Tribunal de Justiça

O Superior Tribunal de Justiça foi criado pela Constituição Federal de 1988. É a corte de defesa do direito federal ordinário, conforme explicam Mendes, Coelho e Branco (2008): “uma corte que ao lado do Tribunal Superior Eleitoral e do Tribunal Superior do Trabalho, se dedicasse a preservar a interpretação adequada e a unidade do direito federal em relação às causas julgadas pelos tribunais federais comuns e pelos tribunais estaduais”, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

O STJ constitui a máxima instância para as causas infra-constitucionais, ou seja, que não apresentam matéria de natureza Constitucional. É a corte destinada a julgar as causas da Justiça comum brasileira, provenientes de todo o território nacional, desde que não-especializadas.

A competência do STJ está disposta na CF/88, art. 105. o qual determina quais são os processos que têm início no STJ, atuando com competência originária; e os processos que julga como órgão de revisão, incluem-se nesses casos os julgamentos de recursos especiais.

O STJ julga os crimes comuns praticados por governadores dos Estados e do Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos Tribunais de Justiça e de conselheiros dos Tribunais de Contas Estaduais, dos membros dos TFRs, TREs e do TRTs.

Julga também *habeas-corpus* (HC) que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto em casos relativos à Justiça eleitoral. Pode apreciar ainda recursos contra *habeas-corpus* concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem como causas decididas nessas instâncias, sempre que envolverem lei federal.

A partir de 2005, em virtude da reforma do Poder Judiciário, o STJ passou a ter também competência para analisar a concessão de cartas rogatórias e processar e julgar a homologação de sentenças estrangeiras, os quais eram da competência do STF.

O STF foi organizado de acordo com o critério da especialização, visando facilitar o cumprimento de suas atribuições. Para realizar seu trabalho, está subdividido em três seções de julgamento, as quais se compõem de duas turmas, as quais analisam e julgam matérias conforme a natureza da causa submetida para julgamento. Acima delas está a Corte Especial, órgão máximo do Tribunal. O STJ conta com um Plenário, que se compõe da totalidade dos ministros da Tribunal, cuja função é tratar as questões exclusivamente administrativas de responsabilidade dos magistrados.

Competência ao Plenário: empossar os membros do Tribunal; eleger, de dois em dois anos, o Presidente e o Vice-Presidente da Corte; votar o Regimento Interno do STJ e suas emendas; bem como definir as listas tríplexes dos juízes, desembargadores, advogados e membros do Ministério Público que devam compor o Tribunal.

O Plenário do STJ, da mesma forma que a Corte Especial, é dirigido pelo Presidente do STJ, a quem cabe convocar os ministros toda vez que houver matéria em pauta.

O órgão máximo do STJ é Corte Especial, cuja composição se dá pelos quinze ministros mais antigos do STJ e é dirigida pelo Presidente do Tribunal.

A Corte Especial possui algumas atribuições administrativas. Além disso, cabe a Corte Especial julgar, originariamente, os processos criminais iniciados no próprio Tribunal; os mandados de segurança; *habeas-corpus*; resolver conflitos de atribuições jurídicas entre os demais órgãos julgadores; resolver os conflitos de competência entre turmas de seções distintas e os embargos de divergência.

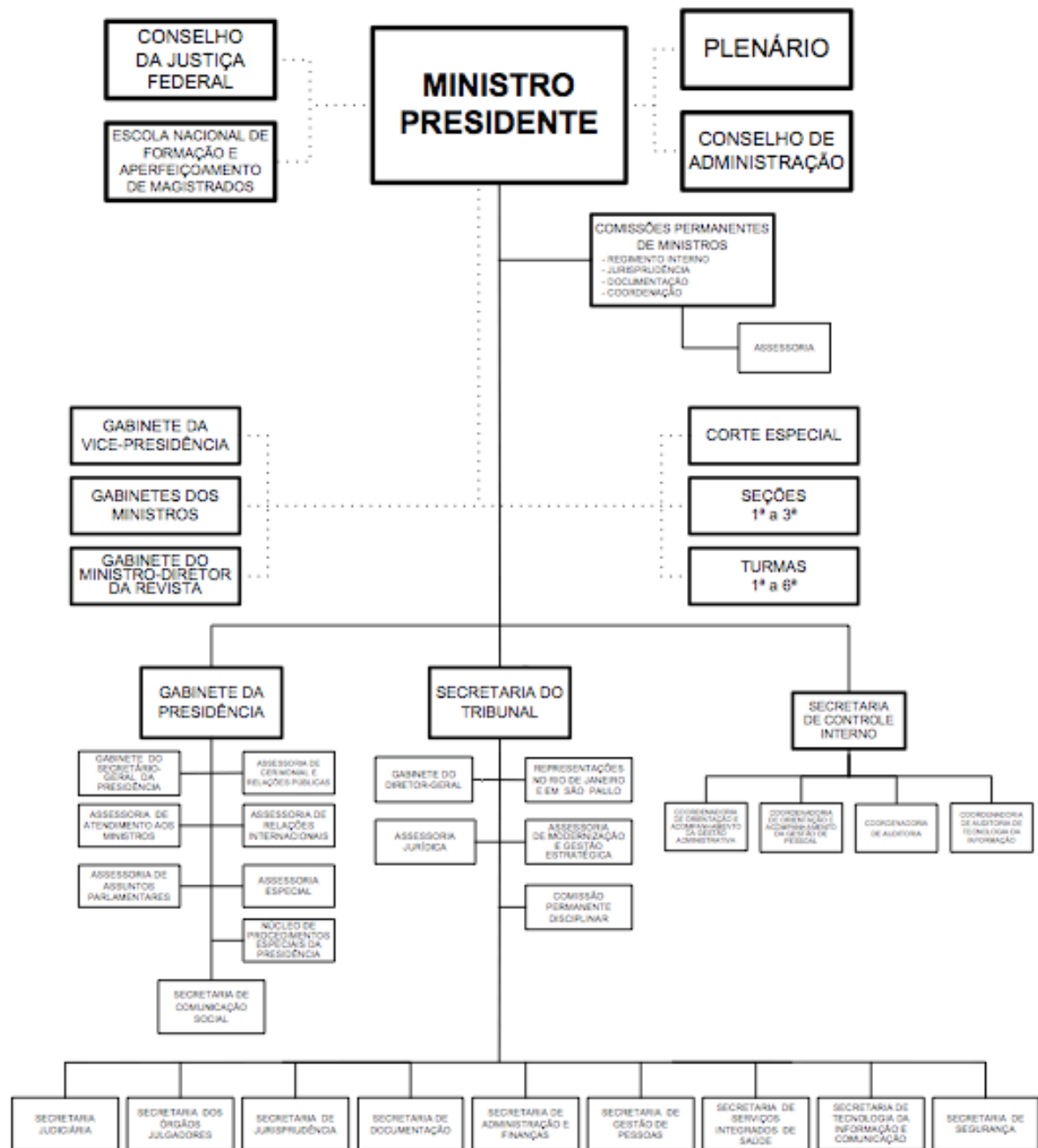


Figura 3 - Organograma do STJ

Fonte: STJ

É a Corte Especial que deve aprovar, nos casos que lhe compete, novas súmulas de jurisprudência do STJ, bem como verbetes que definem o entendimento vigente no STJ sobre as mais variadas matérias, funcionando, portando, como referência para as demais instâncias da Justiça brasileira. A Corte Especial do STJ não é a única a ter a função de

uniformizar o entendimento do Tribunal, as súmulas são aprovadas também por qualquer das suas três seções.

A Corte Especial não observa o critério da especialização. Suas competências estão elencadas no art. 11 do Regimento Interno do STJ.

Com relação às três seções especializadas de julgamento, Cada uma delas possui duas turmas especializadas, composta de cinco ministros cada turma. As turmas se reúnem com a presença de, no mínimo, três ministros. As causas julgadas com prioridade são as criminais, em que há réu preso, e os *habeas-corpus*.

A Primeira Seção julga processos relacionados ao Direito Público, com ênfase nas áreas do Direito Administrativas e do Direito Tributário, bem como mandados de segurança contra ministros de Estado, dentre outros temas.

A Segunda Seção, julga processos que tratem de matérias de Direito Privado, nas áreas de Direito Civil e do Direito Comercial.

A Terceira Seção julga causas que envolvam matérias de Direito Penal: o *habeas-corpus*, as causas previdenciárias, os mandados de segurança contra ministros de Estado e as matérias de Direito Público e do Direito Privado, que não sejam da competência da Primeira e Segunda seções.

Cabe às seções especializadas julgar os processos, cuja competência originária é do STJ, ou seja, os processos iniciados no próprio Tribunal. Quando há divergência de interpretação entre turmas de diferentes seções, a Corte Especial é convocada para dirimir a questão.

Número de julgados no STJ entre 2000 e 2007*									
Feitos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Recebidos	150738	184478	155959	226440	215411	211128	251020	142103	537277
Julgados	154164	198613	171980	216999	241309	271428	262243	131023	1647859

*Fonte: Dados de 2007 relativos ao período janeiro-maio .

Tabela 4 - Número de julgados no STJ entre 2000 e 2007

Fonte: Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário *apud* AMB (2009).

5.4.1 Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

O STJ abriga a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), a qual tem como funções regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira da magistratura.

A criação da Enfam foi proposta pela Emenda Constitucional nº 45/ 2004, tendo sido fundada em 30 de novembro de 2006, através da Resolução nº 3 do STJ.

A estrutura orgânica da Enfam compreende: o Conselho Superior e a Direção-Geral. O Conselho Superior constitui-se do diretor-geral, do vice-diretor, do diretor do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal (CJF), de dois ministros do STJ e de quatro magistrados, provenientes da Justiça Estadual e da Justiça Federal equitativamente, sendo dois eleitos pelo Pleno do Tribunal, um pela Associação dos Juízes Federais do Brasil (Ajufe) e um pela Associação dos Magistrados do Brasil (AMB). O diretor-geral e o vice-diretor, ambos ministros do STJ, são eleitos por seus pares (Pleno) para mandato de dois anos. Eles exercem suas atividades sem prejuízo das atividades judicantes.

De acordo com a Enfam (2011), suas principais competências são as seguintes:

- “Definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados;

- Fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciários e da prestação jurisdicional;

- Promover a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras ligadas ao ensino, pesquisa e extensão;

- Incentivar o intercâmbio entre a Justiça brasileira e a de outros países;

- Promover, diretamente ou mediante convênio, a realização de cursos relacionados com os objetivos da Enfam, dando ênfase à formação humanística;

- Habilitar e fiscalizar, nos termos do art. 93, II, c, e IV, e 105, parágrafo único, da Constituição da República, os cursos de formação para ingresso na magistratura e, para fins de vitaliciamento e promoção na carreira, os de aperfeiçoamento;

- Formular sugestões para aperfeiçoar o ordenamento jurídico;

- Definir as diretrizes básicas e os requisitos mínimos para a realização dos concursos públicos de ingresso na magistratura estadual e federal, inclusive regulamentar a realização de exames psicotécnicos;

- Apoiar, inclusive financeiramente, a participação de magistrados em cursos no Brasil ou no exterior indicados pela Enfam;

Apoiar, inclusive financeiramente, as escolas da magistratura estaduais e federais na realização de cursos de formação e de aperfeiçoamento”.

Conforme estabelece a Enfam (2011), seus objetivos são:

- “Provocar melhoria na seleção de novos juízes;
- Promover a atualização constante dos magistrados;
- Proporcionar formação teórica e prática do operador do Direito;
- Aproximar ainda mais o Judiciário da realidade do cidadão;
- Garantir que os magistrados estejam em permanente formação acadêmica e humanística;
- Cooperar com as escolas federais e estaduais da magistratura no oferecimento e execução de treinamentos e cursos;
- Contribuir para que todas as escolas da magistratura tenham padronização mínima, respeitando as peculiaridades e necessidades de cada Região;
- Facilitar a troca de experiências entre as escolas da magistratura e entre os magistrados;
- Buscar práticas de gestão que permitam a socialização de experiências e de problemas vivenciados pelos magistrados”.

5.4.2 O Superior Tribunal de Justiça e a Gestão Estratégica

Tendo em vista sua modernização e a melhoria da sua produtividade para o benefício e a satisfação da sociedade, o STJ implantou a gestão estratégica.

Para isso utiliza-se do planejamento estratégico com visão estratégica de longo prazo, objetivando concretizar suas diretrizes através da elaboração e gerenciamento de projetos. Com isso, o STJ vem realizando as melhores práticas para otimização dos processos de trabalho e na gestão da qualidade.

Os focos principais desse trabalho tem sido a gestão da informação e a produção de dados estatísticos para auxiliar a tomada de decisões.

A gestão estratégica do STJ é administrada pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG).

Para cumprir sua finalidade precípua de oferecer “uma justiça sempre mais atual, rápida e próxima da necessidades do cidadão”, o planejamento estratégico do STJ utiliza-se do *Balance Scorecard* (BSC).

O BSC é uma ferramenta voltada para facilitar a gestão estratégica, uma vez que usa indicadores de desempenho que favorecem “o alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas” da organização, de modo que seja possível uma melhor coordenação das atividades e setores, além de proporcionar a tomada de decisões mais eficientes.

Todo esse esforço visa cumprir a missão de realizar o propósito do STJ: “Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo aos jurisdicionados uma prestação de qualidade, rápida e efetiva (PORTAL STJ, 2011).

Nesse sentido, a gestão estratégica do STJ vem envidando esforços tanto para assessorar o cumprimento da missão do Tribunal, como também para atender a visão de futuro do STJ: “Consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva” (PORTAL STJ. 2011).

O STJ considera importante que as pessoas que lá trabalham orientem os seus comportamento, em todas as suas atividades e relações, os seguintes valores institucionais: autodesenvolvimento; comprometimento, cooperação, ética, inovação, orgulho institucional, presteza, responsabilidade socioambiental e transparência.

No esforço de cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro, o STJ concentra seus esforços em obter melhores resultados em determinados pontos de atuação identificados como pontos sensíveis e por isso essenciais para atingir seus propósitos, devendo, portanto, servir como orientadores de seus objetivos estratégicos. Sendo assim, o STJ organizou os principais objetivos estratégicos por temas. Para melhorar sua performance institucional e conseguir a satisfação da sociedade, o STJ tem seus objetivos estratégicos focados nos seguintes temas: qualidade; responsabilidade socioambiental; atuação institucional; eficiência operacional; alinhamento e integração; gestão de pessoas; infraestrutura e tecnologia; e orçamento.

A qualidade como um dos objetivos estratégicos explicita o reconhecimento do cidadão como prioridade das ações do STJ. Oferecer serviços com qualidade para o STJ significa eficiência, eficácia e efetividade no desempenho de suas funções.

Com a inclusão da responsabilidade socioambiental no rol de seus objetivos estratégicos principais, o STJ reintera o compromisso com a promoção da cidadania. Nesse sentido, busca atuar cada vez mais no fortalecimento da educação e da conscientização do cidadão acerca de seus direitos, deveres e valores. Além disso, o STJ procura ampliar a responsabilidade ambiental, através de uma gestão guiada por critérios e práticas ecologicamente mais adequados.

Tendo como um de seus focos primordiais o tema da atuação institucional, o STJ intenta aprimorar a comunicação institucional em termos de clareza e acessibilidade da linguagem, bem como na transparência das informações disponibilizadas, de modo a permitir uma maior aproximação com seus diversos públicos externos. No quesito da atuação institucional, também considera importante fortalecer e harmonizar as relações institucionais, visando a integração do Judiciário com os demais poderes da União, o Executivo e o Legislativo, procurando constituir parcerias entre setores e instituições de modo a garantir que o acesso a justiça e o cumprimento das decisões judiciais sejam facilitados.

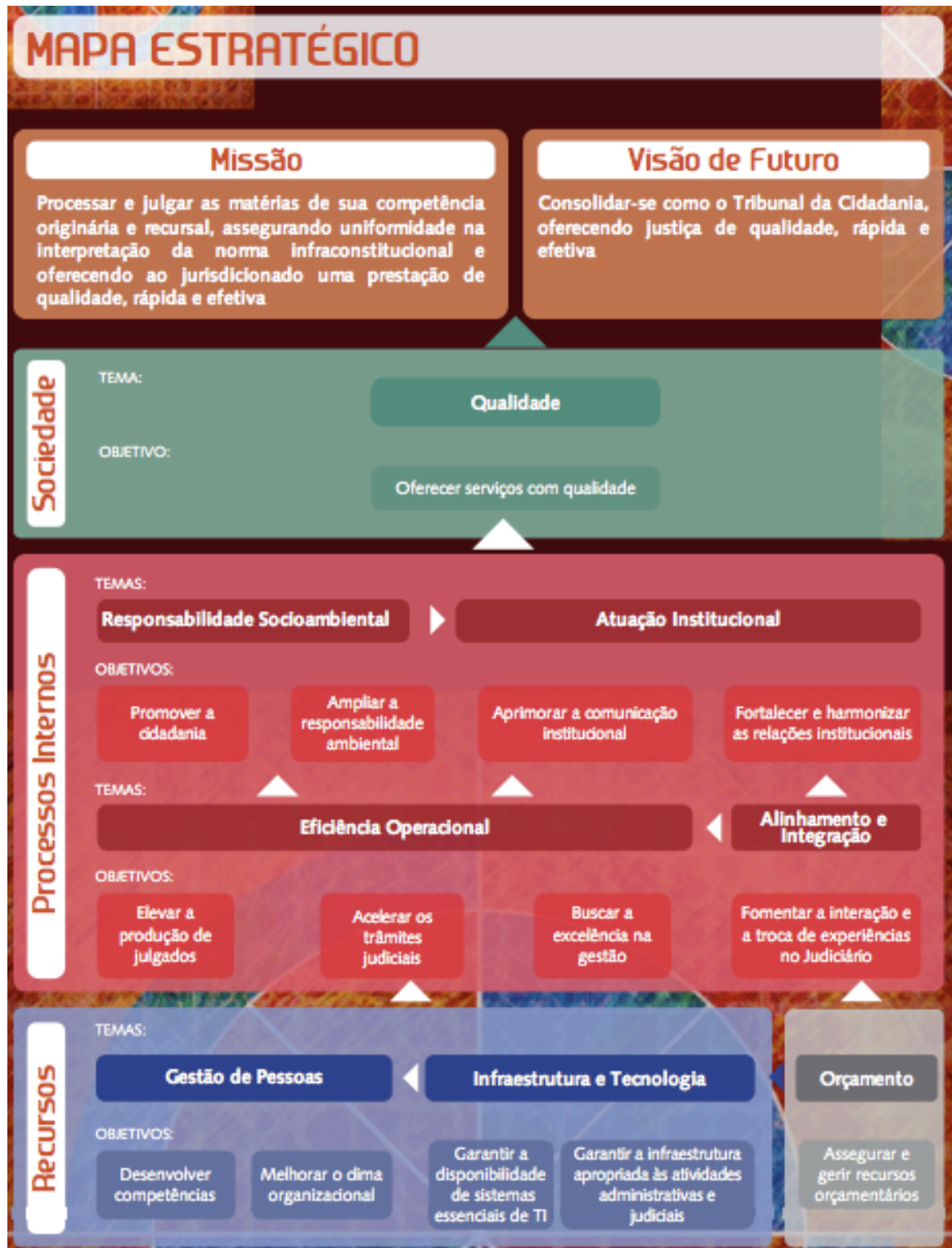
O STJ prioriza a eficiência operacional dentre seus objetivos estratégicos procurando melhorar em três aspectos: elevar a produção de julgados, ou seja, o aumentar o número de decisões judiciais; acelerar os trâmites judiciais, buscando propiciar que a duração do processo seja mais razoável; e buscar a excelência na gestão através da economicidade, da racionalização e melhor alocação de recursos.

Relacionado dentre os objetivos estratégicos mais relevantes encontra-se o tema do alinhamento e integração, pelo qual o STJ deseja fomentar a integração e a troca de experiências no Judiciário, visando uma Justiça mais una através da maior integração, comunicação e compartilhamento de conhecimento, práticas e soluções entre os órgãos do Judiciário.

O tema da gestão de pessoas dentre os objetivos estratégicos mais importantes do STJ salienta a preocupação do Tribunal de desenvolver competências, por meio da qualificação dos servidores; e melhorar o clima organizacional.

Com a priorização da Infraestrutura e tecnologia dentre os objetivos estratégicos, o STJ quer garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI; e garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.

Por fim, o STJ elenca entre seus objetivos estratégicos mais importantes o orçamento, buscando assegurar e gerir recursos orçamentários indispensáveis ao funcionamento do Tribunal.



Quadro 1 - Mapa Estratégico do Superior Tribunal de Justiça

Fonte: Mapa Estratégico do STJ

O STJ estabeleceu quais são os objetivos e metas desejados para o Tribunal. As metas são os resultados a alcançar, podendo ser controlados pela fixação de prazos e medidas por indicadores. Os indicadores de desempenho indicam o que será medido. O STJ realizou uma prospectiva dos indicadores e metas a serem alcançados até 2014. Esses indicadores e metas foram organizados considerando três perspectivas: (1) perspectiva da sociedade; (2) perspectiva dos processos internos; e (3) perspectiva dos recursos.

Na perspectiva da sociedade há três metas relacionadas: A “meta 01: obter , anualmente, 80% da satisfação do cliente” tem o seguinte “indicador: Índice de satisfação do cliente. A “meta 02: Manter a recorribilidade interna abaixo de 25%, até dez/2014” possui o “indicador: Índice de recorribilidade interna”. A “meta 03: Manter a reforma interna da decisão no STJ abaixo de 10%, até dez/2014” que tem como “indicador; Índice de reforma interna da decisão”.

Com relação a perspectiva dos processos internos são dezesseis metas a alcançar pelo STJ, são elas: A “meta 04: Beneficiar, no mínimo 18.000 pessoas com as ações de cidadania do STJ” possui como “indicador: Número de Pessoas beneficiadas pelas ações de cidadania”. A “meta 05: Reduzir em 25% o impacto ambiental casado pelo STJ, até dez/2014” apresenta como “indicador: Índice de redução do impacto ambiental”. A “Meta 06: Aumentar em 25% o número de inserções na mídia, até dez/2014” tem como “Indicador: Índice de inserções institucionais na mídia”. A “Meta 07: Aumentar em 25% o número de matérias positivas veiculadas pela mídia, até dez/2014” possui o “Indicador: Índice de matérias institucionais positivas “. A “Meta 08: Dobrar o número de parcerias estratégicas celebradas, até dez/2014” tem como “Indicador: Índice de parcerias estratégicas” . A “Meta 09: Alcançar, no mínimo, 80% de apreciação dos projetos de interesse do STJ, até dez/2014” apresenta o seguinte “Indicador : Índice de apreciação dos projetos de lei”. A “Meta 10: Aumentar em 15% a produtividade do magistrado, até dez/2014 “ é medida pelo “Indicador: Produtividade do magistrado”. A “Meta 11: Julgar quantidade igual à de processos distribuídos no ano e 10% do estoque, até dez/2014” é aferida pelo “Indicador: Índice de atendimento à demanda”. A “Meta 12: Reduzir para 30% a taxa de congestionamento, até dez/2014” é determinada pelo “Indicador: Taxa de Congestionamento (conhecimento)”. A “Meta 13: Aumentar para 80% o percentual de processos finalizados em até 1 ano, até dez/2014” é verificada pelo “Indicador: Índice de agilidade no julgamento” A “Meta 14: Reduzir em 25% o índice de processos antigos, até dez/2014” é medida pelo “Indicador: Índice de processos

antigos”. A “Meta 15: Manter o custo do processo judicial abaixo de R\$3.000,00, até dez/2014 “ tem o seguinte “Indicador : Custo do processo judicial”. A “Meta 16: Alcançar 90% das metas estratégicas anualmente, até dez/2014” apresenta como “Indicador: Índice de alcance das metas estratégicas”. A “Meta 17: Obter 100% dos processos de aquisição de bens e serviços finalizados no prazo padrão, até dez/2014” é aferida pelo “Indicador: Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços “. A “Meta 18: Implantar pelo menos uma prática de outro Tribunal publicada no banco de boas práticas de gestão do Judiciário anualmente, até dez/2014” é verificada pelo “Indicador: Número de boas práticas de gestão do Poder Judiciário aproveitadas”. A “Meta 19: Aumentar para 35 o número de parcerias estratégicas firmadas com o Poder Judiciário, até dez/2014” é medida pelo “Indicador: Índice de parcerias estratégicas internas ao Poder Judiciário”.

Quanto à perspectiva dos recursos, onze metas são almejadas pelo STJ: A “Meta 20: Atingir 20% do índice de capacitação nas competências estratégicas, até dez/2014” é verificada pelo “Indicador: Índice de capacitação nas competências estratégicas”. A “Meta 21: Atender 80% dos itens do Plano Anual de Capacitação - PAC, até dez/2014” é medida pelo “Indicador: Índice de atingimento do Plano Anual de Capacitação”. A “Meta 22: Treinar anualmente 40h/servidor, em média, por unidade” tem o seguinte “Indicador: Média de horas de treinamento por servidor” A “Meta 23: Obter 80% de satisfação do servidor, até dez/2014” é verificada pelo “Indicador: Índice de satisfação do servidor/Clima Organizacional”. A “Meta 24: Manter o absenteísmo abaixo de 2%, até dez/2014” é medida pelo “Indicador: Índice de absenteísmo”. A “Meta 25: Alcançar 85% das metas do PETI - Planejamento Estratégico de TI, até dez/2014” é determinada pelo “Indicador: Índice de aderência às metas do PETI “. A “Meta 26: Atingir 97% de disponibilidade dos sistemas on line” possui como “Indicador: Índice de disponibilidade de sistemas on-line “. A “Meta 27: Atender 100% dos padrões mínimos de TI, até dez/2014” tem como “Indicador: Índice de aderência aos padrões mínimos de TI”. A “Meta 28: Atender 90% dos itens da Norma Regulamentadora 17 sobre condições de trabalho ideais, aplicáveis ao STJ, até dez/2014” é verificada pelo “Indicador: Índice de condições de trabalho”. A “Meta 29: Alcançar 90% de execução orçamentária das iniciativas estratégicas, anualmente, até dez/2014” é medida pelo “Indicador: Índice de execução do orçamento estratégico”. A “Meta 30: Alcançar 100% de execução orçamentária, anualmente, até dez/2014” é determinada pelo “Indicador: Índice de execução orçamentária”.

O STJ também realiza ações sociais por meio de programas e projetos estratégicos objetivando reforçar sua preocupação com a promoção da cidadania. Nesse sentido, vem promovendo os seguintes projetos estratégicos: (1) STJ na Era Virtual, cujo propósito é implantar a tramitação eletrônica do processo judicial; (2) Inclusão, projeto voltado ao respeito às diferenças; (3) Agilis: Programa de Gestão Documental; (4) Governança na STI: visa a implantação de um modelo de governança de STI no STJ; (5) Jurisprudência: objetiva otimizar a pesquisa de jurisprudência do STJ; (6) Modernização dos serviços administrativos; (7) Comunicações On-Line: facilitar a comunicação on-line de decisões judiciais entre os órgãos do Poder Judiciário; (8) Programa de Responsabilidade Socioambiental: visa sensibilizar a todos para a responsabilidade socioambiental e para o desenvolvimento de atitudes socioambientais mais adequadas; (9) Programa de Modernização de TI do STJ para período de 2010-2014 e seus impactos futuros; (10) Sistema de Aferição de Custos: destina-se a criar uma metodologia para a aferição dos custos da prestação jurisdicional do STJ através do tempo; (11) Solução Parametrizada para Gestão de Pessoas, destina-se à automação e controle das atividades da área de Gestão de Pessoas; (12) Universidade Corporativa do STJ - UNIJUS ; (13) Política de Comunicação Interna; (14) Mapeamento, Análise e Melhoria dos Processos de Trabalho; (15) Banco de Ideias; (16) Jurisprudência Temática; (17) Ampliação da Avaliação de Desempenho; (18) Revitalização do Banco de Talentos; e (19) Desenvolvimento Gerencial.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa foi estudado o tema da produtividade do trabalho dos magistrados, considerando os impactos e as contribuições do uso de TI e da Inovação para o exercício da função de magistrado. Para isso foi escolhido o Superior Tribunal de Justiça (STJ) para que pudesse ser realizada a contextualização, análise e interpretação dos dados.

O levantamento dos dados no STJ foi realizado em três fases: (1) pesquisa documental; (2) pesquisa na Internet e (3) realização de entrevista por meio de questionário auto-administrado, “preenchido pelo entrevistado sem a presença do entrevistador” (BOTELHO e ALMEIDA, 2006).

As entrevistas foram realizadas com três ministros do STJ. Estas entrevistas abordaram as seguintes questões: produtividade, tecnologia da informação (TI), inovação e planejamento estratégico.

Os métodos aplicados para a análise dos dados e dos levantamentos tipo survey, as entrevistas concedidas pelos ministros do STJ, foi a análise do conteúdo, conforme descritos na Metodologia, Capítulo 4.

6.1 Análise dos Objetivos, Indicadores e Metas

As três primeiras metas e seus respectivos indicadores são referentes à perspectiva da sociedade e têm o propósito de proporcionar a satisfação da sociedade com o STJ e com a Justiça, uma vez que essas metas visam elevar os serviços e infra-estrutura do STJ e reduzir a insatisfação com as decisões proferidas pelo Tribunal, pois manter baixo o índice de recursos interpostos e o de agravos, que são os instrumentos que dão a oportunidade de ver a causa apreciada novamente, significa que a prestação jurisdicional foi satisfatória, o que representa um ganho de agilidade pelo Tribunal, que passa a se ocupar de outro processo. Assim, por meio do alcance das três primeiras metas, o STJ pretende atingir os objetivos que se seguem: a qualidade, a responsabilidade socioambiental e a eficiência operacional.

Da perspectiva dos processos internos, o STJ estabeleceu dezesseis metas e indicadores para alcançar até dezembro de 2014. Essas metas e indicadores estão

relacionados a fatores como promoção da cidadania; impacto ambiental; exposição nas mídias; parcerias estratégicas; projetos de lei de interesse do STJ; produtividade do magistrado; atendimento à demanda de processos; taxa de congestionamento por processos; processos finalizados; processos antigos pendentes; custo operacional; alcance de metas estratégicas; agilidade na aquisição de bens e assinaturas de contratos; boas práticas aproveitadas de outro Tribunal; parcerias estratégicas. Obter os resultados pretendidos em relação cada um desses fatores é fundamental para atingir objetivos como: qualidade; responsabilidade socioambiental; atuação institucional; eficiência operacional; e alinhamento estratégico.

Por fim, o Tribunal possui onze metas e indicadores relativos a perspectiva dos recursos, que englobam os seguintes pontos de atuação: capacitação de competências estratégicas; treinamento de servidores; satisfação do servidor; absenteísmo; metas do PETI; sistema on line; padrões mínimos de TI; condições de trabalho; orçamento estratégico; e execução orçamentária. O cumprimento das metas relacionadas a esses fatores é essencial para atingir os seguintes objetivos: gestão de pessoas; infraestrutura e tecnologia; e orçamento.

6.2 Análise das Entrevistas

Objetivando identificar as contribuições do planejamento estratégico para a produtividade dos ministros do STJ, verificou-se que não há um consenso quanto a esta contribuição e que a proximidade com o planejamento estratégico é percebida de maneira diferente pelos três entrevistados, conforme podemos depreender das respostas dos entrevistados:

Ministro A: “O planejamento estratégico no meio judicial é infelizmente quase desconhecido. O STJ não é exceção. A informatização dos processos, cerca de 95% já eletrônicos, tem sido um passo fundamental para aprimorar os métodos de trabalho. Mas falta acoplar a TI ao planejamento estratégico.

Ministro B: “Na medida em que, definindo metas e formas de trabalho, consegue-se uma otimização do processo produtivo tanto no que concerne à qualidade da análise dos processos quanto no referente ao aspecto quantitativo”.

Ministro C: “Renovamos o planejamento anualmente e mensalmente, com metas internas, e isso ajuda muito a manter o ritmo de produção do Gabinete (sempre mais de 1.300 julgados por mês) conseguindo manter o menor número de processos da Seção de Direito Privado”.

Como se pode notar das palavras do Ministro A, o planejamento estratégico é “quase desconhecido”, Percebe-se que o Ministro A reconhece as vantagens da TI para a produtividade, no que tange aos ganhos com a “informatização dos processos” e também percebe a necessidade de um alinhamento maior entre TI e planejamento estratégico. Já o Ministro B e o Ministro C apontam as contribuições que o planejamento estratégico possibilita para o trabalho. Nesse aspecto os dois ministros reconhecem a importância das metas para o desempenho de suas funções. O Ministro B reconhece não só as metas, mas também uma melhora nas formas de trabalho, e que essas contribuições permitem ganhos qualitativos e quantitativos. O Ministro C salienta o aumento do número de processos julgados e a consequente redução do número de processos aguardando decisão como as principais contribuições do planejamento estratégico.

Visando reconhecer quais recursos tecnológicos do STJ favorecem o desempenho da função de magistrado, os três entrevistados demonstraram que a TI utilizada no STJ possui padrão de excelência e que permite que os magistrados tenham um melhor desempenho com o uso dessa ferramenta. O Ministro A acrescenta que a excelência da ferramenta de TI pode ser comparada “as melhores do mundo”, além disso, afirma que a TI por ser “multifuncional” permite gerenciar todas as fases do processo: da triagem até a baixa dos autos. A possibilidade do processo ser consultado durante as sessões de julgamento, bem como a consulta a Jurisprudência do Tribunal são apontados como recursos que também favorecem o desempenho da função de magistrado. O Ministro C ainda acrescenta o seguinte dado: “o Tribunal é pioneiro no mundo na implantação do processo eletrônico”. O que podemos comprovar com as palavras dos três entrevistados:

Ministro A: “O STJ dispõe hoje de excelente TI, dentre as melhores do mundo, bem como de pessoal qualificado para aprimorar constantemente as rotinas de trabalho. Quase todos os autos em trâmite no Tribunal são hoje eletrônicos. O sistema “Justiça”, utilizado pelos servidores e pelos ministros é multifuncional e permite executar e gerenciar todas as tarefas típicas de um gabinete de magistrado, desde a triagem dos processos, a redação e edição das decisões, até a publicação das decisões monocráticas e

dos acórdãos e a baixa dos autos. Além disso, durante as sessões de julgamento, os ministros dispõem de sistema que permite não apenas a comunicação entre eles e a leitura dos votos, mas também a consulta aos processos”.

Ministro B: “O Tribunal dispõe de ótimas ferramentas de trabalho unificadas em um sistema no qual se visualizam e consultam os processos eletrônicos, bem como se criam e armazenam documentos, de forma organizada, de modo que podem ser facilmente localizados e consultados. Há ainda ótimas ferramentas de pesquisa jurisprudencial por meio das quais se consulta todo o acervo do Tribunal”.

Ministro C: “São excelentes os recursos tecnológicos do STJ, sendo que o Tribunal é pioneiro no mundo na implantação maciça do processo eletrônico, praticamente eliminando os processos em papel”.

Procurando reconhecer os benefícios do uso da TI para o desempenho da função de Magistrado verificou-se que os três entrevistados identificam os seguintes benefícios provenientes do uso da TI: celeridade; maior produtividade; maior qualidade; flexibilidade e inovação de práticas e processos. Quanto à redução de custos não houve uma concordância entre os três entrevistados. Enquanto o Ministro B e o Ministro C elencam a redução de custos como um dos benefícios da TI, o Ministro A não incluiu a redução de custos entre os benefícios da TI.

Para compreender quais as inovações alcançadas no STJ por meio de novas práticas e processos realizados através do uso de TI identificou-se o tempo como o principal fator para os três Ministros entrevistados. Além disso, o Ministro B também destacou fatores como a organização e o controle. Já o Ministro C refere como consequência a melhora no atendimento a demanda e a redução dos processos repetitivos.

Ministro A: “Destaco duas: 1) a enorme redução no tempo da publicação dos acórdãos, após a sessão de julgamento, que antes podia demorar meses e agora, com a TI, ocorre no ordinariamente no dia seguinte ao julgamento; 2) a possibilidade de proferir decisões cautelares, de emergência, on line”.

Ministro B: “Economia e celeridade decorrentes da digitalização dos processos, melhor organização, separação e identificação da quantidade e dos tipos de processos, melhor controle do tempo gasto com cada processo, melhores formas de controle da produtividade, etc”.

Ministro C: “Permitiu eliminar os “tempos mortos” no andamento dos processos, atender melhor a demanda de massa e reduzir, ao máximo, o número de processos repetitivos”.

Para avaliar a percepção de como as necessidades da função de magistrado são atendidas com o uso da TI, a escala Likert foi utilizada para que os ministros pudessem indicar os níveis de aceitação em relação ao uso da TI no STJ. A partir das respostas dos entrevistados foi possível verificar que o grau de aceitação foi alta para os três ministros em relação a TI, pois a maioria dos quesitos avaliados obtiveram pontuação entre 3 e 5, o que permite inferir que há maior aderência quanto ao atendimento da TI nesses quesitos, são eles: nível de informatização; qualidade da tecnologia; hardware; software; desempenho da rede; suporte técnico; otimização das operações; capacidade de se adaptar as mudanças; necessidades futuras. Sendo que o Ministro C foi o que demonstrou maior aderência em relação ao uso da TI, uma vez que avaliou com pontuação 5 (excelente) todos os quesitos.

Quanto à comunicação entre os Tribunais o Ministro A e o Ministro B demonstraram um menor grau de aceitação, ambos avaliaram como regular este quesito.

Quanto ao alinhamento com planejamento estratégico não houve uma concordância entre os entrevistados, o Ministro A demonstra um baixo grau de aceitação avaliando o quesito como insuficiente. Já os outros dois ministros entrevistados demonstram aderência quanto ao atendimento da TI a este quesito, O Ministro B classificando-o como muito bom e o Ministro C classifica-o como excelente.

Ministro A: “ao nível de informatização? 4 Muito Bom; à qualidade da tecnologia? 4 Muito Bom; ao hardware? 3 Bom; ao software? 4 Muito Bom; ao desempenho da rede? 3 Bom; ao alinhamento com planejamento estratégico? 1 Insuficiente; ao suporte técnico? 4 Muito Bom; à otimização das operações? 4 Muito Bom; à comunicação entre os Tribunais? 2 Regular; à capacidade de se adaptar as mudanças? 3 Bom; e às necessidades futuras? 3 Bom”.

Ministro B: “ao nível de informatização? 5 Excelente; à qualidade da tecnologia? 5 Excelente; ao hardware? 5 Excelente; ao software? 5 Excelente; ao desempenho da rede? 5 Excelente; ao alinhamento com planejamento estratégico? 4 Muito Bom; ao suporte técnico? 5 Excelente; à otimização das operações? 4 Muito Bom; à

comunicação entre os Tribunais? 2 Regular; à capacidade de se adaptar as mudanças? 4 Muito Bom; às necessidades futuras? 4 Muito Bom”.

Ministro C: “ao nível de informatização? 5 Excelente; à qualidade da tecnologia? 5 Excelente; ao hardware? 5 Excelente; ao software? 5 Excelente; ao desempenho da rede? 5 Excelente; ao alinhamento com planejamento estratégico? 5 Excelente; ao suporte técnico? 5 Excelente; à otimização das operações? 5 Excelente; à comunicação entre os Tribunais? 5 Excelente; à capacidade de se adaptar as mudanças? 5 Excelente; às necessidades futuras? 5 Excelente”.

Com relação a outras observações sobre o uso de TI e da Inovação disponíveis para o exercício da função de Magistrado, dois Ministros se manifestaram, o Ministro A e o Ministro C. O Ministro A se manifestou em relação ao processo eletrônico, demonstrando que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que o processo eletrônico realmente atinja os objetivos para os quais ele foi idealizado. O Ministro A vai mais longe, vislumbrando as fronteiras do que poderia ser o uso da TI e da Inovação para a prestação jurisdicional, ao propor “a realização de julgamentos em “plenários virtuais” ou outros meios assemelhados”. Por sua vez, o Ministro C observa que no que diz respeito a gestão do Poder Judiciário e do STJ, não há problema, a gestão é considerada excelente. O maior problema do Poder Judiciário está nas leis processuais.

Ministro A: “Apesar dos significativos avanços verificados até hoje no STJ graças ao uso da TI, pode-se dizer que o processo eletrônico é ainda apenas uma digitalização do processo físico. É necessário dar o próximo passo e redefinir o que seja o processo eletrônico. Mais: é preciso usar a TI para a realização de julgamentos em “plenários virtuais” ou outros meios assemelhados”.

Ministro C: “Muitas observações limitam-se à ótica operacional do Ministro julgador, não considerando estruturas administrativas de competência dos Ministros integrantes dos órgãos dirigentes do Tribunal (Presidência, Vice-Presidência, etc.). Minha impressão é a de que o grande problema do Poder Judiciário não é a gestão, que, no caso deste Tribunal, é excelente, mas as dificuldades, complicações e atravancamentos das leis processuais.

7. CONCLUSÕES

Esta pesquisa procurou compreender quais são as contribuições da tecnologia da informação (TI) e da inovação para a produtividade do trabalho dos Ministros do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

O STJ é um dos órgãos que compõem o Poder Judiciário. Sua função, conforme a CF/1988 é de preservar a uniformidade da lei em todo território nacional. Além disso, é a última instância para a apreciação de matérias de teor infraconstitucional, provenientes da justiça comum.

A partir das evidências tratadas nesta pesquisa e podemos chegar as seguintes conclusões:

1. Embora a gestão estratégica e o uso do planejamento estratégico tenham começado a ser introduzidos na década de 90, o Judiciário brasileiro, ainda não está totalmente familiarizado com os conhecimentos provenientes da área de Administração. As entrevistas dos Ministros evidenciam que não há um consenso sobre a contribuição do planejamento estratégico para a produtividade do trabalho deles no STJ, demonstrando percepções diferentes sobre a proximidade do planejamento estratégico;

2. A criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) é uma conquista importante para o aperfeiçoamento dos magistrados, para a troca de experiências, bem como para aproximar a Justiça do cidadão;

3. A criação do CNJ é importante para a promoção de políticas e estratégias que possam guiar o Poder Judiciário para atingir seus objetivos de distribuição de Justiça e de valorização do cidadão. As finalidades para as quais foi criado, bem como as diretrizes que o norteiam comprovam sua importância;

4. As evidências deste estudo apontam que o “Projeto Justiça em Números” deve ser cada vez mais aprimorado para que permita que o CNJ tenha um retrato o mais fiel possível da realidade do Judiciário, de modo que consiga antever suas necessidades e com isso garantir o progresso do Poder Judiciário, para que possa alcançar o objetivo de prestar um serviço de qualidade nacional e conquiste o patamar de uma Instituição de Excelência.

5. A criação do STJ é uma importante conquista para a preservação e uniformização da legislação infraconstitucional em todo o território nacional;

6. A contribuições do Planejamento Estratégico para a produtividade do trabalho dos magistrados do STJ ainda são tímidas. Isso se evidencia pelo fato de não haver uma percepção generalizada por parte dos magistrados das possibilidades e benefícios do Planejamento Estratégico para a produtividade dos magistrados do STJ.

7. A aproximação dos conhecimentos da área de Administração, como a gestão estratégica e o planejamento estratégico, do dia-a-dia dos magistrados pode trazer benefícios em termos de novos processos e métodos para realizar as suas funções, aumentando a produtividade do trabalho dos magistrados, bem como contribui para o desenvolvimento do novo perfil do juiz gestor;

8. Os recursos tecnológicos do STJ que favorecem o desempenho da função de Magistrado são considerados recursos de primeiro mundo, permitindo agilização na realização dos trabalhos. Contudo, em alguns aspectos observa-se que o uso que se faz do recurso disponível está aquém das possibilidades do mesmo, como é o caso do processo eletrônico;

9. O uso da TI no STJ tem propiciado benefícios para o desempenho das funções dos magistrados. Os principais benefícios reconhecidos pelos Magistrados são: celeridade, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação de práticas e processo. Esses benefícios são os mesmos apontados pela teoria e teorias como sendo aqueles que permitem o sucesso das organizações. Quanto à questão da redução de custo, verificou-se que o mesmo pensamento encontrado entre alguns estudiosos da TI, estão em consonância com a percepção dos Magistrados, uma vez que não há um consenso quanto a existência de um ganho real no uso da TI. Isso é um dado que os estudiosos vem questionando, uma vez que o uso da TI parece muito promissor e cria uma série de expectativas, no entanto, quanto ao aspecto econômico que é o que interessa para aqueles que atuam no mercado competitivo, não representa o benefício mais satisfatório, uma vez que não há uma proporção satisfatória entre investimentos e ganhos /redução de custos;

10. Quanto às inovações alcançadas no STJ por meio de novas prática e processos realizados através do uso da TI, evidencia-se, nas entrevistas dos Ministros do STJ, que a questão do tempo, devido a melhor organização e ao melhor controle, é o principal ganho que tem sido obtido;

11. Com base nas entrevistas dos Ministros do STJ, é possível comprovar que, de um modo geral, as necessidades dos magistrados estão sendo muito bem atendidas

com a inserção e utilização da TI no STJ e no Judiciário como um todo. A questão da comunicação entre os tribunais não ser satisfatória demonstra que a uniformização pretendida não alcançou o estágio desejado. Mesmo assim as vantagens da TI e da Inovação já são uma realidade para o exercício da função de Magistrado e para o Poder Judiciário como um todo.

12. No que tange a parceria que vem sendo empreendida entre o Judiciário brasileiro e instituições de pesquisa na área da Administração, como a Fundação Getulio Vargas, conforme o estudo da FGV Projetos (2010) percebemos ser muito valiosas as contribuições de tais parcerias, pelos conhecimentos que a área de Administração podem agregar em valor para que o Judiciário consiga se adequar às novas exigências da sociedade cada vez mais dinâmica, com uma prestação jurisdicional mais celere, eficiente e de qualidade. Uma instituição mais forte, portanto, cada vez mais capaz de satisfazer a sociedade e de aumentar o nível de confiança que a sociedade tem em relação ao Judiciário. O advogado, assessor jurídico da Associação dos Magistrados Brasileiros, Rodrigo Formiga Sabino de Freitas, em nota introdutória à publicação O Judiciário Brasileiro em Perspectiva (2009), admite a importância e os benefícios que os conhecimentos de outras áreas podem trazer para o aperfeiçoamento da magistratura:

O Poder Judiciário tem levado a fama de ser bastante refratário e resistente a trabalhar com dados numéricos e estatísticos. Trata-se, entretanto, de uma meia verdade.

É fato que a cultura bacharelesca, em geral, e a formação jurídica nacional, em particular, privilegiam de modo bastante vigoroso o estudo baseado na doutrina e no positivismo normativo, relegando a segundo plano outras disciplinas igualmente importantes para a boa prática judiciária – aqui englobando os diferentes atores que dela participam, com especial destaque para os magistrados.

Contudo, a gestão e o planejamento da atividade judiciária têm se modernizado e se aperfeiçoado vertiginosamente, razão pela qual os tribunais e a magistratura vêm, cada vez mais, se habituando a lidar com dados estatísticos e planejamento estratégico.

Quanto a este aspecto, vale lembrar as palavras de Peter Drucker (1997), acerca das mudanças nas áreas de conhecimento:

As mudanças que afetam mais profundamente um conhecimento em geral não provêm da sua própria área, como mostra o exemplo da impressão. A indústria

farmacêutica está hoje sendo profundamente mudada pelo conhecimento proveniente da genética e da biologia, disciplinas das quais poucas pessoas em um laboratório farmacêutico já tinham ouvido falar quarenta anos atrás. O maior desafio às ferrovias não veio de mudanças no transporte ferroviário, mas do automóvel, do caminhão e do avião.

7.1 Recomendações

1. Desenvolver o Planejamento Estratégico e torná-lo mais familiar a todos dentro do STJ e do Poder Judiciário como um todo parece ser uma estratégia importante para que o Poder Judiciário possa se beneficiar e compreender as possibilidades de realização de seus objetivos institucionais;
2. Aprimorar o uso da TI, bem como o alinhamento estratégico da TI;
3. Perceber no campo da Administração um aliado importante para a realização dos objetivos do Poder Judiciário.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz e ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. *Benefícios do uso da tecnologia da informação para o desempenho empresarial*. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro. v. 42, nº 2, p275-302, MAR/ABR. 2008.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS (AMB). *O Judiciário Brasileiro em Perspectiva*. Disponível em: <http://www.amb.com.br>. Acesso em: Janeiro de 2011.

_____. *1ª. Pesquisa sobre Condições de Trabalho dos Juizes*. Disponível em: <http://www.amb.com.br>. Acesso em: Janeiro de 2011.

BALASSIANO, M. . *Estudos Confirmatórios e Exploratórios em Administração*. In: BOTELHO, DELANE; ZOUAIN, DEBORAH M.. (Org.). *Pesquisa Quantitativa em Administração*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006, v. , p. 109-128.

BAUMOL, William J.; BLACKMAN, Sue Anne Batey; WOLFF, Edward N. *Productivity and American Leadership: the long view*. Cambridge. Mass., MIT Press, 1991.

BONAVIDES, Paulo. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

BOTELHO, D.; ALMEIDA, A. R. D. . *Construção de Questionários*. In: Delane Botelho; Deborah Moraes Zouain. (Org.). *Pesquisa Quantitativa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2006, v. , p. 90-108.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: Janeiro de 2011.

CARDOSO, Ricardo Lopes; AQUINO, André Carlos Busanelli. *Pesquisa em Contabilidade e Controladoria*. In: Delane Botelho; Deborah Moraes Zouain. (Org.). *Pesquisa Quantitativa em Administração*. 1ed. São Paulo: Atlas, 2006, v., p.187-229.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 18ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2002.

CONSELHO EUROPEU DE LISBOA DE 2000. *Produtividade: a chave para a competitividade das economias e das empresas europeias*. Disponível em: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=pt&type_doc=COMfinal&an_doc=2002&nu_doc=262. Acesso: abril de 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A Sociedade Pós-Capitalista*. 6a ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997.

_____. *Desafios da gerência do século XXI*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.

_____. *O melhor de Peter Drucker: fator humano e desempenho*. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

ECO, Humberto. *Como se faz uma tese*. 18ª ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2002.

FARIA, A. A. *Realismo crítico em pesquisa em estratégia*. In: Marcelo Milano Falcão Vieira; Deborah Moares Zouain. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2005, v. 1, p. 1-237.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FEA USP. *Painel - Os reflexos econômicos da reforma do judiciário*. Disponível em: <http://www.fea.usp.br/noticias.php?i=120>. Acesso em: dezembro de 2011.

FIELD, Alexandre J. *Productivity*. In: *The Concise Encyclopedia of Economics*. Disponível em: <http://www.econlib.org/library/Enc/Productivity.html>. Acesso em: abril de 2011.

FIGUEIREDO, Paulo N. *Gestão da Inovação: conceito, métrica e experiências de empresas do Brasil*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

HUGHES, G. *The enabling effects of informatio technology*. Business Quarterly, London (CAN), 54: 16-21, Winter 1990.

JOBIM, Nelson. *Importância das instituições*. Disponível em: http://www.stf.jus.br/imprensa/pdf/discurso12-09-05_SP.pdf. Acesso em: dezembro de 2011.

LEME, Elton. *O juiz como gestor*. Cadernos FGV Projetos: Poder Judiciário. Ano 5, nº 12. p. 20-23, maio/junho 2010.

LIKERT, Rensis. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology 140: pp. 1-55, 1932.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. *O critério de transcendência no recurso de revista*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/rev_20/artigos/IvesGandra_rev20.htm. Acesso em: julho de 2011.

MCGRATH, Rita Gunther. *Quando seu modelo de negócio entra em crise*. Revista Harvard Review Brasil (HBR). São Paulo. v. 89, nº 1, p 50-52, janeiro 2011. Entrevista concedida a Sarah Cliffe.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. 2ª ed. rev e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MENDES, Gilmar. *Entrevista com o Ministro Gilmar Mendes*. Cadernos FGV Projetos: Poder Judiciário. Ano 5, nº 12. p.8-19, maio/junho 2010.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. *O safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

OCDE. *Manual de Oslo – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação*. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007, Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). *Mersurer La Productivité. Manuel de l'OCDE*. 2001. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/9/30117822.pdf>. Acesso em: dez de 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Bureau International du Travail. *La mesure de la productivité du travail*. Genebra, BIT, 1969.

_____. *Dimensões da produtividade do trabalho na América Latina*. 2006. Disponível em: http://www.oitbrasil.org.br/news/artigos/ler_artigos.php?id=1533. Acesso em: dez de 2010.

PALVIA, P. C. “*Developing a model of the global and strategic impact of information technology*.”. *Information and Management*, n. 32, 1997, p.229-244.

PERELMAN, Chaïm. *Ética e Direito*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techines for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press, 1980.

_____. *A vantagem competitiva das Nações*. In.: Michael E. Porter. *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. pags 167-208.

PORTER, Michael E. *Estratégia é para todos*. Revista Época Negócios. Ano 3, nº 35. p 29-30, janeiro 2010. Resposta a pergunta da leitora Joliete Guimarães da Silva Faria.

REIMAN, T. T. *Technology ate teh leading edge (present and future technolog applied to banking)*. Canadian banker, Toronto, 98 (1): 24-30, Jan/Feb. 1991.

REGIMENTO INTERNO DO STF. Disponível em: http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoRegimentoInterno/anexo/RISTF_Setembro_2011.pdf Acesso em: Setembro de 2011.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 21ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2002.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *A Guerra sem fim - sobre a produtividade administrativa*. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, 31 (3): 37-46. Jul./Set. 1991.

_____. *Sobreviver ao trabalho*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de coleta de dados no campo*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Métodos de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDIGAL, Edson Carvalho. *Aprender com os Desafios*. 1998. Disponível em: http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/95/Aprender_com_os_Desafios.pdf?sequence=1. Acesso em: janeiro de 2011.

_____. "O Judiciário precisa ter a consciência econômica". Entrevista concedida à Assessoria de Comunicação Social do STJ. novembro de 2004. Disponível em: http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=368&tmp.texto=76848. Acesso em: janeiro de 2011.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YONG, Chu Sao. *Tecnologia da Informação*. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, 32 (1): 78-87. Jan./Mar. 1992.

ZUBOFF, Shoshana, *In the new age of the smart machine: the future of work and power*. New York, Basic Books, 1988.

ZOUAIN, Deborah Moraes. *Gestão de Instituições de Pesquisa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ANEXO - I

Conceitos norteadores da Gestão Estratégica do STJ	
Tribunal da Cidadania	Tribunal de referência no que concerne à prestação jurisdicional com qualidade, rapidez e efetividade, e considerando a responsabilidade socioambiental.
Qualidade	julgamentos sem falhas, observando a razoável duração do processo e o custo adequado.
Rapidez	presteza na entrega dos serviços e brevidade no trâmite processual.
Efetividade	atendimento real às demandas da sociedade e satisfação dos jurisdicionados.

Tabela 5 - Conceitos norteadores da Gestão Estratégica do STJ

Fonte: Portal do STJ

ANEXO - II

VALORES INSTITUCIONAIS DO STJ	
Autodesenvolvimento	Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.
Comprometimento	Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.
Cooperação	Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.
Ética	Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
Inovação	Propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.
Orgulho Institucional	Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.
Presteza	Entregar resultados com rapidez e qualidade.
Responsabilidade Socioambiental	Adotar os critérios sociais e ambientais nas ações do dia-a-dia.
Transparência	Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

Tabela 6 - Valores Intitucionais do STJ

Fonte: Portal do STJ

ANEXO - III

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO STJ
<p>Tema: Qualidade</p> <p>Oferecer serviços com qualidade</p> <p>Trabalhar com o foco no cidadão, executando as atividades com eficiência, eficácia e efetividade, buscando a melhoria contínua do desempenho.</p>
<p>Tema: Responsabilidade Socioambiental</p> <p>Promover a cidadania</p> <p>Promover o desenvolvimento e inclusão social, por meio de ações que contribuam para o fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores do cidadão.</p> <p>Ampliar a responsabilidade ambiental</p> <p>Atuar para a garantia da gestão ambiental, por meio de ações educativas e de práticas eco-eficientes.</p>
<p>Tema: Atuação Institucional</p> <p>Aprimorar a comunicação institucional</p> <p>Aprimorar a comunicação com os diversos públicos externos, utilizando linguagem clara e acessível e disponibilizando, com transparência, informações sobre a missão, as iniciativas, o andamento processual, os atos judiciais e administrativos, os dados orçamentários e de desempenho do STJ.</p> <p>Fortalecer e harmonizar as relações institucionais</p> <p>Fortalecer a integração entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e desenvolver parcerias com setores e instituições para viabilizar o acesso à justiça e o cumprimento das decisões judiciais.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO STJ

Tema: Eficiência Operacional

Elevar a produção de julgados
aumentar o número de decisões judiciais, a fim de garantir o atendimento à demanda da sociedade.

Acelerar os trâmites judiciais

Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais, assegurando a razoável duração do processo.

Buscar a excelência na gestão

Garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços e da melhor alocação dos recursos necessários à execução da estratégia do Tribunal.

Tema: Alinhamento e Integração

Fomentar a interação e a troca de experiências no Judiciário

Buscar a unicidade e a integração da Justiça por meio da troca de experiências entre Tribunais, compartilhando conhecimentos, práticas e soluções jurídicas e administrativas.

Tema: Gestão de Pessoas

Desenvolver competências

Qualificar servidores para melhor desempenho de suas atribuições, observando padrões éticos e morais na gestão de competências e do conhecimento, com vistas à execução da estratégia.

Melhorar o clima organizacional

Elevar o comprometimento, a motivação e a satisfação dos servidores, com vistas à melhoria do desempenho institucional e da execução da estratégia.

Tema: Infraestrutura e Tecnologia

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

Estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais ao funcionamento do Tribunal e à execução da estratégia.

Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

Prover os recursos materiais e tecnológicos que permitam o melhor desempenho, garantindo aos magistrados e servidores condições de trabalho com saúde e segurança, além da proteção e manutenção dos bens materiais e dos sistemas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO STJ
<p>Tema: Orçamento</p> <p>Assegurar e gerir recursos orçamentários</p> <p>Garantir os recursos de custeio e investimento indispensáveis ao funcionamento do Tribunal e à execução da estratégia, observando os princípios norteadores da gestão pública.</p>

Tabela 7 - Objetivos Estratégicos do STJ

Fonte: Portal do STJ

ANEXO - IV

INDICADORES E METAS DO STJ
1. Perspectiva: Sociedade
Meta 01: Obter, anualmente, 80% de satisfação do cliente. Indicador: Índice de satisfação do cliente Mede o percentual de satisfação dos clientes (usuários externos) com os principais serviços/infra-estrutura oferecidos, por meio de questionário disponibilizado na Internet.
Meta 02: Manter a recorribilidade interna abaixo de 25%, até dez/2014. Indicador: Índice de recorribilidade interna Mede a relação entre recursos interpostos nas decisões publicadas pelo STJ.
Meta 03: Manter a reforma interna da decisão no STJ abaixo de 10%, até dez/2014 Indicador: Índice de reforma interna da decisão Mede a relação entre recursos julgados e agravos regimentais providos.
2. Perspectiva: Processos Internos
Meta 04: Beneficiar, no mínimo 18.000 pessoas com as ações de cidadania do STJ Indicador: Número de pessoas beneficiadas pelas ações de cidadania Mede o número de pessoas que usufruem das ações de cidadania implantadas no STJ.
Meta 05: Reduzir em 25% o impacto ambiental causado pelo STJ, até dez/2014 Indicador: Índice de redução do impacto ambiental Mede o índice de redução do consumo de papel, de economia de energia elétrica e água e de tratamento adequado dos resíduos sólidos e tóxicos.
Meta 06: Aumentar em 25% o número de inserções na mídia, até dez/2014 Indicador: Índice de inserções institucionais na mídia Mede a quantidade de inserções promovidas pelo STJ nas diversas mídias.
Meta 07: Aumentar em 25% o número de matérias positivas veiculadas pela mídia, até dez/2014 Indicador: Índice de matérias institucionais positivas Mede o percentual de matérias neutras e positivas veiculadas de forma espontânea pelas diversas mídias em relação ao total de matérias veiculadas sobre o STJ.
Meta 08: Dobrar o número de parcerias estratégicas celebradas, até dez/2014 Indicador: Índice de parcerias estratégicas Total de acordos de cooperação técnica, convênios e intercâmbios celebrados entre o STJ e outras entidades.

INDICADORES E METAS DO STJ
<p>Meta 09: Alcançar, no mínimo, 80% de apreciação dos projetos de interesse do STJ, até dez/2014</p> <p>Indicador : Índice de apreciação dos projetos de lei</p> <p>Mede o percentual médio de apreciação dos projetos de interesse do STJ nas Casas do Poder Legislativo Federal.</p>
<p>Meta 10: Aumentar em 15% a produtividade do magistrado, até dez/2014</p> <p>Indicador: Produtividade do magistrado</p> <p>Mede o número de processos baixados, por ano, por magistrado.</p>
<p>Meta 11: Julgar quantidade igual à de processos distribuídos no ano e 10% do estoque, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de atendimento à demanda</p> <p>Mede o percentual de processos baixados em relação aos processos que entraram no Tribunal no mesmo período.</p>
<p>Meta 12: Reduzir para 30% a taxa de congestionamento, até dez/2014</p> <p>Indicador: Taxa de Congestionamento (conhecimento)</p> <p>Mede a relação de baixados em relação ao total de processos a serem julgados.</p>
<p>Meta 13: Aumentar para 80% o percentual de processos finalizados em até 1 ano, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de agilidade no julgamento</p> <p>Mede o percentual de processos (Originários e Recursais) tramitados (entre o recebimento e a baixa) nos últimos doze meses.</p>
<p>Meta 14: Reduzir em 25% o índice de processos antigos, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de processos antigos</p> <p>Percentual de processos antigos (protocolados até o último dia útil do segundo ano anterior ao corrente) pendentes em relação ao total de processos pendentes.</p>
<p>Meta 15: Manter o custo do processo judicial abaixo de R\$3.000,00, até dez/2014</p> <p>Indicador : Custo do processo judicial</p> <p>Mede o valor médio gasto com os processos judiciais, relacionando o orçamento aplicado do tribunal ao total de baixados no período.</p>
<p>Meta 16: Alcançar 90% das metas estratégicas anualmente, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de alcance das metas estratégicas</p> <p>Mede o percentual de metas estratégicas cumpridas em relação ao total de metas estratégicas.</p>

INDICADORES E METAS DO STJ
<p>Meta 17: Obter 100% dos processos de aquisição de bens e serviços finalizados no prazo padrão, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços</p> <p>Mede o tempo decorrido entre a abertura dos processos de aquisição de bens e serviços e a formalização da ata ou a assinatura do contrato.</p>
<p>Meta 18: Implantar pelo menos uma prática de outro Tribunal publicada no banco de boas práticas de gestão do Judiciário anualmente, até dez/2014</p> <p>Indicador: Número de boas práticas de gestão do Poder Judiciário aproveitadas</p> <p>Mede o número de iniciativas do Banco de boas práticas implantadas no STJ.</p>
<p>Meta 19: Aumentar para 35 o número de parcerias estratégicas firmadas com o Poder Judiciário, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de parcerias estratégicas internas ao Poder Judiciário</p> <p>Percentual de parcerias estratégicas firmadas entre o STJ e os demais órgãos do Poder Judiciário.</p>
<p>3. Perspectiva: Recursos</p>
<p>Meta 20: Atingir 20% do índice de capacitação nas competências estratégicas, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de capacitação nas competências estratégicas</p> <p>Mede o percentual de servidores treinados em competências estratégicas em relação ao total de servidores.</p>
<p>Meta 21: Atender 80% dos itens do Plano Anual de Capacitação - PAC, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de atingimento do Plano Anual de Capacitação</p> <p>Percentual de itens atendidos do Plano Anual de Capacitação em relação ao total de itens do Plano.</p>
<p>Meta 22: Treinar anualmente 40h/servidor, em média, por unidade</p> <p>Indicador: Média de horas de treinamento por servidor</p> <p>Mede a quantidade média de horas de treinamento por servidor, por unidade, no período.</p>
<p>Meta 23: Obter 80% de satisfação do servidor, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de satisfação do servidor/Clima Organizacional</p> <p>Mede o grau de satisfação das pessoas com a organização STJ.</p>
<p>Meta 24: Manter o absenteísmo abaixo de 2%, até dez/2014</p> <p>Indicador: Índice de absenteísmo</p> <p>Mede o percentual de ausências dos servidores lotados em uma unidade, em um determinado período, em relação à jornada de trabalho normal.</p>

INDICADORES E METAS DO STJ	
Meta 25: Alcançar 85% das metas do PETI - Planejamento Estratégico de TI, até dez/2014	
Indicador: Índice de aderência às metas do PETI	Percentual de metas alcançadas em relação ao total de metas do PETI
Meta 26: Atingir 97% de disponibilidade dos sistemas on line	
Indicador: Índice de disponibilidade de sistemas on-line	Mede o tempo de indisponibilidade de sistemas em relação ao tempo total do período.
Meta 27: Atender 100% dos padrões mínimos de TI, até dez/2014	
Indicador: Índice de aderência aos padrões mínimos de TI	Mede o percentual entre os itens atendidos sobre o total de itens especificados na Resolução 90 do CNJ.
Meta 28: Atender 90% dos itens da Norma Regulamentadora 17 sobre condições de trabalho ideais, aplicáveis ao STJ, até dez/2014	
Indicador: Índice de condições de trabalho	Mede o percentual entre os itens atendidos da Norma Regulamentadora 17 do Ministério do Trabalho e Emprego, em relação ao total de itens.
Meta 29: Alcançar 90% de execução orçamentária das iniciativas estratégicas, anualmente, até dez/2014	
Indicador: Índice de execução do orçamento estratégico	Mede o percentual entre o valor executado nas iniciativas estratégicas e o valor solicitado para tal.
Meta 30: Alcançar 100% de execução orçamentária, anualmente, até dez/2014	
Indicador: Índice de execução orçamentária	Mede o percentual da execução orçamentária em relação ao orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual - LOA, acrescido dos créditos suplementares. Exclui precatórios.

Tabela 8 - Indicadores e Metas do STJ

Fonte: Portal do STJ

ANEXO - V

PROJETOS ESTRATÉGICOS DO STJ
STJ na Era Virtual Implantar a tramitação eletrônica do processo judicial no Superior Tribunal de Justiça, nos termos definidos pela Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Gestor: Carlos Leonardo Pires
Inclusão Promover o respeito às diferenças e garantir o direito que todos têm de preservar sua identidade, limitação e características pessoais, propiciando às pessoas portadoras de deficiência acessibilidade física, digital e social. Gestora: Ana Cristina Reis Krah
Agilis - Programa de Gestão Documental Implantar a metodologia de gestão documental arquivística e informacional que viabilizará a automação das atividades de produção, tramitação, classificação, avaliação e destinação final dos documentos do Tribunal, em suporte papel ou eletrônico. Gestor: Wilmar Barros de Castro
Governança na STI Implantar um modelo de governança na STI, com base em modelos já consagrados no mercado que visam orientar os processos de trabalho da STI à atividade fim do Tribunal. Gestor: Antônio Matoso Filho
Jurisprudência Incrementar funcionalidades e migrar os softwares de alimentação da base de pesquisa de jurisprudência do STJ em linguagem JAVA para plataforma WEB. Gestor: Germara de Fátima Dantas Vilela
Modernização dos Serviços Administrativos Modernizar os serviços e procedimentos administrativos da área de administração e finanças, por meio da conclusão e/ou implementação de módulos que compõem o Sistema Administra, integrados entre si e com os demais sistemas corporativos do Tribunal. Gestora: Patrícia Gonçalves de Carvalho
Comunicações On-Line Incrementar estrutura e procedimentos e criar funcionalidades de sistema para implementar a comunicação on-line de decisões judiciais entre os órgãos do Poder Judiciário. Gestora: Cláudia Austregésilo de Athayde Beck

PROJETOS ESTRATÉGICOS DO STJ

Programa de Responsabilidade Socioambiental

Sensibilizar os servidores, prestadores de serviços e visitantes quanto à Responsabilidade Socioambiental, implementando ações que promovam o exercício dos direitos sociais, a gestão adequada dos resíduos gerados, o incentivo ao combate de todas as formas de desperdício dos recursos naturais e à inclusão de critérios socioambientais nos investimentos, compras e contratações de serviços.

Gestora: Ketlin Feitosa de Albuquerque Lima Ramos

Programa de Modernização de TI

Atender aos requisitos das normas de segurança da certificação ISO 27001, e garantir alta disponibilidade, continuidade e capacidade para os novos sistemas e projetos estratégicos e de modernização do STJ para o período 2010-2014 e seus impactos futuros.

Gestor: Cristiano Soares Abadia

Sistema de Aferição de Custos

Implantar uma metodologia de apuração de custos para calcular o dispêndio com a prestação jurisdicional do STJ ao longo do tempo, baseada no custeio por absorção, por meio da identificação do custo total de cada processo (sentença do Tribunal) agregado por unidade.

Gestor: José Guerreiro Sobrinho

Solução Parametrizada para Gestão de Pessoas

Adquirir sistema informatizado destinado à automação e controle das atividades da área de Gestão de Pessoas, que integra a folha de pagamento parametrizada ao cadastro de servidores e demais subsistemas da unidade.

Gestor: Leonardo Peixoto de Melo

Universidade Corporativa do STJ - UNIJUS

Criar universidade voltada para o foco estratégico e o negócio do STJ, com o propósito de formar colaboradores, fornecedores e clientes do STJ, por meio de um processo de aprendizagem contínua e permanente aliada à utilização de tecnologia de ponta e metodologias inovadoras para a entrega do conhecimento.

Gestor: SGP

Política de Comunicação Interna

Implantar uma política de comunicação interna para o STJ, com gerenciamento contínuo e permanente, por meio da adoção de uma rede social corporativa, como plataforma de comunicação interna capaz de integrar ações e veículos e aproximar os servidores, ajudando a desenvolver uma cultura de colaboração e, por conseguinte, melhores resultados.

Gestor: Roberto Thomaz da Silveira

Mapeamento, Análise e Melhoria dos Processos de Trabalho

Realizar o mapeamento, análise e melhoria dos processos de trabalho do STJ, com estabelecimento de indicadores de desempenho, visando o gerenciamento dos processos.

Gestor: Marcos Antônio Félix Luz

PROJETOS ESTRATÉGICOS DO STJ	
Banco de Ideias	Identificar e reconhecer talentos, estimulando a aplicação de ideias inovadoras e fortalecer valores institucionais, com vistas a implementar melhorias no Tribunal, por meio do registro, reconhecimento e aproveitamento das sugestões individuais ou de equipes de servidores do Superior Tribunal de Justiça. Gestor: AMG
Jurisprudência Temática	Identificar, analisar e divulgar, por meio eletrônico, o entendimento jurisprudencial do STJ, quanto à interpretação da legislação federal, organizado em temas específicos, propiciando aos usuários fácil acesso às decisões do STJ relacionadas a um mesmo tema. Gestor: Germara de Fátima Dantas Vilela
Ampliação da Avaliação de Desempenho	Implementar um modelo de avaliação de desempenho, como instrumento de gestão da carreira, extensível a todos os servidores e gestores do Tribunal, visando, inclusive, subsidiar decisão de ocupação de postos gerenciais. Gestor: Dalila Taís Miguel de Souza
Revitalização do Banco de Talentos	Remodelar o Banco de Talentos, para que se converta em ferramenta efetiva de visibilidade e de busca do capital intelectual do STJ, proporcionando mais rapidez e transparência aos processos de seleção interna, permuta de servidores e ocupação de funções comissionadas. Gestor: Yule Pequeno de Carvalho e Sá
Desenvolvimento Gerencial	Manter um programa de desenvolvimento gerencial continuado, orientado para a obtenção dos resultados institucionais desejados, implementado sob a forma de ações destinadas a desenvolver e aperfeiçoar competências do corpo gerencial do STJ e a formar novos gestores. Gestor: Air Oliver Mendes

Tabela 9 - Projetos Estratégicos do STJ

Fonte: Portal STJ

ANEXO - VI

Entrevistas dos Ministros do STJ

1º ENTREVISTADO - Ministro A
Excelentíssimo(a) Senhor(a) Ministro(a), 1. Em que medida o planejamento estratégico contribui para a produtividade do(a) Sr(a).?
O planejamento estratégico no meio judicial é infelizmente quase desconhecido. O STJ não é exceção. A informatização dos processos, cerca de 95% já eletrônicos, tem sido um passo fundamental para aprimorar os métodos de trabalho. Mas falta acoplar a TI ao planejamento estratégico.
2. Quais são os recursos tecnológicos de que dispõe o Tribunal, que têm favorecido o desempenho de sua função de Magistrado?
O STJ dispõe hoje de excelente TI, dentre as melhores do mundo, bem como de pessoal qualificado para aprimorar constantemente as rotinas de trabalho. Quase todos os autos em trâmite no Tribunal são hoje eletrônicos. O sistema "Justiça", utilizado pelos servidores e pelos ministros é multifuncional e permite executar e gerenciar todas as tarefas típicas de um gabinete de magistrado, desde a triagem dos processos, a redação e edição das decisões, até a publicação das decisões monocráticas e dos acórdãos e a baixa dos autos. Além disso, durante as sessões de julgamento, os ministros dispõem de sistema que permite não apenas a comunicação entre eles e a leitura dos votos, mas também a consulta aos processos.
3. Na questão a seguir, poderá ser marcada mais de uma opção. O uso da Tecnologia da Informação (TI) no Tribunal, traz quais benefícios para o desempenho da sua função de Magistrado(a)?
<ul style="list-style-type: none">- celeridade- maior produtividade- maior qualidade- flexibilidade- inovação de práticas e processos
4. Que tipo de inovação foi alcançada por meio de novas práticas e processos realizados através da TI?
Destaco duas: 1) a enorme redução no tempo da publicação dos acórdãos, após a sessão de julgamento, que antes podia demorar meses e agora, com a TI, ocorre no ordinariamente no dia seguinte ao julgamento; 2) a possibilidade de proferir decisões cautelares, de emergência, on line

1º ENTREVISTADO - Ministro A	
5. Nas questões abaixo, escolha o número (na escala) que melhor expressa a sua opinião. Em relação a administração da TI, como as necessidades da sua função de Magistrado(a) são atendidas quanto	
ao nível de informatização?	4 Muito Bom
à qualidade da tecnologia?	4 Muito Bom
ao hardware?	3 Bom
ao software?	4 Muito Bom
ao desempenho da rede?	3 Bom
ao alinhamento com planejamento estratégico?	1 Insuficiente
ao suporte técnico?	4 Muito Bom
à otimização das operações?	4 Muito Bom
à comunicação entre os Tribunais?	2 Regular
à capacidade de se adaptar as mudanças?	3 Bom
às necessidades futuras?	3 Bom
6. Gostaria de fazer alguma observação sobre o uso da TI e da Inovação disponíveis para o exercício de sua função de Magistrado(a)?	
Apesar dos significativos avanços verificados até hoje no STJ graças ao uso da TI, pode-se dizer que o processo eletrônico é ainda apenas uma digitalização do processo físico. É necessário dar o próximo passo e redefinir o que seja o processo eletrônico. Mais: é preciso usar a TI para a realização de julgamentos em "plenários virtuais" ou outros meios assemelhados.	
7. Este campo serve para identificação.	
Ricardo Villas Bôas Cueva	Superior Tribunal de Justiça
Muito obrigada!	

2º ENTREVISTADO - Ministro B	
Excelentíssimo(a) Senhor(a) Ministro(a),	
1. Em que medida o planejamento estratégico contribui para a produtividade do(a) Sr(a).?	
Na medida em que, definindo metas e formas de trabalho, consegue-se uma otimização do processo produtivo tanto no que concerne à qualidade da análise dos processos quanto no referente ao aspecto quantitativo.	
2. Quais são os recursos tecnológicos de que dispõe o Tribunal, que têm favorecido o desempenho de sua função de Magistrado?	
O Tribunal dispõe de ótimas ferramentas de trabalho unificadas em um sistema no qual se visualizam e consultam os processos eletrônicos, bem como se criam e armazenam documentos, de forma organizada, de modo que podem ser facilmente localizados e consultados. Há ainda ótimas ferramentas de pesquisa jurisprudencial por meio das quais se consulta todo o acervo do Tribunal.	
3. Na questão a seguir, poderá ser marcada mais de uma opção. O uso da Tecnologia da Informação (TI) no Tribunal, traz quais benefícios para o desempenho da sua função de Magistrado(a)?	
<ul style="list-style-type: none"> - redução de custos - celeridade - maior produtividade - maior qualidade - flexibilidade - inovação de práticas e processos 	
4. Que tipo de inovação foi alcançada por meio de novas práticas e processos realizados através da TI?	
Economia e celeridade decorrentes da digitalização dos processos, melhor organização, separação e identificação da quantidade e dos tipos de processos, melhor controle do tempo gasto com cada processo, melhores formas de controle da produtividade, etc.	
5. Nas questões abaixo, escolha o número (na escala) que melhor expressa a sua opinião. Em relação a administração da TI, como as necessidades da sua função de Magistrado(a) são atendidas quanto	
ao nível de informatização?	5 Excelente
à qualidade da tecnologia?	5 Excelente
ao hardware?	5 Excelente
ao software?	5 Excelente
ao desempenho da rede?	5 Excelente

2º ENTREVISTADO - Ministro B	
ao alinhamento com planejamento estratégico?	4 Muito Bom
ao suporte técnico?	5 Excelente
à otimização das operações?	4 Muito Bom
à comunicação entre os Tribunais?	2 Regular
à capacidade de se adaptar as mudanças?	4 Muito Bom
às necessidades futuras?	4 Muito Bom
6. Gostaria de fazer alguma observação sobre o uso da TI e da Inovação disponíveis para o exercício de sua função de Magistrado(a)?	
7. Este campo serve para identificação.	
Benedito Gonçalves	Superior Tribunal de Justiça
Muito obrigada!	

3º ENTREVISTADO - Ministro C
Excelentíssimo(a) Senhor(a) Ministro(a), 1. Em que medida o planejamento estratégico contribui para a produtividade do(a) Sr(a).?
Renovamos o planejamento anualmente e mensalmente, com metas internas, e isso ajuda muito a manter o ritmo de produção do Gabinete (sempre mais de 1.300 julgados por mês) conseguindo manter o menor número de processos da Seção de Direito Privado.
2. Quais são os recursos tecnológicos de que dispõe o Tribunal, que têm favorecido o desempenho de sua função de Magistrado?
São excelentes os recursos tecnológicos do STJ, sendo que o Tribunal é pioneiro no mundo na implantação maciça do processo eletrônico, praticamente eliminando os processos em papel.
3. Na questão a seguir, poderá ser marcada mais de uma opção. O uso da Tecnologia da Informação (TI) no Tribunal, traz quais benefícios para o desempenho da sua função de Magistrado(a)?

3º ENTREVISTADO - Ministro C	
<ul style="list-style-type: none"> - redução de custos - celeridade - maior produtividade - maior qualidade - flexibilidade - inovação de práticas e processos 	
4. Que tipo de inovação foi alcançada por meio de novas práticas e processos realizados através da TI?	
Permitiu eliminar os “tempos mortos” no andamento dos processos, atender melhor a demanda de massa e reduzir, ao máximo, o número de processos repetitivos.	
5. Nas questões abaixo, escolha o número (na escala) que melhor expressa a sua opinião. Em relação a administração da TI, como as necessidades da sua função de Magistrado(a) são atendidas quanto	
ao nível de informatização?	5 Excelente
à qualidade da tecnologia?	5 Excelente
ao hardware?	5 Excelente
ao software?	5 Excelente
ao desempenho da rede?	5 Excelente
ao alinhamento com planejamento estratégico?	5 Excelente
ao suporte técnico?	5 Excelente
à otimização das operações?	5 Excelente
à comunicação entre os Tribunais?	5 Excelente
à capacidade de se adaptar as mudanças?	5 Excelente
às necessidades futuras?	5 Excelente
6. Gostaria de fazer alguma observação sobre o uso da TI e da Inovação disponíveis para o exercício de sua função de Magistrado(a)?	
Muitas observações limitam-se à ótica operacional do Ministro julgador, não considerando estruturas administrativas de competência dos Ministros integrantes dos órgãos dirigentes do Tribunal (Presidência, Vice-Presidência, etc.). Minha impressão é a de que o grande problema do Poder Judiciário não é a gestão, que, no caso deste Tribunal, é excelente, mas as dificuldades, complicações e atravancamentos das leis processuais.	
7. Este campo serve para identificação.	

3º ENTREVISTADO - Ministro C	
Muito obrigada!	

Tabela 10 - Entrevistas dos Ministros do STJ

APÊNDICE

SURVEY - Magistrados



Questionário sobre o uso da Tecnologia da Informação (TI) e Inovação na Produtividade do Trabalho dos Magistrados.

Excelentíssimo(a) Senhor(a) Ministro(a),

Este questionário tem por objetivo levantar dados sobre o uso da Tecnologia da Informação (TI) e da Inovação neste Tribunal, para responder às questões propostas na minha dissertação, do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, na área de Administração, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV), sob a orientação do Prof. Dr. Hermano Roberto Thiry-Cherques, que tem como tema a Produtividade do Trabalho.

Agradeço, desde já, a colaboração do Senhor(a)!

Atenciosamente,

Lílian Nalim Tourinho

Mestranda em Gestão Empresarial pela EBAPE/FGV

1. Em que medida o planejamento estratégico contribui para a produtividade do(a) Sr(a).?

Resposta aberta

2. Quais são os recursos tecnológicos de que dispõe o Tribunal, que têm favorecido o desempenho de sua função de Magistrado?

Resposta aberta

3. Na questão a seguir, poderá ser marcada mais de uma opção. O uso da Tecnologia da Informação (TI) no Tribunal, traz quais benefícios para o desempenho da sua função de Magistrado(a)?

- ☐ redução de custos
- ☐ celeridade
- ☐ maior produtividade
- ☐ maior qualidade
- ☐ flexibilidade
- ☐ inovação de práticas e processos

4. Que tipo de inovação foi alcançada por meio de novas práticas e processos realizados através da TI?

Resposta aberta

5. Nas questões abaixo, escolha o número (na escala) que melhor expressa a sua opinião. Em relação a administração da TI, como as necessidades da sua função de Magistrado(a) são atendidas quanto

	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
ao nível de informatização?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
à qualidade da tecnologia?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
ao hardware?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
ao software?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
ao desempenho da rede?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
ao alinhamento com o planejamento estratégico?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
ao suporte técnico?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
à otimização das operações?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
à comunicação entre os Tribunais?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
à capacidade de se adaptar as mudanças?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
às necessidades futuras?	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

6. Gostaria de fazer alguma observação sobre o uso da TI e da Inovação disponíveis para o exercício de sua função de Magistrado(a)?

Resposta aberta

7. Este campo serve para identificação.

(1) Nome do Ministro(a) _____

(2) Nome do Tribunal _____

Muito obrigada!