

**FACULDADE DE CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO - FCAP**  
**TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL – 5ª REGIÃO**  
**CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA – EPGD I**

**PROJETO INSTITUCIONAL**

**Recife, maio de 2001.**

**FACULDADE DE CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO - FCAP**  
**TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL – 5ª REGIÃO**  
**CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA – EPGD I**

**INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO NO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO**

Projeto Institucional apresentado como trabalho final do I Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública, oferecido pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região e realizado pela Faculdade de Ciência da Administração de Pernambuco – FCAP.

**Professor Orientador:**

**Hermes Dorta Pessoa Filho**

**Alunos:**

**Francisco José Barroso de Aguiar Pessoa**

**Luiz Carlos Targino Dantas**

**Mônica Virgínia Monteiro Pereira**

**Valéria de Carvalho Vieira**

**Recife, maio de 2001.**

# Sumário

Página

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	
1.1 A necessidade de se formular Indicadores de Desempenho Institucionais....	1
1.2 Porque o Tribunal Regional Federal da 5ª Região.....	3
1.3 Formulação da situação-problema e da abordagem.....	4
1.4 O que se pretende.....	5
<b>2 INDICADORES</b>	
2.1 O que são indicadores.....	6
2.2 Classificação.....	7
2.3 Atributos dos indicadores.....	19
2.4 Importância do uso de indicadores.....	23
2.5 A quem cabe estabelecer os indicadores.....	27
2.6 Quem são os usuários dos indicadores.....	28
2.7 Limitações para utilização dos indicadores.....	29
<b>3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS PARA INTRODUÇÃO DE INDICADORES NA ESFERA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>31</b>
<b>4 O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO</b>	
4.1 Previsão legal e competência.....	34
4.2 Composição e jurisdição.....	36
4.3 Estrutura organizacional.....	38
<b>5 PROPOSTAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL PARA O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO</b>	
5.1 Índice de Dispêndio Orçamentário por Processo Julgado (IDOPJ).....	42
5.2 Índice de Despesa Corrente Realizada por Processo Julgado (IDCRPJ).....	48
5.3 Índice de Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas por Processo Julgado (IDPERPJ).....	52
5.4 Índice de Despesas de Pessoal Realizadas por Processo Julgado (IDPRPJ).....	56
5.5 Índice de Processos Julgados por Servidor (IPJS).....	59

<b>5.6 Índice de Processos Julgados por Juiz (IPJJ).....</b>	<b>61</b>
<b>5.7 Índice de Execução Orçamentária (IEO).....</b>	<b>63</b>
<b>5.8 Considerações acerca dos indicadores de desempenho</b>	
<b>institucional propostos.....</b>	<b>64</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>71</b>

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região, em especial ao Presidente Excelentíssimo Doutor José Maria Lucena, pela grande iniciativa e oportunidade ímpar de atualização de conhecimentos.*

*À Faculdade de Ciência da Administração de Pernambuco – FCAP, principalmente na pessoa do Coordenador do Curso, Dr. Hermes Dorta Pessoa Filho, incansável na busca do sucesso e qualidade do curso.*

*À equipe coordenadora do curso no TRF – 5ª Região, na pessoa do Diretor da Secretaria Administrativa do TRF – 5ª Região, Ilustríssimo Doutor José Romero Rodrigues Leite, pela dedicação empenhada na realização do curso.*

*Ao Juiz Federal da Seção Judiciária do Estado de Sergipe, Excelentíssimo Doutor Vladimir Souza Carvalho, pela indicação da servidora Valéria de Carvalho Vieira ao curso.*

*Ao Diretor da Secretaria Administrativa da Seção Judiciária do Estado de Sergipe, Ilustríssimo Doutor Walter Pereira Lima, por propiciar a oportunidade de a servidora Valéria de Carvalho Vieira participar do curso. Aos familiares dos alunos, pelo apoio e tempo subtraído do convívio.*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 A necessidade de se formular Indicadores de Desempenho Institucionais

As mudanças estruturais por que vem passando a administração pública no Brasil, nos últimos anos, têm ocasionado diversos efeitos no desenvolvimento de suas atividades. A necessidade de prestar melhores serviços e a escassez geral de recursos, dentre outros fatores, ensejou a introdução do conceito de administração gerencial, que se caracteriza pela organização da atividade administrativa segundo a perspectiva de obtenção de resultados, em substituição ao modelo de administração pública burocrática<sup>1</sup>, baseada mais no controle dos processos executados do que propriamente nos resultados auferidos, que vinha norteando anteriormente a gestão pública.

A familiarização com conceitos e instrumentos tipicamente utilizados pela iniciativa privada, tida como mais ágil e vanguardista, foi um dos passos dados pela administração pública, como forma de se tornar habilitada a melhor realizar as inúmeras tarefas a si atribuídas.

Termos antes desconhecidos, tais como: planejamento estratégico, controle de resultados, qualidade, foco no cliente, cultura organizacional, visão de futuro, metas e indicadores de desempenho institucionais, só para citar alguns, passaram a ter significado e relevância também para os gestores públicos.

Os indicadores de desempenho, por exemplo, tiveram sua importância realçada como instrumentos necessários à tomada de decisões pela administração

---

<sup>1</sup> Sobre o conceito de burocracia, vide a obra de Fernando C. Prestes Motta, *O que é burocracia*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1997.

pública, na medida em que servem para mensurar seus sucessos e dimensionar seus fracassos de forma sistemática, tecnicamente quantificada e qualificada.

De tal forma acentuou-se a relevância de sua aplicabilidade, que o Tribunal de Contas da União - TCU, órgão responsável pela fiscalização da administração dos órgãos públicos federais<sup>2</sup>, dentre eles o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, determinou, através da apreciação do processo de Tomada de Contas do órgão relativo ao exercício de 1998<sup>3</sup>, a avaliação dos resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial sob os aspectos da eficácia e eficiência.

As decisões do Tribunal de Contas da União, como é de conhecimento público, quando descumpridas, podem ocasionar multas, apuração de responsabilidades, desaprovação das contas do órgão, dentre outras conseqüências ainda mais graves.

Urge, assim, que sejam elaborados indicadores de desempenho do TRF- 5ª Região, primeiro em cumprimento à determinação do Tribunal de Contas da União, já mencionada; segundo, por representar uma tentativa de adequação de seus procedimentos gerenciais ao novo projeto político e econômico do Estado brasileiro<sup>4</sup>, exteriorizado através da reforma administrativa implementada no Brasil sob a Presidência do Excelentíssimo Senhor Fernando Henrique Cardoso, e que trata, dentre outros aspectos, da implantação do conceito de administração por resultados, e terceiro, por significar um esforço no sentido de administração pública

---

<sup>2</sup> Leia-se mais sobre a composição e atribuições do Tribunal de Contas da União nos artigos 49,73 e ss.,102, 161 e 235 da *Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988*. 22 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

<sup>3</sup> (item b) do ofício n.º 047/00, oriundo do TCU, que diz: “ao responsável pela Subsecretaria de Controle Interno do TRF-5ª Região: faça constar, no Relatório de Auditoria das próximas contas, análise e avaliação relativas aos aspectos relacionados no inciso III do art. 15 da IN n.º 12/96-TCU, notadamente quanto ao disposto nas letras [...] e ‘h’.”

<sup>4</sup> Conferir Luiz Carlos Bresser Pereira, *Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

ser cada vez mais transparente e capaz de atender às demandas sociais com maior presteza e economia.

## **1.2 Porque o Tribunal Regional Federal da 5ª Região**

Elaborado a partir de um curso composto exclusivamente por servidores do TRF-5ª Região e das Seções Judiciárias a este vinculadas, trata-se o presente estudo de um projeto institucional, e, enquanto tal, tem como finalidade o desenvolvimento teórico de uma proposta que seja aplicável à realidade específica do órgão, de modo a aperfeiçoá-lo no desempenho de suas atividades e consecução de seus fins.

Como idealizador e patrocinador do curso, é o TRF- 5ª Região o principal interessado em colher resultados profícuos do esforço despendido, legitimamente devendo ser retroalimentado com a implementação dos novos conhecimentos adquiridos por seus servidores ao longo da especialização, no interior de seu próprio ambiente.

Especificamente em relação ao tema proposto, elaboração de indicadores de desempenho institucionais, o TRF-5ª Região foi também escolhido pelo fato de a orientação do Tribunal de Contas da União se reportar diretamente a este, estabelecendo prazo para cumprimento de suas diretrizes, constituindo-se, portanto, em medida que deve ser enfrentada com a maior brevidade e atenção possíveis.

O TRF<sup>5</sup> sediado no Recife é ainda o centro agregador das Seções Judiciárias a ele vinculadas, o núcleo financeiro e administrativo da 5ª região, pólo

---

<sup>5</sup> Sobre a composição, atribuição das funções e regulamentação internas do TRF – 5ª Região vide o Organograma, o Regimento Interno e o Manual de Atribuições, ano 2000, do órgão.

fomentador de decisões que podem atingir a todas aquelas Seccionais, e a partir do qual poderá se espriar a cultura de se medir o desempenho das administrações através de indicadores.

### **1.3 Formulação da situação-problema e da abordagem**

A questão que se coloca é de que forma se pode elaborar indicadores de desempenho no âmbito da instituição TRF – 5ª Região.

Para tanto, realizaremos um estudo exploratório, cujo passo inicial será o de se adquirir o manuseio conceitual do que sejam indicadores, através do estudo teórico de suas definições, da forma como são classificados, e sob que critérios são estabelecidos, dentre outros aspectos, no intuito de tornar acessível o seu conhecimento e de restar estabelecida a sua importância, não deixando de mencionar sucintamente a trajetória da utilização de indicadores no setor público.

A seguir, procurar-se-á conhecer o ambiente organizacional do TRF-5ª Região, detectando suas peculiaridades enquanto órgão público, e assenhoreando-se de dados estatísticos representativos das atividades que vem desempenhando ao longo dos anos de 1997, 1998, 1999 e 2000.

Tais dados, extraídos de relatórios de gestão e de estatísticas confeccionadas por setores do próprio Tribunal, servirão, mais adiante, à proposta de elaboração de indicadores de amplo espectro, que serão alimentados por dados macros dentro do universo do órgão, tais como: total de processos julgados por ano observado, total de orçamento gasto, etc.

#### **1.4 O que se pretende**

Este estudo, pioneiro no âmbito do TRF – 5ª Região, visa, a partir da obtenção do referencial teórico relativo aos indicadores de desempenho, apresentar uma proposta para sua elaboração no interior do órgão.

Dessa maneira, os indicadores propostos ao longo do trabalho, têm o horizonte de demonstrar, diante do esforço empreendido, a viabilidade de se os concretizar dentro da organização, através da identificação e inter-relação de variáveis consideradas significativas para a avaliação do desempenho do Tribunal.

A partir daí, os indicadores, que haverão de ser estabelecidos no órgão, posto já existir determinação nesse sentido, poderão então ser concebidos segundo a perspectiva de não apenas cumprir minimamente um dispositivo legal, mas de efetivamente subsidiar e instruir a atuação eficaz do gestor diante da necessária tomada de decisões, bem como de informar a sociedade sobre a administração dos órgãos públicos, no caso específico, o TRF – 5ª Região.

## 2. INDICADORES

### 2.1 O que são indicadores

A necessidade de avaliar a ação administrativa nos remete à utilização de indicadores, ou seja, de parâmetros e critérios que nos possibilite medir os resultados auferidos. A princípio, indicadores podem ser entendidos como a razão colhida através da relação entre dados representativos de uma situação que se pretende avaliar por se tê-la como relevante. Isto significa tornar quantificável a realidade ou os aspectos sob os quais nos detemos.

Os indicadores são definidos segundo os estudiosos da matéria como:

a) “São formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo”.(TAKASHINA, 1996, p. 26)

Desmembrando os termos utilizados na definição acima, o autor esclarece :

*“representação: modelo; quantificável: que é possível medir qualquer característica (da qualidade ou do desempenho); características (ou requisitos ou atributos ou especificações ou ainda condições de contorno): algo que distingue ou algo que diferencia; produtos (bens + serviços): efeitos do processo; processos ( sistemas, funções e subprocessos): conjunto de causas e condições que transforma os recursos em produto; resultados: valores obtidos do indicador; tempo: que qualquer indicador deve estar associado a uma frequência de medições.”* (TAKASHINA, 1996, p. 26)

b) “Relação entre dois valores, um dos quais é uma variável e o outro uma constante (valor de referência). A relação expressa pelo indicador deve ser significativa e identificar a natureza da mudança. Não é uma mera estatística expressando fatos numericamente. Numa avaliação, um indicador deveria possibilitar

estimar preocupações concernentes a pertinência, impacto, efetividade ou eficiência.”<sup>6</sup> (tradução nossa) (UNESCO, 2001).

c) ”Indicadores são unidades de medição que permitem acompanhar e avaliar em forma periódica, as variáveis consideradas importantes em uma organização. Esta avaliação é feita através da comparação com os valores ou padrões correspondentes preestabelecidos como referência, sejam internos ou externos à organização.” (PRICE WATERHOUSE *apud* GRATERON, 1999, p. 121).

Como se pode depreender das definições acima expostas, os indicadores são os meios que utilizamos para lermos a realidade que se nos apresenta, ou, alguns de seus aspectos, a fim de que possamos nela trabalhar, avaliando os resultados planejados em decorrência da ação implementada.

Indicadores são unidades de medição e servem precipuamente para avaliar, de forma periódica, os efeitos produzidos pela ação realizada em face do esperado ou planejado, assim como para acompanhar esta ação no sentido de fornecer, ao gerente ou ao tomador de decisões, elementos esclarecedores a respeito da realidade sobre a qual elas incidirão. Um aspecto de fundamental importância, extraído da definição dada pela Price Waterhouse e não apontado pelos outros dois autores referidos, diz respeito a necessidade de se estabelecer um referencial, um padrão, interno ou externo à organização, com o qual se procederá a comparação e avaliação da variável expressa pelo indicador. Na ausência de um padrão de referência oficial para o TRF-5ª Região, utilizamo-nos do recurso da série histórica (TCU, 2000, p. 9), i.e, estabelecemos uma comparação entre os resultados das ações do Tribunal, sob os aspectos analisados, obtidos em anos anteriores, precisamente, nos exercícios de 1997 a 2000.

---

<sup>6</sup> “Relation between two values, one of which is a *variable* and the other a *constant* (reference value). (...) The relation provided by the indicator must be **significant** and **identify the nature of a change**. It is not a mere statistic expressing facts numerically. In evaluation, an indicator should make it possible to assess concerns regarding pertinence, impact, effectiveness or efficiency.”

Considerando a objetividade e clareza desta última definição, tomamo-a como referência para o desenvolvimento do tema de nosso trabalho.

## **2.2 Classificação**

São muitos os critérios de classificação dos indicadores existentes na literatura especializada. Eles variam de autor para autor de acordo com o aspecto que visam ressaltar através do indicador.

Rob Vos (VOS *apud* CASTANHAR e COSTA, [s.d.], p. 4) classifica os indicadores sociais em três categorias. São elas: as dos indicadores de resultados propriamente dito, os de insumo e os de acesso.

a) Os indicadores de resultados propriamente ditos são aqueles que medem o impacto do programa a ser avaliado junto à população-alvo como um todo e junto aos usuários do programa. Prestam-se a medir o padrão de vida dos indivíduos;

b) Os indicadores de insumo objetivam identificar a disponibilidade dos recursos necessários para a realização dos produtos, bens ou serviços, a que se propõe a organização;

c) Os indicadores de acesso identificam as condições que permitem tornar efetiva a utilização dos recursos disponíveis para a concretização das metas estabelecidas para a produção dos bens ou serviços almejados.

Jacques Schwartzman (SCHWARTZMAN *apud* CASTANHAR e COSTA, [s.d.], p. 3), ao propor um sistema de indicadores para as Universidades

Brasileiras, classificou os indicadores em três tipos: simples, de desempenho e gerais.

a) Simples – são aqueles que se traduzem em termos absolutos: número de alunos aprovados, total de estudantes, de professores doutores, etc;

b) Desempenho – são aqueles que exigem um parâmetro de comparação, razão pela qual são relativos: relação quantidade de alunos/professor, custo por aluno, etc;

c) Gerais – são aqueles que criados fora da organização, que se fundamentam em estatísticas ou em opiniões de especialistas: avaliação do nível dos cursos oferecidos, etc.

Trazendo esta classificação para a realidade abordada pelo presente projeto, os nossos exemplos seriam:

a) Indicadores simples: número de processos julgados, número de juízes, etc;

b) Indicadores de desempenho: processo julgado/juiz; dispêndio com o julgamento de cada processo judicial por servidor, etc;

c) Indicadores gerais: avaliação do grau de informatização para os julgamentos dos processos, etc.

De acordo com a classificação extraída dos textos produzidos pela Escola Nacional de Administração Pública (BATISTA e POPINIGIS, [s.d.], p. 20) são cinco os tipos de indicadores:

a) Estratégicos: São aqueles que se prestam para avaliar até que ponto se implementaram as estratégias fixadas para um certo período de tempo em que se planejou alcançar um determinado padrão de desempenho. Esses indicadores informam o quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua visão projetada para o futuro;

b) Qualidade (eficácia): O indicador de qualidade, sob um dado aspecto, refere-se ao grau de satisfação do cliente com relação às características do bem ou serviço produzido. Este indicador é medido através de consulta à população, ao destinatário do produto ofertado. Muitas das pesquisas junto ao público externo são realizadas por meio de telefone, através de ligações gratuitas pelo serviço 0800, outras são procedidas por meio de questionários e entrevistas. Os consumidores ou usuários consultados irão responder sobre a adequação das características do produto aos fins para o qual foi realizado, sobre sua utilidade e sobre seu atendimento às expectativas em torno dele criadas. É a avaliação do consumidor a respeito do bem ou serviço apresentado à sociedade. Este indicador revela-se de grande importância para a melhoria e aperfeiçoamento do produto, quer seja ele oferecido a um mercado cada vez mais competitivo, quer seja a uma sociedade cada vez mais cônica de seus direitos de cidadania.

Mais uma vez, reportando-nos à realidade objeto do nosso trabalho, o TRF - 5ª Região, diríamos que o cliente visado seriam os jurisdicionados, os cidadãos a quem se destina o serviço jurisdicional prestado por esse órgão. O grau de satisfação deles poderia ser obtido por meio de entrevistas ou aplicação de questionários, através dos quais se pudesse medir a suas opiniões acerca das dificuldades/facilidades para se ter acesso à informação processual, o tempo de espera para o julgamento do processo, o padrão de atendimento ao público, etc.

O indicador de qualidade, entretanto, também se presta a aferir o resultado da ação com relação ao cliente interno da instituição. Este será sempre

uma pessoa ou um setor da organização e a ótica sob a qual se obterá o resultado por ele representado será o da relação comparativa entre o que foi efetivamente concretizado e o planejado. Neste caso, o público interno para o ambiente específico do TRF seriam os servidores e Magistrados.

Para se chegar à fórmula do indicador em epígrafe, no tocante ao cliente interno, basta relacionar, em termos de fração, no numerador, a quantidade realizada e, no denominador, a meta prevista, como por exemplo (MILET e SANTOS, 1994, p. 68):

O que se realizou

Meta planejada

Se a meta constante da Lei Orçamentária Anual para o Exercício de 2000, Lei nº 9.969/2000 (BRASIL, 2000, p. 135), foi o julgamento de 36.000 processos e, ao final do ano, obteve-se o julgamento de um total de 51.083 (TRF-5ª Região, 2001) ações, pode-se extrair, aplicando-se a fórmula do indicador, a seguinte conclusão: O TRF da 5ª Região foi eficaz com relação ao desempenho de sua função institucional, uma vez que extrapolou em aproximadamente 41% a meta fixada para o exercício no tocante ao julgamento de causas.

$$\frac{51.083}{36.000} = 1,41897222$$

Outra forma de se medir a qualidade(eficácia), apresentada pelos referidos autores, é a que se obtém através da fórmula abaixo (MILET e SANTOS, 1994, p. 67), em cujo numerador, ao invés de se relacionar o quanto se fez, considera-se o que não foi feito ou o que não o foi de forma satisfatória, utilizando-se do mesmo denominador da fórmula anterior:

**“O que deixou de ser feito ou foi  
mal feito (acontecido)**

**O que deveria ter sido feito  
(previsto, desejado)”**

O TRF da 5ª Região, no exercício de 1999, dispôs de recursos orçamentários para capacitar 190 servidores, porém só veio a treinar 72 deles (TRF –5ª Região, 2000, p. 4-7). Pela análise dos dados, sem qualquer explicação apresentada para justificar o resultado obtido, tem-se por conclusão a ineficácia do desempenho do órgão com relação à meta planejada para a Capacitação de Recursos Humanos.

Tem-se:

A= número de servidores capacitados: 72

B= número de servidores que deveriam ter sido capacitados: 190

C= número de servidores não capacitados: 118

Aplicando-se a fórmula acima descrita, chega-se ao seguinte resultado:

$$\frac{C}{B} = \frac{190-72}{190} = \frac{118}{190} = 0.6210$$

Resultado: O TRF- 5ª Região só atingiu aproximadamente 38% da meta planejada para a execução do programa de trabalho voltado para a capacitação de servidores.

c) Produtividade (eficiência): Ao contrário do indicador de qualidade, que se volta para o grau de aceitação ou não do produto por parte de seus destinatários(interno ou externo), a produtividade visa a aferição do processo interno de produção, i.e., do ponto de vista do procedimento e da otimização dos recursos disponíveis. Este indicador avalia a utilização dos insumos em função do produto

final obtido, de modo a relacionar o nível de entrada de recursos e a saída do bem e serviço pretendido. Eles se referem ao “modo correto” de se fazer as coisas para se obter cada vez mais com menos esforço e sem comprometer a qualidade. Eles se voltam para a análise da maneira e da energia despendida para gerar o produto ou serviço. Relevante ressaltar que o emprego deste indicador facilita a identificação dos problemas e dos pontos frágeis da produção a prevenir prejuízos futuros. Ele resulta da relação entre duas unidades de medidas diferentes, uma que quantifica os recursos consumidos ou utilizados e outra que quantifica as saídas produzidas, senão vejamos (MILET e SANTOS, 1994, p. 69):

“O que foi feito, produzido, entregue, prestado...(acontecido)

Recursos consumidos(\$, pessoas, horas...)

ou recursos disponíveis, equipamentos, máquinas, m)”

É este o indicador, mediante o qual, obtém-se o grau de eficiência com que se dá o processo administrativo ou produtivo de uma organização. Verifiquemos o exemplo abaixo apresentado:

Para se avaliar a eficiência das Turmas de Julgamento do TRF da 5ª Região, integradas por 3 (três) Magistrados cada uma delas, poderemos aplicar a fórmula acima indicada, relacionando o total de processos julgados por ano ao número de servidores ou de magistrados, atualmente denominados de desembargadores federais, a teor da Emenda Regimental nº 30/00, envolvidos na realização dos julgamentos.

Segundo os dados extraídos da Estatística de Processos Distribuídos por Juiz do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF-5ª Região, 2001), os resultados obtidos, ao longo do exercício de 1999, foram os seguintes:

nº processos julgados

nº de Magistrados

1ª Turma: 13.324 processos julgados

$$\frac{13.324}{3} = \mathbf{4.441,3 \text{ processos julgados por juiz}}$$

2ª Turma: 14.914 processos julgados

$$\frac{14.914}{3} = \mathbf{4.971,3 \text{ processos julgados por juiz}}$$

3ª Turma: 14.616 processos julgados

$$\frac{14.616}{3} = \mathbf{4.872 \text{ processos julgados por juiz}}$$

De acordo com os números acima demonstrados, tem-se que o desempenho da e. Segunda Turma foi o mais eficiente ao longo do referido exercício em face da maior quantidade de processos julgados por juiz.

d) Efetividade (impacto): São aqueles destinados a aferição da repercussão, do impacto dos produtos ou serviços sobre os seus destinatários, sobre a coletividade;

e) Capacidade: “Medem a capacidade resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.” (Ibid., p. 20).

Grateron (1999, p. 123-124) nos remete a uma classificação bastante ampla e criteriosa, voltada para a realidade da Administração pública. Ele classifica os indicadores quanto à natureza, ao objeto e ao âmbito. Ei-la:

Quanto à natureza:

a) Eficiência: A eficiência é definida como a relação existente entre os bens e serviços consumidos (entradas ou *inputs* do processo) e os bens e serviços produzidos (saídas ou *outputs* do processo) como maximização dos resultados com recursos determinados, ou a obtenção ou prestação de um bem ou serviço com o mínimo possível de recursos, mantendo a qualidade e quantidade desejadas. Pode ser avaliada em termos monetários ou não. Refere-se à quantidade, ao tipo, ao custo e à qualidade dos recursos utilizados para atingir os objetivos programados;

b) Eficácia: É o grau de cumprimento, de realização das metas programadas. É através deste aspecto que se verifica até que ponto se atingiu o objetivo perseguido das ações implementadas. Sem metas e objetivos quantificáveis não é possível a avaliação da eficácia. Ela é expressa como uma razão entre resultados procurados e alcançados e apresenta-se como uma porcentagem;

c) Economia: Traduz-se este aspecto pela redução dos custos dos recursos empregados para a realização de uma ação sem pôr em risco o padrão de qualidade perseguida. Ela é atingida quando são adquiridos recursos adequados (em quantidade e qualidade) ao menor custo possível, considerando as condições de aquisição;

d) Efetividade: A efetividade diz respeito à relação existente entre os resultados alcançados e o impacto real gerado, relaciona-se com os efeitos concretos produzidos pela ação empreendida, levando em consideração os aspectos quantitativos e qualitativos. Avaliar a efetividade significa julgar o grau em que um

programa está alcançando seus objetivos. O índice de efetividade pode ser alcançado quando se obtém a otimização dos recursos alocados em relação aos serviços executados, considerando-se, ainda, o impacto na imagem que o órgão demonstra no ambiente externo;

e) Eqüidade: Visa a medir a isonomia do acesso aos bens e serviços pela coletividade, pelos seus destinatários, objetivando-se propiciar igualdade de oportunidade e tratamento a todos os beneficiários dos produtos;

f) Excelência: Objetiva aferição da qualidade dos serviços públicos em face da escassez dos recursos disponíveis para o setor público. São os indicadores destinados a avaliar o grau de excelência e da otimização do bem os serviço prestado à sociedade, aos cidadãos;

g) Cenário: Este indicador se presta a avaliar o cenário em que se dão as transformações político-econômico-sociais a fim de propiciar condições ao gestor para tomar decisões que auxiliem o processo de adaptação do setor público às exigências cada vez maiores dos cidadãos por serviços públicos mais eficientes;

h) Perpetuidade: Através deste indicador se observa a capacidade do setor público em manter a qualidade do serviço por um longo período de tempo, em meio às adversidades das freqüentes mudanças de cenário;

i) Legalidade: Este indicador tem por escopo avaliar a legalidade com que vem sendo gerida a esfera pública haja vista a vinculação dos atos do gestor a este princípio de caráter constitucional.

Quanto ao objeto:

- a) Indicadores de Resultado (eficácia)<sup>7</sup>;
- b) Indicadores de Processo (eficiência);
- c) Indicadores Estratégicos;
- d) Indicadores de Estrutura (economia): Aferem a relação entre o custo e a utilização dos recursos.

Verifica-se que quanto a esta classificação, Grateron, não obstante tenha atribuído aos indicadores de eficácia e eficiência denominação distinta da adotada pela Escola Nacional de Administração Pública-ENAP, não divergiu dos conceitos por ela fixados para os referidos indicadores. Por esta razão, deixamos de apresentá-los, remetendo o leitor à explanação anteriormente realizada.

Quanto ao âmbito:

- a) Interno: Consideram as variáveis de funcionamento interno da entidade.
- b) Externo: Consideram o efeito ou impacto fora da entidade.

Da análise das classificações apresentadas, decidimos adotar aquela que melhor atenda ao enfoque sob o qual estamos abordando o tema indicadores no TRF - 5ª Região. Justificamos nossa escolha pelo modelo de classificação de autoria de Grateron por termos considerado a forma com que reuniu a diversidade dos tipos de indicadores aplicados à esfera pública a mais abrangente. Ressaltamos, entretanto, que não obstante a opção feita, só trabalharemos com alguns dos tipos de indicadores estabelecidos.

A seguir, apresentamos as espécies selecionadas no tocante aos critérios utilizados pelo autor escolhido:

---

<sup>7</sup> Por tratarem dos mesmos conceitos dados na classificação anterior, deixamos de repeti-los.

Quanto ao Objeto:

- a) Indicadores de Processo (eficiência)
- b) Indicadores de Resultado (eficácia);

Quanto ao âmbito:

- a) Interno;

Quanto à natureza:

- a) Eficiência;
- b) Eficácia;

Necessário se faz, todavia, atentar para o emprego, muitas vezes indistinto, que se faz na literatura especializada dos termos indicadores de desempenho e de qualidade.

Segundo se observa, alguns autores, como Takashina e Flores (1999, p. 19-20), classificam os indicadores como de Qualidade e de Desempenho, com base nas áreas-chave do negócio (Ibid., p. 45). Os de qualidade, referem-se sempre à opinião do cliente, i.é., ao destinatário do bem ou serviço oferecido, ao passo que, os de desempenho, relacionam-se com os produtos ou serviços e com os processos. Enquanto estes últimos averiguam o âmbito interno da produção, do ponto de vista do procedimento, da forma como se realizam as diversas fases para se concretizar os objetivos fixados, os de qualidade estão sempre voltados para o âmbito externo da produção, para o cidadão/cliente/jurisdicionado.

Há, por outro lado, autores, como Milet e Santos (1994, p. 61), que classificam os indicadores como da Qualidade e da Produtividade, considerando os

primeiros como aqueles que visam à eficácia e que são externos aos processos, estritamente relacionados aos seus clientes, interno e externo (Ibid., p. 63-68), ao passo que os segundos, da Produtividade, referem-se à eficiência, estão voltados para o interior dos processos e “tratam da utilização dos recursos consumidos para a geração desses produtos e serviços” (Ibid., p. 68).

No nosso projeto, os indicadores de desempenho serão tratados como o gênero, do qual se derivam as espécies da Qualidade e da Produtividade. Consideraremos, de acordo com Milet e Santos, a qualidade como o aspecto da avaliação do bem ou serviço a partir não só do destinatário externo à instituição, ou seja, do jurisdicionado, mas também do cliente interno, servidores e magistrados, conforme explicitamos anteriormente, e a produtividade como a abordagem do procedimento, i.e, do âmbito interno do processo. Assim, ao mencionarmos o termo indicadores de desempenho, ao longo de nosso trabalho, estaremos nos referindo às suas duas espécies: qualidade ou produtividade, ou respectivamente, ao resultado ou processo, conforme denominação extraída da classificação de Grateron. Esclarecemos, entretanto, que com relação aos indicadores da qualidade (resultado), só os abordaremos sob o ponto de vista do cliente interno do TRF-5ª Região.

### **2.3 Atributos dos indicadores**

Ao se elaborar indicadores, deve-se ter em mente uma série de características e atributos necessários à facilitação de sua utilização. São requisitos que devem ser preenchidos para ajudar a compreensão de quem os vai adotar na apuração dos resultados e conseqüente interpretação dos dados relativos ao que se quer através deles avaliar.

Os indicadores são uma forte ferramenta nas mãos do gestor para auxiliá-lo na busca de soluções para os problemas apontados em sua gestão. Daí a

necessidade que eles se apresentem de forma prática e de fácil manuseio. Indicadores complexos e confusos são um obstáculo à ação do administrador. Por esta razão não podem importar no aumento de trabalho ou na demanda de mais tempo para serem coletados sob pena de inviabilizar os fins a que se prestam.

Por outro lado, especialmente por inexistir uma cultura voltada para a análise crítica de resultados visando à otimização da qualidade dos produtos e à racionalização dos recursos, ainda mais relevante se torna a formulação de indicadores simples que assegurem a disponibilização “de dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo” (FLORES e TAKASHINA, 1999, p. 24) para consolidar o seu emprego.

Há, também, de se chamar atenção para a necessidade de se estabelecer, primeiramente, o que se quer medir e que parâmetro se irá adotar como referencial para a avaliação através do indicador para, a partir de então, verificar-se a forma que ele irá tomar.

Assim, de acordo com os estudos realizados sobre o assunto (MILET e SANTOS, 1994, p. 63, ENAP, 2000, P. 40, TCU, 2000, p. 11, GRATERON, 1999, p. 122-123, FLORES e TAKASHINA, 1999, p. 25), consideramos como principais atributos dos indicadores os abaixo relacionados:

a) Simplicidade: Quanto mais claro o indicador se apresentar, sem qualquer dificuldade de cálculo, mais fácil será sua compreensão e, conseqüentemente, sua utilização. Os nomes e expressões que se lhes atribuírem devem ser conhecidos e compreendidos por todos os envolvidos em sua elaboração e aplicação;

b) Praticidade: Deve se assegurar o funcionamento prático do indicador, a sua real aplicabilidade, para que ele auxilie na tomada de decisões gerenciais pelo gestor;

c) Confiabilidade: O indicador deve ser calculado com base em dados confiáveis de modo que, em sendo utilizado por diferentes usuários, não venham a obter resultados diferentes;

d) Seletividade: O número de indicadores deve corresponder à quantidade de aspectos essenciais do fenômeno que se deseja avaliar;

e) Cobertura: O indicador deve expressar adequadamente a extensão e a multiplicidade de características do fenômeno analisado;

f) Acessibilidade: As informações que servirão de base para o cálculo dos indicadores devem ser de fácil acesso, registro e manutenção, devendo estar disponíveis a tempo para as pessoas e sem distorções;

g) Estabilidade: Deve haver estabilidade conceitual das variáveis componentes e do próprio indicador, bem como dos procedimentos para sua elaboração, de modo a se garantir a sua permanência ao longo do tempo a permitir a formação da série histórica;

h) Economicidade: Não se deve despendar tempo excessivo na coleta de dados ou na busca de novas formas de se consegui-los, sob pena de se dificultar o processo da elaboração dos indicadores, com o aumento de seus custos. O custo para elaboração do indicador não deve ser elevado, porquanto o seu emprego poderá ser inviabilizado caso a relação custo/benefício venha a se apresentar desfavorável à organização;

i) Validade: O indicador deve expressar o produto a ser monitorado num determinado tempo e espaço;

j) Representatividade: O indicador deve refletir, o máximo possível, os produtos e as fases essenciais do processo sob os quais se procederá a análise e avaliação dos resultados. Devem ser coletados os dados mais significativos e excluídos os desnecessários. Esta cautela se deve ter para se evitar o desperdício de tempo e dinheiro na análise de aspectos irrelevantes para a organização. A representatividade do indicador, às vezes, é comprometida em face da indisponibilidade dos dados para a coleta;

l) Homogeneidade: Ao se elaborar indicadores, deve-se considerar apenas variáveis homogêneas;

m) Independência: Deve-se tentar evitar indicadores que possam ser influenciados por fatores externos, uma vez que eles devem medir os resultados atribuíveis aos fenômenos que se quer avaliar;

n) Objetividade: Os indicadores devem expressar, de forma objetiva, os aspectos do fenômeno que se deseja monitorar, de modo a não ensejar interpretações errôneas;

o) Precisão: Os indicadores devem apresentar uma margem de erro previsível e aceitável a ponto de não comprometer sua interpretação;

p) Relevância: Os valores fornecidos pelos indicadores devem ser imprescindíveis para controlar, avaliar, tomar decisões, prestar contas e estabelecer corretivos;

q) Comparabilidade: O indicador deve ser facilmente comparado com referenciais apropriados, tais como: o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência;

r) Rastreabilidade: O indicador deve permitir o registro e a disponibilização dos dados, resultados e memórias de cálculo, bem como a identificação dos responsáveis por sua elaboração;

s) Adaptabilidade: O indicador deve ser capaz de responder às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. A organização deve sempre fazer uma revisão de seus indicadores para substituir aqueles obsoletos por outros mais atualizados.

## **2.4 Importância do uso de indicadores**

Os indicadores, como o próprio nome já sugere, apontam, sinalizam algo em uma determinada direção ou sentido. Os indicadores se prestam a descrever uma realidade ou apenas alguns de seus aspectos, segundo dados extraídos desta mesma realidade. Mediante os indicadores se realiza a leitura ou a interpretação quantitativa e qualitativa de resultados auferidos de uma dada ação que se pretende monitorar.

A finalidade precípua atribuída aos indicadores é a de possibilitar ao gestor, público ou privado, o conhecimento das reais condições da ação por ele empreendida, auxiliando-lhe na tomada de decisões que lhe garanta, do modo mais seguro possível, a eficiência, eficácia e efetividade dos negócios por ele gerenciados. Neste sentido, passamos a elencar uma série de razões a justificar a relevância da utilização de indicadores, com base nas informações colhidas do Boletim do Tribunal

de Contas da União nº 40 (TCU, 2000, p. 10) e nas conclusões a que chegamos pela leitura de Tese de Grateron (1999, p. 118):

a) Possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição;

b) Permite o acompanhamento e a avaliação do desempenho ao longo do tempo, viabilizando a comparação entre o desempenho anterior e o corrente, o planejado e o real, ou ainda, o desempenho corrente com relação ao referencial de comparação;

c) Possibilita focar as áreas relevantes do desempenho e expressá-las de forma clara;

d) Ajuda o processo de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas de médio e longo prazos;

e) Melhora o processo de coordenação organizacional;

f) Possibilita a incorporação de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucionais como individuais;

g) Ajuda a identificar e entender os objetivos da entidade e as metas estabelecidas;

h) Permite obter informação das atividades realizadas e de seus custos;

i) Permite melhorar o processo de prestação de contas;

j) Possibilita ao cidadão e aos órgãos de controle avaliar melhor o desempenho do gestor público.

Além de todos os fatores acima elencados para ressaltar a relevância dos indicadores, não é demais repetir a necessidade, numa perspectiva de administração gerencial, do emprego deste recurso pelas organizações públicas e privadas para avaliar o seu desempenho, em ambos os aspectos, quer da qualidade, quer da produtividade, para assim tornarem-se mais aptas ao acerto das decisões que nortearão o futuro do empreendimento a que se propõem.

A utilização de indicadores revela-se de fundamental importância para uma organização, como por exemplo, no momento em que ela decide elaborar um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, segundo a definição de Giacobbo ([s.d.], p. 78), é “um conjunto ordenado de técnicas e procedimentos que busca a coerência na tomada de decisões e a sua otimização, por meio da geração e utilização de informações, interpretação da realidade e orientação temporal e global que permite a formulação de alternativas mais realistas.”, ou ainda, “constitui-se numa ferramenta efetiva de permanente racionalização do processo decisório e de sua execução.” (Ibid.).

O planejamento estratégico é um instrumento essencial para a implementação de uma administração estratégica. Esta é definida como “um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.” (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2000, p. 45).

A implantação de um planejamento estratégico se divide em várias fases: a de análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo<sup>8</sup> e dos recursos disponíveis no ambiente interno<sup>9</sup> para a elaboração da missão<sup>10</sup> e objetivos<sup>11</sup> organizacionais, a formulação das estratégias, a sua implementação e o controle estratégico (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2000, p. 27). É justamente nesta última fase que se revela a importância dos indicadores, porquanto é através dela que se observará se os objetivos e metas a que se propôs a organização estão sendo cumpridos e, a depender dos resultados obtidos, definir-se-á pela manutenção ou reformulação das estratégias estabelecidas.

A análise sob a qual se baseará o controle estratégico, que consiste na determinação da medida que as estratégias de uma organização obtêm sucesso no atingimento de seus objetivos gerais e específicos (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2000, p. 363), dar-se-á de múltiplas formas, abrangendo tanto o ambiente externo quanto interno e sob os aspectos quantitativos e qualitativos.

Esta avaliação se dará por meio dos indicadores que se prestarão a informar quantitativa e qualitativamente os resultados auferidos ao longo do período fixado para observação/medição.

---

<sup>8</sup> Ambiente externo: É o ambiente em que a organização está inserida e sujeita à interferência de múltiplos fatores externos a sua estrutura interna, de ordem legal, econômica, política, tecnológico, social e natural, etc., no âmbito nacional ou internacional. É o ambiente que atinge todas as organizações e que contempla todos os aspectos e variáveis que ocorrem fora do ambiente interno (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2000, p. 80 e MELO, 2000, p.23).

<sup>9</sup> Ambiente interno: É toda a estrutura interna da organização, tudo o que diz respeito ao seu interior, tais como: os recursos disponíveis, sua cultura, missão organizacional e objetivos (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2000, p. 85). “É aquele que contempla todos os aspectos e variáveis que ocorrem dentro do próprio ambiente, sofrendo interferências indiretas de ocorrências no ambiente externo.” (MELO, 2000, p. 23)

<sup>10</sup> Missão: Razão de existir da organização (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2000, p.124)

<sup>11</sup> Objetivos: São os fins perseguidos pela organização. É um conjunto de propósitos fixados de acordo com o planejamento traçado, visando a concretização da missão da organização (MELO, 2000, 35).

Os indicadores, portanto, revelam-se como peça-chave para a avaliação de uma ação planejada, seja ela qual for: estratégica ou não, à medida que possibilita ao agente /gestor, a partir do cotejamento dos dados e dos resultados, por eles espelhados, tomar decisões.

## **2.5 A quem cabe estabelecer os indicadores**

Segundo Grateron (1999, p. 118) cabe à Administração do Órgão ou à sua Direção a responsabilidade de estabelecer os indicadores com os quais irá avaliar sua gestão.

Se à alta administração de uma organização está reservada a incumbência de definir os objetivos e metas que por ela serão perseguidos podemos concluir que a essa mesma cúpula cabe à definição dos indicadores institucionais que irão medir o quanto a administração tem se aproximado ou se afastado de tais objetivos e metas.

Conforme o Manual de Atribuições, ao Diretor Geral e ao Diretor Administrativo cabe respectivamente, entre outras atribuições, “elaborar diretrizes e planos de ação geral do Tribunal” (1999, p. 176) e “colaborar com a Diretoria Geral na elaboração das diretrizes e planos de ação geral do Tribunal” (1999, p. 261). Como se vê, são atribuições que respondem à necessidade de quem precisa estabelecer indicadores institucionais.

No âmbito do TRF-5ª Região, o Presidente ocupa uma posição central em torno do qual gira e é definida a gestão da entidade. Ele exerce, primordialmente, a direção administrativa sendo auxiliado pelos diretores geral e administrativo. Além de gestor, o Presidente é o ordenador de despesas, i.e., “a autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou

dispêndio de recursos da União ou pela qual esta responda” (Oliveira, 1993, p. 17). Nada impede, no entanto, que haja delegação ao Diretor Geral para que exerça o papel de ordenador de despesas.

As decisões administrativas são tomadas em última instância pelo Presidente do Tribunal. Quando tais decisões são mais relevantes é comum o Presidente encaminhar a matéria à apreciação do Pleno do Tribunal, i. e., à instância colegiada composta de todos os desembargadores que integram o quadro do Tribunal.

Diante desses fatos, podemos concluir que ao Presidente juntamente com a Diretoria Geral e Administrativa do Tribunal cabe estabelecer os indicadores de desempenho do Órgão, podendo ainda os indicadores serem submetidos à apreciação do Tribunal Pleno a critério do Presidente.

## **2.6 Quem são os usuários dos indicadores**

A resposta a essa pergunta nos permite refletir sobre a utilidade ou repercussão das informações fornecidas pelos indicadores.

Uma das utilidades dos indicadores consiste em auxiliar o gestor público no processo de tomada de decisões. Portanto, aos gestores públicos interessa a utilização dos indicadores. O cidadão é um dos usuários fundamentais haja vista a função dos indicadores de dar maior transparência à atuação dos gestores públicos e de contribuir para a melhoria da prestação do serviço público. Podemos ainda citar os meios de comunicação que vêm se destacando como mecanismos democráticos de divulgação e as instituições acadêmicas e científicas que estudam a Administração pública no Brasil.

Na medida em que o indicador se apresenta como um instrumento para avaliar o desempenho de uma organização pública, ele facilita a atuação dos órgãos de controle que disporá de dados para melhor desempenhar sua função de fiscalização. Nesse sentido, é a exigência que faz o TCU, como órgão de controle externo, ao TRF – 5ª Região para avaliar sua gestão<sup>12</sup>.

A todos os servidores e magistrados que compõem o TRF interessa o conhecimento e acompanhamento do desempenho da instituição através dos indicadores. São todos usuários na medida em que tais informações repercutirão diretamente nas suas atividades funcionais.

## **2.7 Limitações para utilização dos indicadores**

Apesar dos inúmeros benefícios oriundos da utilização de indicadores institucionais não podemos deixar de mencionar algumas das suas limitações.

O uso de indicadores no setor público ainda não é generalizado. Não obstante a existência de algumas experiências, estamos no início de um processo de difusão de uma cultura favorável à avaliação da gestão através da medição de resultados. Introduzir essa nova mentalidade é uma das dificuldades a ser superada para a utilização de indicadores. Além disso, a inexistência, na maioria dos órgãos públicos de objetivos e metas quantificáveis impossibilita o estabelecimento dos indicadores. Quantificar objetivos sociais é uma das tarefas mais difíceis.

Flores e Takashina enumeraram de forma concisa o que designaram de “armadilhas da medição”. Embora tenha estabelecido suas considerações sob a ótica da qualidade mais do que da produtividade parece-nos útil cita-las. Segundo ele, “deve-se evitar medir:

---

<sup>12</sup> Vide nota de rodapé nº 3.

*“- somente o previsto em relação ao realizado (controle de prazos/cronograma de produção);*  
*- apenas para monitoração (em vez de com enfoque na melhoria);*  
*- para descobrir erros, com objetivo de punir;*  
*- características sem associação com as estratégias globais;*  
*- apenas para cortar custos, em vez de melhorar a Qualidade e o desempenho;*  
*- características não importantes;*  
*- muitos indicadores, sem estabelecer a prioridade e hierarquia desses indicadores;*  
*- sem considerar o comportamento da variabilidade dos resultados;*  
*- sem considerar o progresso de forma sistemática e integrada;*  
*- sem enfoque na satisfações das pessoas.” (FLORES, TAKASHINA, 1996, p. 69)*

### **3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS PARA INTRODUÇÃO DE INDICADORES NA ESFERA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Segundo Bresser Pereira a crise econômica mundial dos anos 80 foi fundamentalmente uma crise do Estado, entendida como “uma crise fiscal do Estado, uma crise do modo de intervenção do Estado no econômico e no social, e uma crise da forma burocrática de administrar o Estado” (PEREIRA, 1998, p. 34). A crise fiscal se expressou através da diminuição progressiva da poupança pública que, por sua vez, minimizou consideravelmente a atuação do Estado como coordenador do sistema econômico a ponto de imobilizá-lo. A crise da forma burocrática de administrar “manifestou-se, por um lado, nos custos crescentes da máquina estatal, e, de outro, na baixa qualidade e na ineficiência dos serviços sociais prestados aos cidadãos” (Ibid., p. 36).

A crise da forma burocrática gerou um movimento mundial de reforma do setor público e foi sobretudo na Grã-Bretanha, na Nova Zelândia e na Austrália onde se implantou de forma mais profunda. A idéia de avaliar resultados para tornar a administração pública mais eficaz era a sua diretriz. O reflexo deste movimento no Brasil surge na década de noventa através da Reforma Administrativa cujo objetivo era transformar a administração burocrática até então vigente em uma administração gerencial. A primeira baseia-se na centralização das decisões, na hierarquia, nas rotinas rígidas, no controle dos procedimentos administrativos; a segunda na busca de resultados.

A Reforma Administrativa foi objetivo político do primeiro governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso que assumiu em 1994 e criou o MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Em novembro de 1995 foi aprovado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que fez um diagnóstico da administração pública e traçou as diretrizes da reforma rumo à Administração Gerencial. A reforma incluía desde mudanças na Constituição Federal a mudanças

na “cultura e comportamento da administração pública visando a melhoria da eficiência e do atendimento às necessidades da sociedade” (MARE, 1997, p. 15). Dentre os vários projetos a serem implementados pelo Governo Federal incluía-se o de “estimular o planejamento estratégico em todos os órgãos e entidades, compreendendo a definição de missão, objetivos e metas, conjugada à implantação de indicadores de desempenho e de processos contínuos de melhoria da gestão” (Ibid., p. 16).

Mais recentemente, no seu segundo mandato, o governo Fernando Henrique Cardoso lança o Plano Plurianual 2000-2003 também chamado de Avança Brasil no qual consta o Programa da Qualidade no Serviço Público que assume a Meta Mobilizadora Nacional de “elevar a satisfação dos usuários com a administração pública, à taxa de 10% ao ano, até o ano de 2003, visando alcançar, no mínimo, 70% de aprovação”. Além disso tem como diretriz o “foco no cidadão enquanto destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado”. Aponta como princípios da qualidade: satisfação do cliente, envolvimento de todos (servidores e dirigentes), gestão participativa, gerência de processos (ênfase no processo e não na estrutura organizacional), valorização das pessoas, constância de propósitos, melhoria contínua e gestão pró-ativa (preventiva).

Como vimos, anteriormente, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado previa alterações no texto constitucional. Salientamos dentre as mudanças a concernente ao art. 37 que introduziu o princípio da eficiência. Ei-lo:

“Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”

Ainda em termos de modificação da legislação a Lei Complementar nº 101 de 04/05/2000 conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal prevê na alínea

“e” do inciso I do art. 4º combinado com o parágrafo 3º do art. 50 a avaliação de resultados e custos na administração pública.

*“Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no parágrafo 2º do art. 165 da Constituição e:*

*I- disporá também sobre:*

*[...]*

*e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;”*

*“Art. 50. Além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará as seguintes:*

*[...]*

*Parágrafo 3º. A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.” (AFONSO, ALVES, GOMES, 2000, p. 37)*

Como se vê, esses dois dispositivos legais contemplam o objetivo maior da reforma administrativa qual seja o de tornar mais eficiente o serviço público e para isso ele terá que apresentar resultados à sociedade. A aferição desses resultados é possível graças à aplicação de indicadores. Entende-se, portanto, porque a elaboração de indicadores por parte dos órgãos da administração pública tornou-se uma necessidade.

## **4. O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO**

### **4.1 Previsão legal e competência**

Prevê a Constituição Federal Brasileira em vigor em seu artigo 92 (CF, 2000, p. 78-79), sete órgãos constitutivos do Poder Judiciário, a saber: Supremo Tribunal Federal – STF, Superior Tribunal de Justiça - STJ, Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, Tribunais e Juízes do Trabalho, Tribunais e Juízes Eleitorais, Tribunais e Juízes Militares e Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Os Tribunais Regionais Federais, juntamente com os juízes federais, integram a Justiça Federal de 2ª e 1ª instâncias respectivamente.

A origem dos Tribunais Regionais Federais data da nova ordem constitucional, promulgada em 05 de outubro de 1988. Eles foram criados em substituição do antigo Tribunal Federal de Recursos, cuja competência foi transferida para cada um dos novos Tribunais, em suas respectivas áreas de jurisdição.

São cinco os Tribunais Regionais Federais, distribuídos em cinco regiões do Brasil, conforme disposição no mapa abaixo ilustrado:



Fonte: Conselho da Justiça Federal – Dados estatísticos da Justiça Federal de 1º e 2º graus no período: janeiro a setembro de 2000.

À Primeira Instância, correspondente à Justiça Federal de 1º Grau, compete o julgamento das ações judiciais que são propostas em cada um dos Estados da Federação. Sua competência vem descrita no art. 109 da Carta Magna em vigor (CF, 2000, p. 89-90), a quem cabe processar e julgar, em linhas gerais, as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, excetuando-se as de falência, as de acidente de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho, assim como as causas envolvendo Estado estrangeiro ou organismo internacional e Município ou pessoa domiciliada ou residente no País.

Aos Tribunais Regionais Federais, compete, originariamente, processar e julgar, entre outras hipóteses previstas no inciso I, do art. 108 da nossa Lei Maior em vigor, os mandados de segurança e os *habeas data* contra ato do próprio Tribunal ou de juiz federal e, em grau de recurso, as causas decididas pelos juízes federais e pelos juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

#### **4.2 Composição e jurisdição**

O TRF – 5ª Região foi originariamente integrado por 10 juízes federais e seu Quadro de Pessoal era constituído de 545 cargos públicos, criados pela Lei nº 7.727/89 (BRASIL, 1989, p. 569). Atualmente, seu quadro funcional foi ampliado através da Lei nº 9.967, de 10.05.2000 (BRASIL, 2000, p. 1-2), que dispôs sobre as reestruturações dos Tribunais Regionais Federais das cinco Regiões. Foram criadas 5 vagas para o cargo de juiz e 58 vagas ao todo para os cargos de analista (27) e técnico judiciários (31), de níveis superior e médio respectivamente.

São 15 o número de Juízes integrantes do TRF - 5ª Região, que passaram a ser intitulados de Desembargadores Federais, de acordo com a Emenda

Regimental nº 30, datada de 19.12.2000, que acrescentou o parágrafo único ao art. 1º do Regimento Interno.

O Tribunal é presidido por um dos Magistrados a cada dois anos. Durante o mandato, o Presidente integra apenas o Tribunal Pleno, onde profere o voto de qualidade. A competência do Vice-Presidente e do Corregedor, cujos mandatos coincidem com o do Presidente, fica restrita ao julgamento dos processos do Tribunal Pleno, não integrando as Turmas Julgadoras<sup>13</sup>.

O corpo funcional atual do TRF-5ª Região é composto de 514 servidores ativos e 104 ocupantes de cargos em comissão. Seu quadro de pessoal é constituído não só de servidores de carreira, mas também de servidores requisitados, o que representa 26,24% de sua força de trabalho. A situação é melhor visualizada através do quadro demonstrativo abaixo:

#### DEMONSTRATIVO DE PESSOAL

UG: 090031

#### TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO

TIPO	Exercício 1999 (até 31 de DEZ)	Exercício 2000 (até 31 de DEZ)	VARIAÇÃO	VARIAÇÃO %
MAGISTRADOS ATIVOS	10	14	4	40,00%
MAGISTRADOS INATIVOS	2	2	0	0,00%
SERVIDORES ATIVOS	464	514	50	10,78%
CARGOS EM COMISSÃO(*)	79	104	25	31,65%
SERVIDORES REQUISITADOS	174	211	37	21,26%
SERVIDORES CEDIDOS	80	71	-9	-11,25%
SERVIDORES INATIVOS	26	28	2	7,69%

(\*) – FC-06 a FC-10

Fonte: quadro extraído do Relatório de Prestação de Contas do TRF – 5ª Região referente ao exercício de 2000

O TRF-5ª Região, sediado em Recife, no Estado de Pernambuco, tem jurisdição sobre os seguintes Estados da Federação: Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

<sup>13</sup> Consultar Regimento Interno do TRF-5ª Região (art. 17) e Emenda Regimental nº 28/2000.

### **4.3 Estrutura organizacional**

O TRF- 5ª Região, como órgão integrante do Poder Judiciário, tem por finalidade a prestação jurisdicional na área de sua competência constitucionalmente estabelecida. Isto significa dizer que a função precípua desse órgão é o julgamento das ações judiciais perante ele ajuizadas. Não obstante, entretanto, a especificidade da sua função jurisdicional, os órgãos do Poder Judiciário também realizam atividades administrativas na medida em que necessitam organizar seu funcionamento e gerir os recursos orçamentários que lhe são destinados. Neste sentido, faz-se mister tecer algumas considerações sobre o ambiente organizacional desta instituição, a partir do qual realizamos o presente estudo.

A estrutura organizacional do TRF-5ª Região pode ser dividida em duas áreas: a judiciária e a administrativa, considerando-se a natureza das atividades concernentes a cada uma delas. A primeira, poderíamos reputá-la como sendo área-fim, uma vez que concentra todas as atividades relativas à distribuição, processamento e julgamento das causas, i.e., das ações e dos recursos interpostos perante o Tribunal e a segunda, a administrativa, toma-la-íamos como área-meio. Esta área abrangeria todas as atividades necessárias para assegurar, viabilizar a realização da prestação jurisdicional (Oliveira, 1986, p. 52).

Com base nesta classificação e, de acordo com a Resolução nº 07 – TRF-5ª Região, de 18.04.01 (TRF-5ª REGIÃO, 2001, p. 292-295), consideramos a área-fim a que é integrada pela Secretaria Judiciária que engloba as Subsecretarias do Plenário e de Recursos Extraordinários, Especiais e Ordinários, as Divisões de Processamento das Causas de Competência de Turma, atualmente com 4 turmas de julgamento, e a Divisão de Precatórios. Através dessas unidades funcionais, à exceção dessa última (Precatórios), realizam-se todas as etapas por que tramitam os processos, desde a distribuição, a realização das sessões de julgamento, as

atividades cartorárias, a publicação até a admissibilidade ou não dos recursos extraordinário e especial por ventura interpostos para as instâncias superiores de julgamento: o Supremo Tribunal Federal e/ou o Superior Tribunal de Justiça.

Os Gabinetes dos Desembargadores, também integrantes da área judiciária, são unidades independentes no tocante ao seu funcionamento interno, sujeitando-se apenas às determinações e orientações emanadas do desembargador, dirigente do gabinete. A título de ilustração da autonomia dos gabinetes perante a administração, cite-se o horário diferenciado dos seus servidores com relação aos que são lotados na administração.

A segunda área em que se divide a organização do TRF- 5ª Região é aquela voltada para a administração propriamente dita. Esta engloba a Presidência, a Secretaria Geral da Presidência, a Diretoria Geral, a Secretaria Administrativa e as Subsecretarias de Pessoal, de Planejamento e Execução de Orçamento e Finanças, de Controle Interno, de Material e Patrimônio, de Informática, de Apoio e Administração Predial, de Comunicação Social, de Apoio Especial, bem como as divisões, todas vinculadas, em última instância, à Presidência da instituição.

Nesta área, estão concentradas todas as ações voltadas para a promoção e manutenção da atividade precípua do órgão que é a atividade julgadora. É através dela que se viabilizam as licitações para aquisição de materiais permanentes e de consumo, realizam-se os contratos, procede-se ao pagamento dos servidores e magistrados, traça-se os objetivos e metas a serem alcançadas, decide-se sobre os investimentos a serem realizados e sobre a racionalização dos recursos sempre escassos, enfim, é a área responsável pelo apoio e infra-estrutura necessários para o funcionamento do órgão.

Ao se verificar a estrutura organizacional de um órgão público deve-se ter em mente a grande diferença existente entre a sua estrutura e a de um órgão da

iniciativa privada. Cite-se, por exemplo, a primazia do princípio constitucional da legalidade que impõe limitações a atuação do gestor à medida que o impossibilita de tomar decisões do tipo: enxugamento da máquina, redução do quadro funcional, porquanto, na administração pública, tanto a extinção quanto a criação de cargos e funções só se verificam através de lei.

Há de se atentar, ainda, para os excessos da burocracia e para o rigor com que se dá a normatização de procedimentos. A conduta do gestor público para enfrentar os problemas que surgem no dia-a-dia do funcionamento da organização não é plena de liberdade, nem da mesma discricionariedade de que dispõe o gestor na empresa privada. Aquele só poderá fazer aquilo que for prescrito em lei. Desta forma, restringe-se o poder do gestor para tratar de questões relativas ao nível de salários dos servidores, a negociações com contratados, a realização de despesas, etc.

## **5. PROPOSTAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL PARA O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO**

Na formulação de uma proposta de indicadores de desempenho institucional, procuramos relacionar algumas variáveis que entendemos fundamentais nas atividades judicantes e administrativas do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (Price Waterhouse *apud* Grateron, 1999, p. 121). Nesse sentido, utilizaremos as seguintes dimensões: orçamento total executado, montante orçamentário destinado a execução de sentenças judiciais, despesas correntes realizadas, despesas de pessoal e encargos realizadas, despesas de pessoal realizadas, total de orçamento dotado, durante um exercício financeiro, assim também: total de processo julgados, média de servidores em atividade, quantitativo de juízes em atividade, sendo estes no horizonte temporal de um ano.

As variáveis dos indicadores propostos foram escolhidas mediante alguns critérios gerais. As dimensões orçamentárias dizem respeito principalmente à avaliação do total das despesas realizadas em cada exercício financeiro. Os créditos orçamentários permitem viabilizar as atividades do TRF-5ª Região. Para variáveis processuais, temos como princípio a finalidade precípua do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, ou seja, a prestação jurisdicional – decisões em processos judiciais. Ademais, as relacionadas a servidores e magistrados serão usadas no sentido de mostrar a importância da força de trabalho no eficiente desempenho da instituição.

Os indicadores de desempenho propostos são institucionais na medida em que permitem refletir o órgão em sua plenitude, podendo servir como uma ferramenta de avaliação organizacional, tanto no âmbito interno quanto no externo.

Considerando não haveremos detectado, na bibliografia consultada, padrões de referência estabelecidos para fins de comparação com os indicadores

propostos, adotamos a construção de uma série histórica, englobando os anos de 1997 a 2000, para cada índice. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União esclarece que os indicadores de desempenho apurados podem ser comparados “com resultados anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise” (TCU, 2000, p. 9). A série histórica, além de permitir a comparação dos resultados obtidos em cada ano, possibilita, ainda, oferecer algumas inferências, a respeito do comportamento de determinado índice, ao longo do horizonte temporal trabalhado.

Diante do exposto, propomos os seguintes indicadores:

### **5.1 Índice de Dispêndio Orçamentário por Processo Julgado (IDOPJ)**

$$\text{IDOPJ} = \frac{\text{OTE} - \text{ESJ}}{\text{TPJ}}$$

Sendo:

IDOPJ - Índice de Dispêndio Orçamentário por Processo Julgado;

OTE - Orçamento Total Executado;

ESJ - Execução de Sentenças Judiciais;

TPJ - Total de Processos Julgados.

O Orçamento Total Executado (OTE) reflete o montante da despesa total realizada durante um exercício financeiro.

A Execução de Sentenças Judiciais (ESJ) constitui um programa de trabalho, previsto na Lei Orçamentária Anual, destinado ao pagamento dos precatórios - pagamento judicial de dívidas da União e entidades autárquicas contraídas por força de sentença judicial transitada em julgado (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2000, p. 83). Ou seja, trata-se de verbas inclusas no orçamento do Tribunal Regional Federal da 5ª Região para o pagamento exclusivo daquelas dívidas, aos credores da União e Autarquias. Dessa forma, o Tribunal não dispõe desses recursos para utilização em suas despesas orçamentárias.

O Total de Processos Julgados (TPJ) constitui a quantidade anual de processos judiciais julgados de forma colegiada, no Pleno e nas Turmas.

Inicialmente, para o estabelecimento deste índice, nos anos de 1997 a 2000, necessitamos apurar a diferença entre o Orçamento Total Executado e a execução de sentenças judiciais, mostradas na tabela 1.

Optamos pela utilização da diferença entre o Orçamento Total Executado e a Execução de Sentenças Judiciais (OTE – ESJ), por espelhar o montante de recursos orçamentários utilizados para fazer face às despesas, corrente e de capital, do TRF da 5ª Região, em cada exercício financeiro.

Tabela 1 - **Série Histórica da Diferença existente entre OTE e ESJ**

ANO	OTE (R\$)	ESJ (R\$)	OTE – ESJ (R\$)
1997	435.516.461,81	384.562.430,00	50.954.031,81
1998	151.112.081,93	99.918.022,43	51.194.059,50
1999	118.937.315,91	64.899.813,00	54.037.502,91
2000	161.996.400,95	91.660.350,74	70.336.050,21

Em virtude de estarmos lidando com valores orçamentários de anos distintos – 1997 a 2000 – torna-se necessário atualizá-los. Escolhemos atualizar os resultados, obtidos dessa diferença, para o último ano da série histórica, ou seja, 2000, sendo adotada a mesma sistemática, toda vez que lidarmos, no presente trabalho, com recursos oriundos do orçamento da União. Para tanto, utilizaremos os índices de atualização monetária<sup>14</sup> (IAM) do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, reajustados de acordo com a unidade fiscal de referência (UFIR).

---

<sup>14</sup> Índices extraídos da Tabela de Atualização Monetária utilizada pela Seção de Análise de Custos, da Subsecretaria de Planejamento e Execução de Orçamento e Finanças, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

De posse da diferença atualizada entre o Orçamento Total Executado e execução de sentenças judiciais, e ainda do total de processos julgados, em cada ano, aplicando-se a fórmula de cálculo do índice, obtemos os resultados mostrados na tabela 2.

**Tabela 2 - Série Histórica do Índice de Dispendio Orçamentário por Processo Julgado**

ANO	IAM	OTE – ESJ (R\$)	(OTE – ESJ) ATUALIZADA (R\$)	TPJ	IDOPJ (*)
1997	1,1682	50.954.031,81	59.524.499,96	27.106	2.195,99
1998	1,1071	51.194.059,50	56.676.943,27	35.019	1.618,46
1999	1,0891	54.037.502,91	58.852.244,42	43.890	1.340,90
2000	1	70.336.050,21	70.336.050,21	51.083	1.376,90

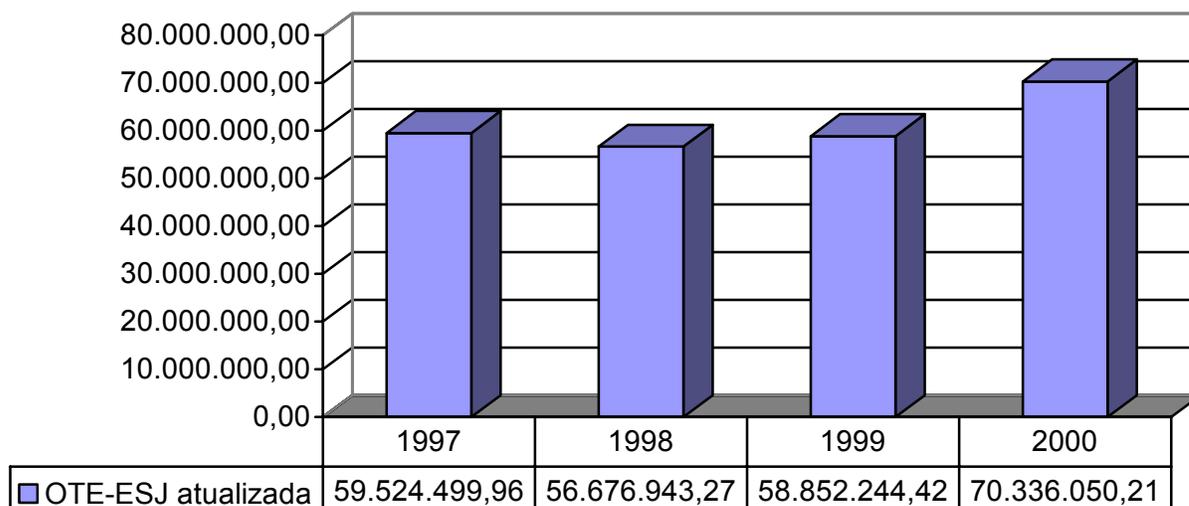
(\*) valores aproximados.

Expressando através de um gráfico, podemos visualizar o comportamento da variável OTE-ESJ atualizada ao longo dos anos considerados.

**Tabela 3 – Série Histórica da diferença entre OTE – ESJ (atualizada)**

ANO	(OTE – ESJ) ATUALIZADA (R\$)
1997	59.524.499,96
1998	56.676.943,27
1999	58.852.244,42
2000	70.336.050,21

**Gráfico 1 - OET-ESJ (atualizada)**



Apresentamos a variação percentual da diferença entre OTE e ESJ atualizada entre um ano e seu subsequente.

**Tabela 4 - Variação Percentual da Diferença existente entre OTE e ESJ Atualizada**

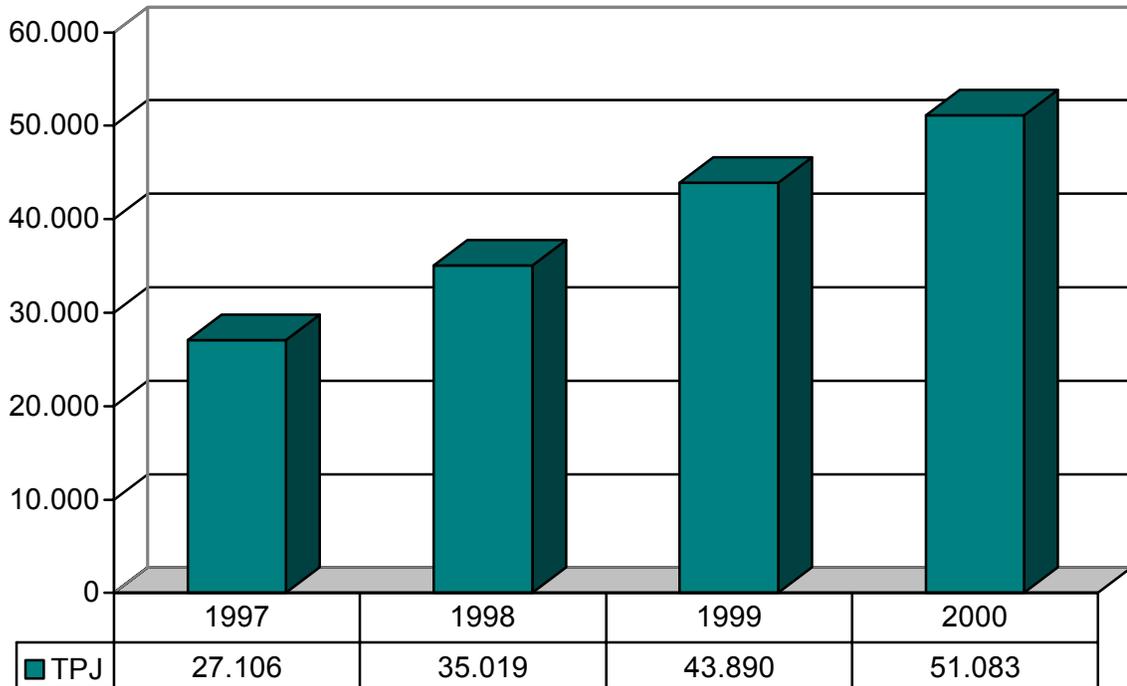
PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1997/1998	-5,00
1998/1999	3,84
1999/2000	19,51

Vejamos, agora, como se comporta a variável TPJ num gráfico de barras:

**Tabela 5 – Série Histórica do TPJ**

ANO	TPJ
1997	27.106
1998	35.019
1999	43.890
2000	51.083

**Gráfico 2 - TPJ**



Apresentamos, na tabela abaixo, a variação percentual do TPJ entre um ano e seu subsequente.

**Tabela 6 - Variação Percentual do TPJ**

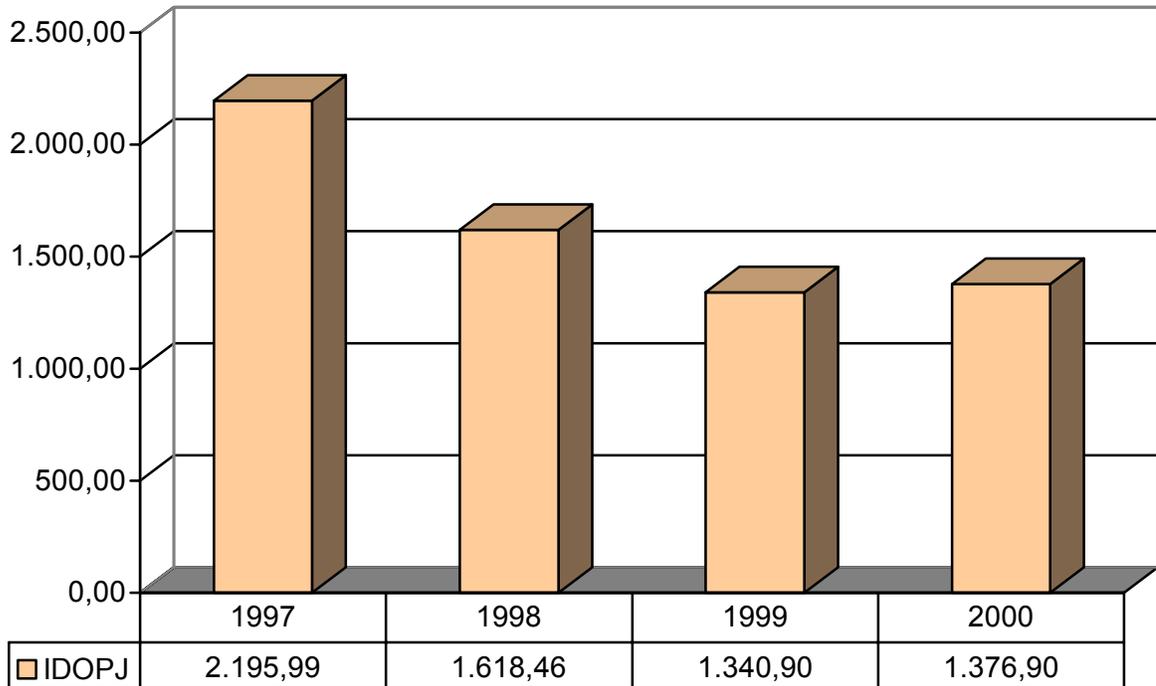
PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1997/1998	29,19
1998/1999	25,33
1999/2000	16,39

E, finalmente, apresentamos graficamente a evolução do IDOPJ ao longo dos anos estudados:

**Tabela 7 – Série Histórica do IDOPJ**

ANO	IDOPJ
1997	2.195,99
1998	1.618,46
1999	1.340,90
2000	1.376,90

**Gráfico 4 - IDOPJ**



Abaixo segue a tabela de variação percentual do IDOPJ entre um ano e seu subsequente:

**Tabela 8 - Variação Percentual do IDOPJ**

PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1997/1998	-26,30
1998/1999	-17,15
1999/2000	2,68

Por oportuno, neste indicador, os dados das variáveis OTE e ESJ foram extraídos dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 1997 a 2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (1998, p. 3, 1999, p. 4, 2000, p. 4, 2001, p. 8). Os dados da dimensão TPJ, por sua vez, foram coletados da Estatística dos Processos Julgados, no período de 1989-2000, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (2001).

O IDOPJ reflete, em média, o quanto anualmente é despendido para o julgamento de cada processo judicial.

Com o fito de mostrar o comportamento de cada variável trabalhada neste indicador, achamos conveniente apurar, abaixo, a variação percentual da diferença entre o Orçamento Total Executado e a Execução de Sentenças Judiciais, existente entre um ano e seu subsequente, assim também em relação ao Total de Processos Julgados, apresentando os resultados nas tabelas 3 e 4, respectivamente.

## **5.2 Índice de Despesa Corrente Realizada por Processo Julgado (IDCRPJ)**

$$\text{IDCRPJ} = \frac{\text{DCR}}{\text{TPJ}}$$

Sendo:

IDCRPJ - Índice de Despesa Corrente Realizada por Processo Julgado;

DCR - Despesas Correntes Realizadas;

TPJ - Total de Processos Julgados.

O presente indicador surge em decorrência do índice anteriormente trabalhado, na medida em que as Despesas Correntes Realizadas estão inseridas na diferença entre OTE e ESJ.

As Despesas Correntes, no presente trabalho, são aquelas destinadas ao “custeio” – manutenção - do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (Horvath e Oliveira, 1999, p. 67). Por exemplo, são os recursos orçamentários destinados: a pagamentos de natureza salarial, pagamentos de água, eletricidade, manutenção de elevadores, entre outros.

Vale ressaltar que esta variável expressa as despesas rotineiras, das quais não se pode prescindir nas atividades do TRF-5ª Região.

Neste indicador, os dados da variável DCR foram extraídos dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 1997 a 2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (1998, p. 3, 1999, p. 4, 2000, p. 4, 2001, p. 8), sendo os dados da dimensão TPJ coletados da Estatística dos Processos Julgados, no período de 1989-2000, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (2001).

**Tabela 9 – Série Histórica do Índice de Despesas Correntes Realizadas por Processo Julgado**

ANO	DCR (R\$)	IAM	DCR ATUALIZADA (R\$)	TPJ	IDCRPJ (*)
1997	40.780.781,81	1,1682	47.640.109,31	27.106	1.757,55
1998	44.087.739,92	1,1071	48.809.536,87	35.019	1.393,80
1999	48.842.747,48	1,0891	53.194.636,28	43.890	1.211,99
2000	66.076.941,72	1	66.076.941,72	51.083	1.293,52

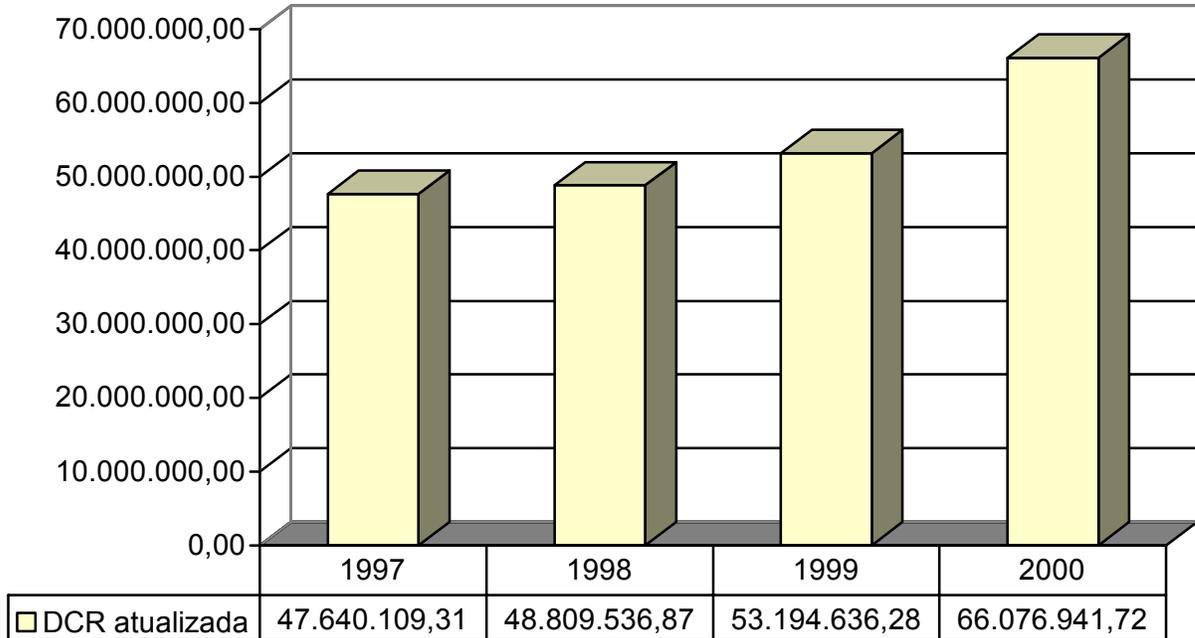
(\*) valores aproximados

Através do gráfico, vejamos como fica a DCR atualizada:

**Tabela 10 – Série Histórica da DCR atualizada**

ANO	DCR ATUALIZADA (R\$)
1997	47.640.109,31
1998	48.809.536,87
1999	53.194.636,28
2000	66.076.941,72

**Gráfico 5 - DCR (atualizada)**



A variação percentual da DCR atualizada pode ser verificada na tabela abaixo:

**Tabela 11 - Variação Percentual da DCR atualizada**

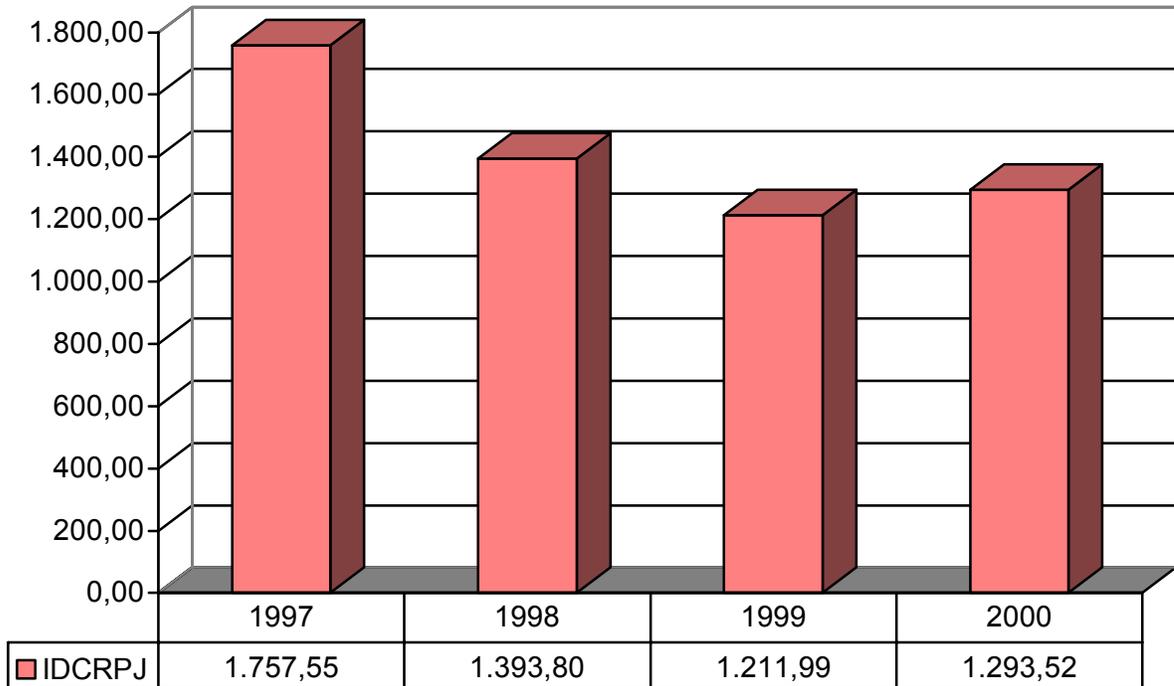
PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1997/1998	2,45
1998/1999	8,98
1999/2000	24,22

O IDCRPJ se expressa graficamente da seguinte forma:

**Tabela 12 – Série Histórica do IDCRPJ**

ANO	IDCRPJ
1997	1.757,55
1998	1.393,80
1999	1.211,99
2000	1.293,52

**Gráfico 6 - IDCRPJ**



A tabela da variação percentual do IDCRPJ pode ser verificada abaixo:

**Tabela 13 - Variação Percentual do IDCRPJ**

PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1997/1998	-26,10
1998/1999	-15,00
1999/2000	6,73

O IDCRPJ reflete, em média, o dispêndio anual necessário para o julgamento de cada processo judicial, em relação as despesas correntes realizadas.

### 5.3 Índice de Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas por Processo Julgado (IDPERPJ)

$$\text{IDPERPJ} = \frac{\text{DPER}}{\text{TPJ}}$$

Sendo:

**IDPERPJ - Índice de Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas por Processo Julgado;**

DPER - Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas;

TPJ - Total de Processos Julgados.

Neste trabalho, as Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas envolvem recursos orçamentários utilizados no pagamento de: salários/subsídios<sup>15</sup>, decorrentes do efetivo exercício de cargo, aos magistrados, servidores efetivos, quer em atividade no Tribunal ou cedidos, servidores requisitados da administração pública federal, estadual e municipal, funções comissionadas providas com pessoas sem vínculo com a administração pública, encargos decorrentes da legislação<sup>16</sup>, bem como proventos de aposentadorias e pensões.

Os dados da variável DPER foram extraídos dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 1997 a 2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (1998, p. 3, 1999, p. 4, 2000, p. 4, 2001, p. 8) e os dados da dimensão TPJ foram coletados da Estatística dos Processos Julgados no período de 1989-2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (2001).

---

<sup>15</sup> De acordo com o Art. 93, inciso V, da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4-6-1998, a expressão subsídios é utilizada quando se refere a magistrados.

<sup>16</sup> Refere-se, por exemplo, ao desconto relacionado ao Plano de Seguridade Social dos Servidores Públicos Federais e recolhimento da Previdência Social para os servidores requisitados dos estados da federação e municípios, assim como pessoas sem vínculo com a administração pública.

A apuração dos resultados desse indicador estão na tabela 14.

Tabela 14 - **Série Histórica do Índice de Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas por Processo Julgado**

ANO	DPER (R\$)	IAM	DPER ATUALIZADA (R\$)	TPJ	IDPERPJ (*)
1997	29.864.777,00	1,1682	34.888.032,49	27.106	1.287,10
1998	36.769.152,36	1,1071	40.707.128,58	35.019	1.162,43
1999	40.247.900,00	1,0891	43.833.987,89	43.890	998,72
2000	50.999.952,48	1	50.999.952,48	51.083	998,37

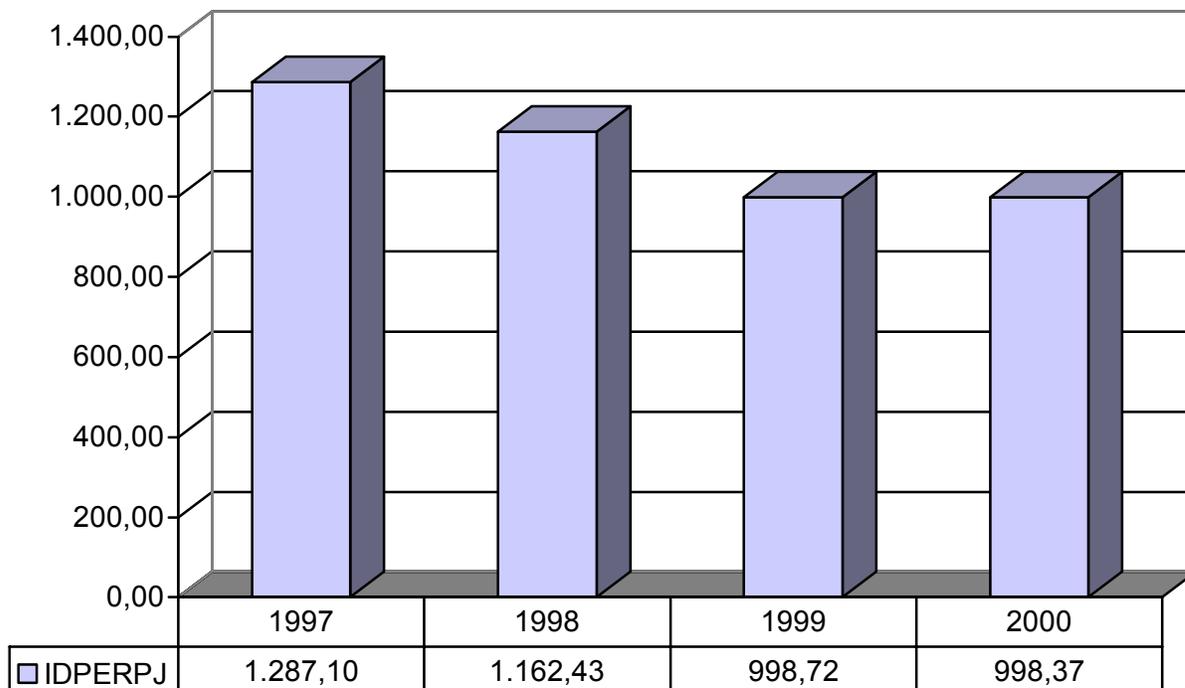
(\*) valores aproximados

O IDPERPJ assim se expressa graficamente:

Tabela 15 – **Série Histórica do IDPERPJ**

ANO	IDPERPJ
1997	1.287,10
1998	1.162,43
1999	998,72
2000	998,37

**Gráfico 7 - IDPERPJ**



A tabela de variação percentual pode ser verificada abaixo:

Tabela 16 - **Variação Percentual do IDPERPJ**

PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1997/1998	-10,00
1998/1999	-16,40
1999/2000	0,00

O IDPERPJ expressa, em média, o quanto foi gasto anualmente com a remuneração de ativos, inativos, pensionistas e encargos para cada processo julgado.

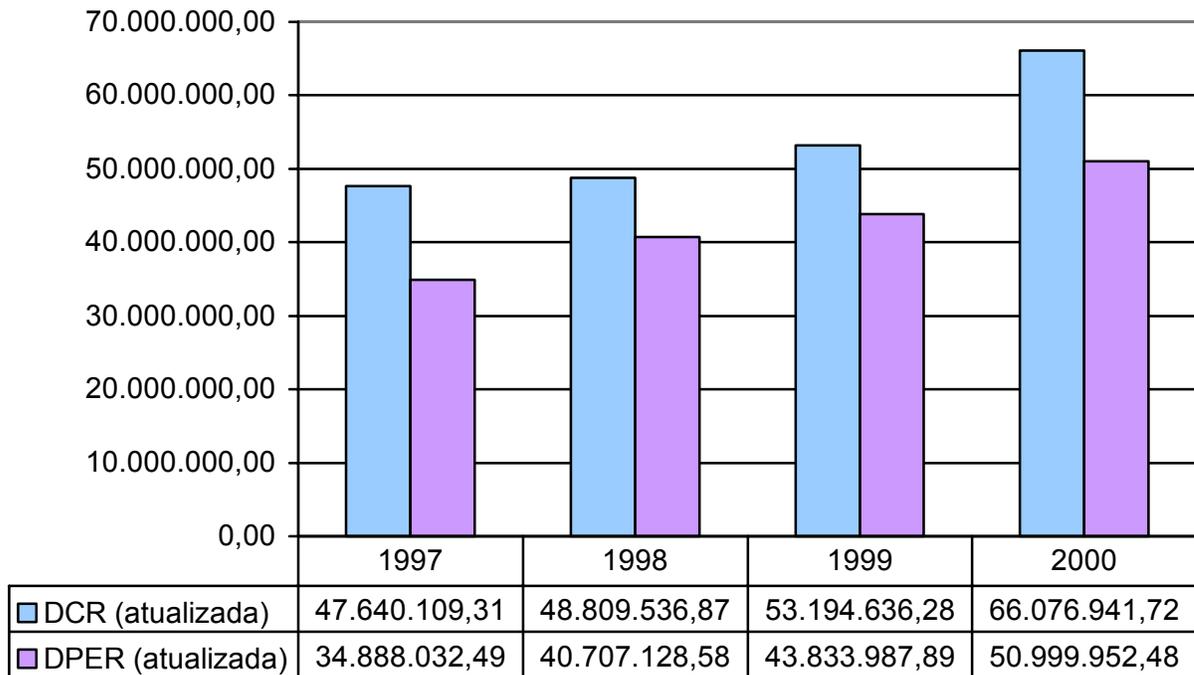
Ao verificarmos o quanto representa, percentualmente, em cada ano, as Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas (DPER) das Despesas Correntes Realizadas (DCR) trabalhadas no indicador anterior, chegamos aos resultados expressos na tabela 7.

Tabela 17 - **Série Histórica do Percentual anual das Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas em relação as Despesas Correntes Realizadas**

ANO	DCR ATUALIZADA (R\$)	DPER ATUALIZADA (R\$)	%
1997	47.640.109,31	34.888.032,49	73,23
1998	48.809.536,87	40.707.128,58	83,39
1999	53.194.636,28	43.833.987,89	82,40
2000	66.076.941,72	50.999.952,48	77,18

Graficamente teríamos a seguinte configuração:

**Gráfico 8 - DCR e DPER (atualizados)**



Abaixo apresentamos a tabela de variação percentual da DPER atualizada entre um ano e seu subsequente:

**Tabela 18 - Variação Percentual das Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas Atualizada**

PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1997/1998	16,68
1998/1999	7,68
1999/2000	16,35

#### 5.4 Índice de Despesas de Pessoal Realizadas por Processo Julgado (IDPRPJ)

$$\text{IDPRPJ} = \frac{\text{DPR}}{\text{TPJ}}$$

Sendo:

IDPRPJ - Índice de Despesas de Pessoal Realizadas por Processo Julgado;

DPR - Despesas de Pessoal Realizadas;

TPJ - Total de Processos Julgados.

Das Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas, como exposto no indicador anterior, excluindo os recursos orçamentários destinados ao pagamento de aposentadorias e pensões resultará nas Despesas de Pessoal Realizadas. Observamos, ainda, que nestas despesas incluem-se os pagamentos de subsídios aos magistrados, assim também salários dos servidores: efetivos, requisitados, sem vínculo com a administração pública, cedidos a outros órgãos da administração pública das esferas federal, estadual e municipal, além de encargos, conforme a dimensão DPER do índice anterior.

No presente índice, os dados da variável DPR foram extraídos dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 1998 a 2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (1999, p. 4, 2000, p. 4, 2001, p. 8) e ainda os dados da dimensão TPJ foram coletados da Estatística dos Processos Julgados no período de 1989-2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (2001).

Os resultados desse indicador estão indicados na tabela 8.

Tabela 19 - **Série Histórica do Índice de Despesas de Pessoal Realizadas por Processo Julgado**

ANO	DPR (R\$)	IAM	DPR ATUALIZADA (R\$)	TPJ	IDPRPJ (*)
1998	35.001.215,22	1,1071	38.749.845,37	35.019	1.106,54
1999	38.168.000,00	1,0891	41.568.768,80	43.890	947,11
2000	47.569.972,00	1	47.569.972,00	51.083	931,23

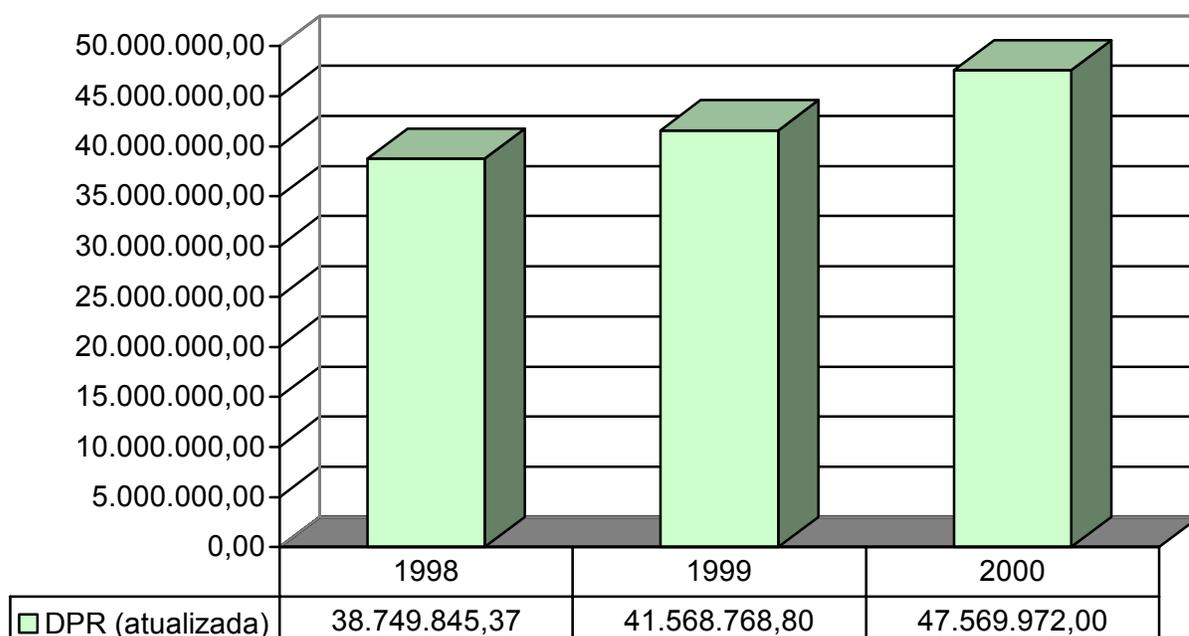
(\*) valores aproximados

Podemos expressar a evolução da DPR atualizada através do gráfico abaixo:

Tabela 20 – Série Histórica da DPR atualizada

ANO	DPR ATUALIZADA (R\$)
1998	38.749.845,37
1999	41.568.768,80
2000	47.569.972,00

Gráfico 9 - DPR (atualizada)



A tabela de variação percentual da DPR atualizada é apresentada abaixo:

Tabela 21 - Variação Percentual das Despesas de Pessoal Realizadas Atualizada

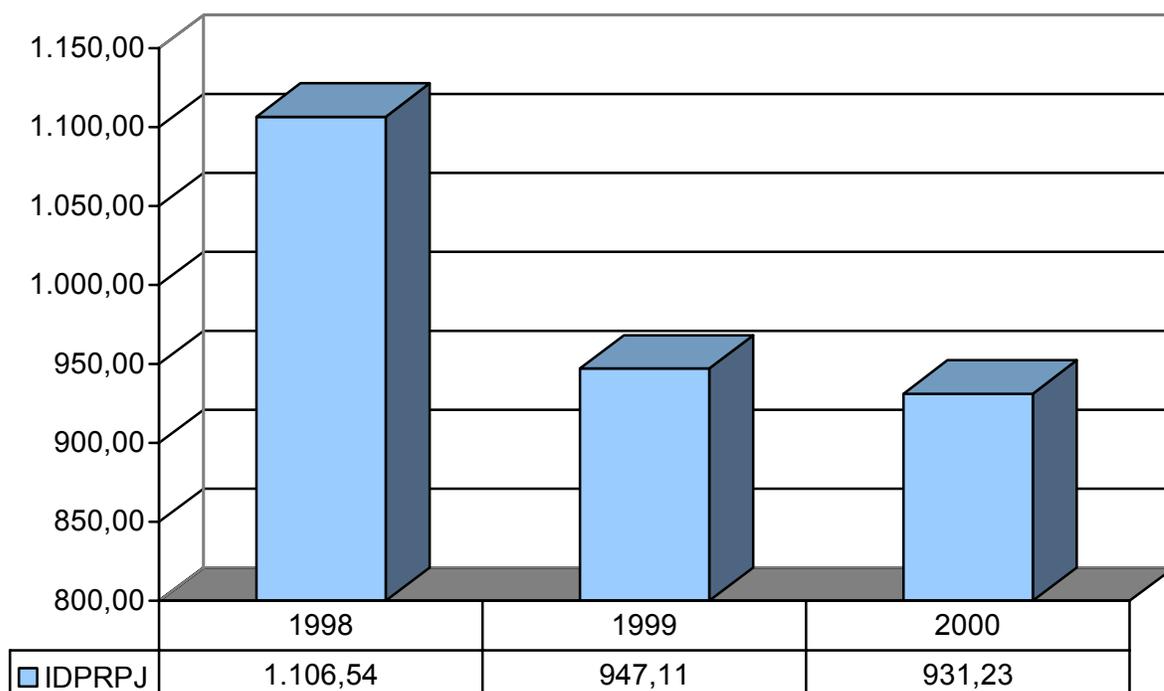
PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1998/1999	7,278
1999/2000	14,43

Apresentando graficamente o IDPRPJ temos:

Tabela 22 – **Série Histórica do IDPRPJ**

ANO	IDPRPJ
1998	1.106,54
1999	947,11
2000	931,23

**Gráfico 10 - IDPRPJ**



No sentido de visualizar a variação percentual entre um ano e seu subsequente apresentamos a tabela abaixo:

Tabela 23 - **Variação Percentual do IDPRPJ**

PERÍODO	VARIAÇÃO (%)
1998/1999	-15,00
1999/2000	-1,70

O IDPRPJ expressa, em média, o quanto foi gasto anualmente com salários para cada processo julgado.

Considerando que o Relatório de Gestão do Exercício de 1997 (Tribunal Regional Federal da 5ª Região, 1998, p. 3), em relação as Despesas de Pessoal Realizadas, engloba, no exercício de 1997, os recursos orçamentários destinados ao pagamento de pessoal, ativo, aposentados e pensionistas, não é possível, nesse momento, o cálculo referente ao índice nesse ano. No caso, seria necessário pesquisar o montante de recursos necessários ao pagamento dos aposentados e pensionistas, e sua posterior subtração das Despesas de Pessoal e Encargos Realizadas.

## **5.5 Índice de Processos Julgados por Servidor (IPJS)**

$$IPJS = \frac{TPJ}{MASA}$$

Sendo:

IPJS - Índice de Processos Julgados por Servidor;

TPJ - Total de Processos Julgados;

MASA - Média Anual de Servidores em Atividade.

A média anual de servidores em atividade é considerada igual ao total de servidores em atividade no TRF - 5ª Região - efetivos, requisitados e sem vínculo (Funções Comissionadas) - dividido por 12. Ou melhor, tendo observado que há diferença no número de servidores em atividade a cada mês, apuramos a soma do quantitativo mensal de funcionários e dividimos pelo número de meses de um ano. Além do mais, a MASA refere-se aos servidores em atividade no TRF - 5ª Região que desempenham suas atribuições, tanto na área judiciária quanto administrativa, pois todos contribuem para o julgamento de processos judiciais.

Os dados da variável MASA foram extraídos dos Demonstrativos dos Funcionários de 1997 a 2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (1997, 1998, 1999, 2000). Os dados da dimensão TPJ foram coletados da Estatística dos Processos Julgados no período de 1989-2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (2001).

Os resultados deste indicador estão expressos na tabela 24.

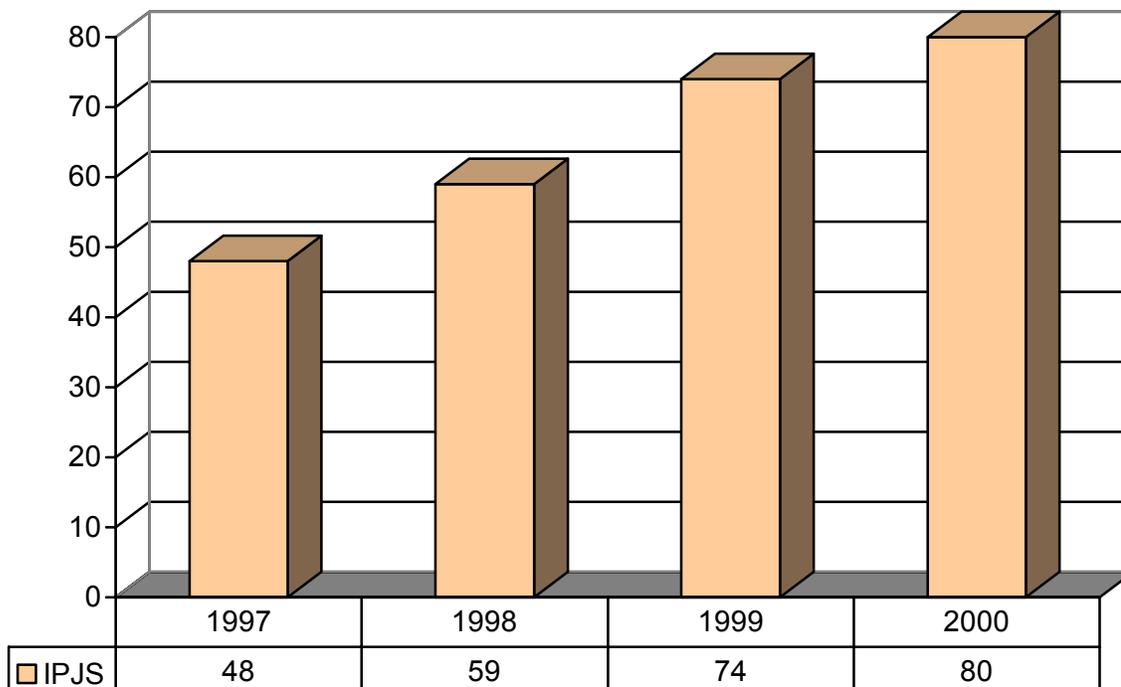
Tabela 24 - Série Histórica do Índice de Processos Julgados por Servidor

ANO	TPJ	MASA	IPJS (*)
1997	27.106	567	48
1998	35.019	591	59
1999	43.890	593	74
2000	51.083	637	80

(\*) Valores aproximados.

Observemos o IPJS graficamente:

Gráfico 11 - IPJS



O IPJS expressa, em média, a quantidade de processos julgados anualmente por servidor em atividade.

## 5.6 Índice de Processos Julgados por Juiz (IPJJ)

$$IPJJ = \frac{TPJ}{QJA}$$

Sendo:

IPJJ - Índice de Processos Julgados por Juiz;

TPJ - Total de Processos Julgados;

QJA - Quantidade de Juizes em Atividade

Neste índice, os dados da variável QJA foram extraídos dos Demonstrativos dos Funcionários de 1997 a 2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (1997, 1998, 1999, 2000) e os dados da dimensão TPJ foram coletados da Estatística dos Processos Julgados no período de 1989-2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (2001).

O resultado deste indicador para os anos de 1997 a 2000 estão expressos na tabela 25.

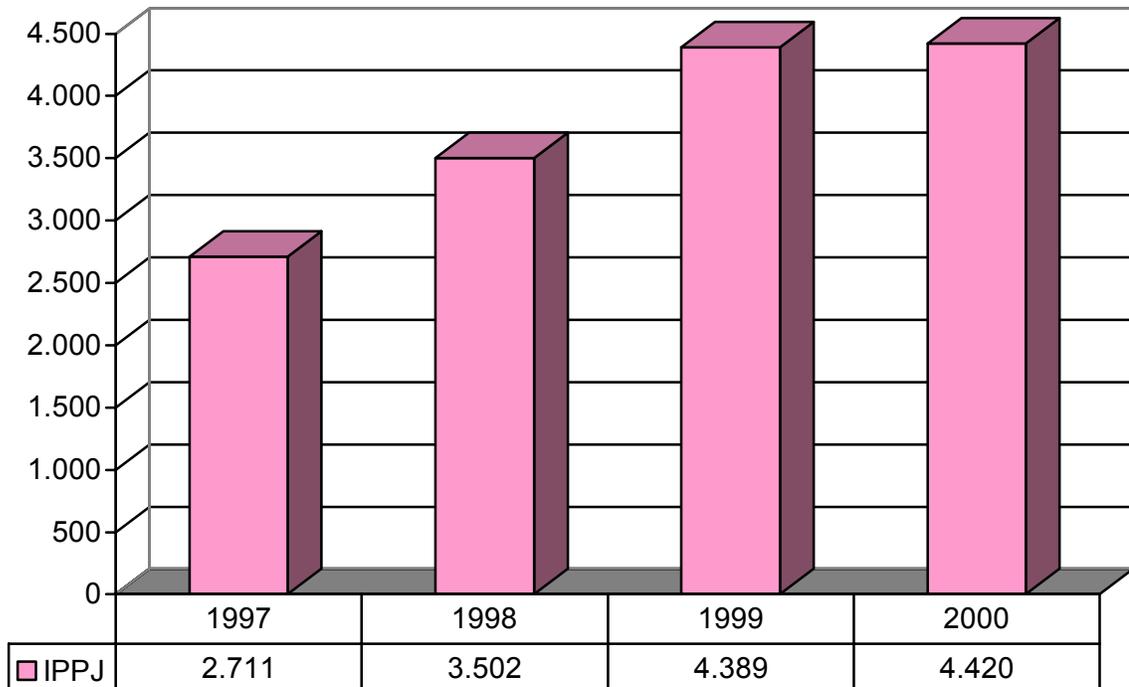
Tabela 25 - Série Histórica do Índice de Processos Julgados por Juizes

ANO	TPJ	QJA	IPJJ (*)
1997	27.106	10	2.711
1998	35.019	10	3.502
1999	43.890	10	4.389
2000	51.083	10 (jan. a jun.) 14 (jul. a dez.)	4.420

(\*) Valores aproximados.

Vejamos como se comporta o IPJJ:

**Gráfico 12 - IPJJ**



O IPJJ expressa, em média, a quantidade anual de processos julgados por Juiz em atividade.

## 5.7 Índice de Execução Orçamentária (IEO)

$$\text{IEO} = \frac{\text{TOE}}{\text{TOD}} \times 100$$

**Sendo:**

**IEO - Índice de Execução Orçamentária;**

**TOE - Total de Orçamento Executado;**

**TOD - Total de Orçamento Dotado.**

O Total de Orçamento Executado será o somatório de todas as despesas realizadas em um determinado exercício financeiro.

O Total de Orçamento Dotado refere-se aos créditos autorizados no orçamento do Tribunal Regional Federal da 5ª Região através da Lei Orçamentária de cada exercício financeiro.

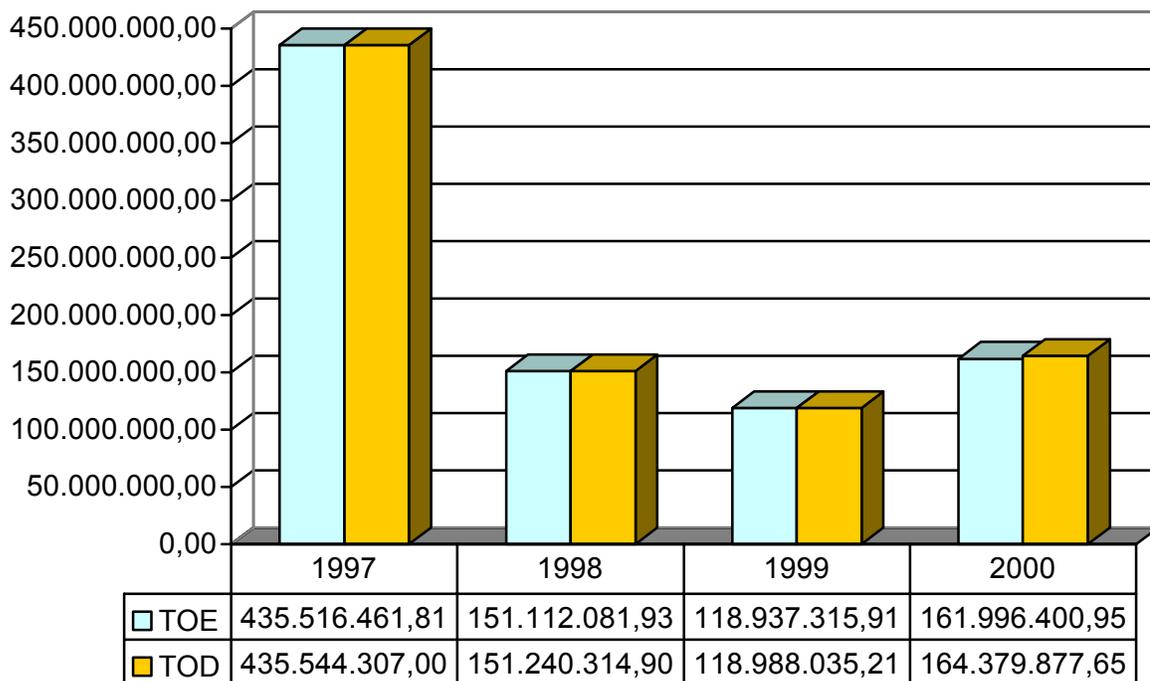
Neste indicador, os dados das variáveis TOE e TOD foram extraídos dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 1997 a 2000 do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (1998, p. 3, 1999, p. 4, 2000, p. 4, 2001, p. 8).

**Tabela 26 - Série Histórica do Índice de Execução Orçamentária**

ANO	TOE	TOD	IEO
1997	435.516.461,81	435.544.307,00	99,99
1998	151.112.081,93	151.240.314,90	99,91
1999	118.937.315,91	118.988.035,21	99,96
2000	161.996.400,95	164.379.877,65	98,55

Agora, visualizemos as variáveis TOE e TOD no gráfico de barras:

**Gráfico 13 - TOE e TOD**



O IEO expressa o percentual de despesas realizadas em relação aos créditos orçamentários autorizados, em um exercício financeiro.

## **5.8 Considerações acerca dos indicadores de desempenho institucional propostos**

Conforme mencionado no subitem 2.2, classificamos os indicadores propostos da seguinte forma:

a) Quanto ao objeto: os seis primeiros são índices de processo, sendo que os quatro iniciais são de eficiência em relação aos recursos orçamentários consumidos, e os dois subsequentes, em relação aos recursos humanos utilizados. O último índice proposto é de resultado, já que se refere ao atingimento da meta de se executar todo o orçamento dotado.

b) Quanto ao âmbito: todos são indicadores internos, posto que as variáveis utilizadas foram coletadas no Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

c) Quanto à natureza: os seis primeiros indicadores são de eficiência. Destes, os quatro iniciais (IDOPJ, IDCRPJ, IDPERPJ, IDPRPJ) indicam uma otimização do uso dos créditos orçamentários na efetivação da prestação jurisdicional, uma vez que o dispêndio para o julgamento de cada processo vem diminuído durante o período observado na série histórica. Para os dois subsequentes (IPJS, IPJJ), verifica-se que tem aumentado o número de processos julgados, por juiz ou por servidores, ao longo dos anos analisados. Com relação ao último (IEO), temos um índice de eficácia dos gastos dos créditos orçamentários destinados ao TRF-5ª Região através de cada Lei Orçamentária anual.

À luz das definições já expostas neste trabalho, consideramos que os indicadores propostos possuem, entre outros, os seguintes atributos:

a) Simplicidade, na medida em que as variáveis utilizadas são claras, bem como as fórmulas de cálculo são de fácil manuseio. Assim, basta uma simples relação entre duas variáveis para se estabelecer os resultados dos índices propostos;

b) Praticidade, pois os indicadores poderão ser utilizados, por exemplo, como forma de avaliação do uso dos recursos orçamentários ao longo dos anos trabalhados;

c) Confiabilidade, visto que os dados são utilizados, inclusive, por outros órgãos governamentais, como por exemplo, o Conselho da Justiça Federal – variáveis processuais – e Tribunal de Contas da União – variáveis orçamentárias;

d) Acessibilidade, tendo em vista que parte dos dados das dimensões empregadas estão armazenadas em sistemas de informação computacional do TRF - 5ª Região, assim como alguns dados estão disponíveis em documentos oficiais do órgão, de fácil localização;

e) Estabilidade, porque permite a construção de séries históricas ao longo do tempo;

f) Economicidade, pois os custos da coleta dos dados são insignificantes, além de não haver dificuldade em coletá-los;

g) Validade, posto que os indicadores propostos referem-se a um horizonte temporal específico (1997 a 2000);

h) Representatividade, na medida em que as variáveis empregadas são de grande importância no desenvolvimento das atividades do TRF - 5ª Região;

i) Relevância, pois na elaboração dos indicadores propostos foram utilizadas variáveis fundamentais nas atividades do órgão.

## 6. CONCLUSÃO

A elaboração de indicadores de desempenho no âmbito do TRF – 5ª Região, a despeito de se configurar em um novo instrumento de gestão administrativa, em especial na organização que nos propusemos a analisar, verificou-se perfeitamente factível e concretizável.

De posse da definição teórica dessa ferramenta gerencial, bem como de sua classificação, e do conhecimento de seus atributos, verificamos a importância de seu uso para avaliação dos resultados da atuação do administrador.

Os indicadores permitem a constatação de que a realidade da instituição pode ser quantificada, a partir da mensuração de alguns de seus aspectos, considerados relevantes no sentido de demonstrar os pontos fortes e frágeis da organização e de propiciar alternativas para correção de procedimentos e aperfeiçoamento dos resultados. O gestor, então, pode passar a ter um maior conhecimento e domínio da própria instituição que gerencia, abrindo-lhe uma perspectiva de atuação pró-ativa. Portanto, os indicadores também se revelam como um excelente meio para o conhecimento da realidade.

Os indicadores, assim, representam um recurso que, se implementado de maneira organizada e criteriosa, poderá vir a se constituir em instrumento de largo e eficaz manuseio pelo gestor público no exercício de suas atribuições.

Para tanto, devem ser cuidadosamente observados os atributos que lhe são fundamentais, sem os quais sua utilização poderá restar comprometida, tais como: a simplicidade, a objetividade, a acessibilidade, a relação custo/benefício, a relevância, a representatividade, dentre outros.

Em geral, os indicadores devem se relacionar a outros índices comparativos, tomados como padrão de referência, posto que sua consideração isolada poderá pouco representar no tocante à análise do que se pretenda avaliar, visto que a realidade é composta por uma multiplicidade de variáveis que se interinfluenciam.

Dado que o universo que nos propusemos a medir se constituiu no órgão TRF – 5ª Região, observamos que este se compõe de duas áreas fundamentais, quais sejam, judiciária e administrativa, a partir das quais pôde-se extrair inúmeros dados informativos dos resultados obtidos pelo órgão, ainda que não trabalhados sob a forma de indicadores de desempenho, e poder-se-ia extraí-los muito mais, necessário fosse.

Entretanto, como a nossa proposta foi a de concretizar a possibilidade de elaboração de indicadores no âmbito do TRF-5ª Região, e não de realizar um mapeamento avaliativo do órgão, seja no todo, ou em parte, munimo-nos de apenas alguns dos dados considerados relevantes no sentido de atender ao objetivo apresentado.

Não obstante, os indicadores manuseados refletem aspectos do desempenho do órgão, especificamente em relação à eficiência e eficácia, os quais, por seu turno, podem ser relacionados entre si no sentido de propiciar maiores elementos para fundamentar outras interpretações sobre a atuação da própria organização, quiçá estimulando a investigação de novas variáveis.

Ainda quanto à disponibilização de dados para a elaboração de indicadores de desempenho, cabe-nos assinalar que, a despeito de existirem muitos dados que poderiam vir a ser tratados sob a ótica da medição dos resultados, constatamos a dificuldade em compor um indicador que retratasse o tempo médio gasto no trâmite processual.

A ausência de rotinas que possibilitasse o acesso fácil, manual ou informatizado, dos dados necessários foi o fator determinante neste sentido. Devido a isso, sugerimos que sejam viabilizadas as condições necessárias à confecção deste indicador, em face da acentuação de sua relevância no momento em que uma das maiores críticas feitas ao Poder Judiciário é exatamente a morosidade em resolver os conflitos judiciais, o que pode comprometer, em última instância, a própria distribuição da justiça.

No tocante à proposta de indicadores elaborada, podemos, a título exemplificativo, tecer as seguintes considerações quanto ao primeiro dos índices, a saber, o IDOPJ: a) o montante orçamentário resultante da diferença entre o Orçamento Total Executado e a Execução de Sentenças Judiciais (OTE - ESJ), atualizada, diminui entre os anos de 1997 e 1999 e aumenta ligeiramente entre os anos de 1999 e 2000; b) a quantidade total de processos julgados aumenta substancialmente no período de 1997 a 2000; c) o resultado do Índice de Dispêndio Orçamentário por Processo Julgado (IDOPJ) decresce de 1997 a 1999, sendo que apresenta um pequeno incremento entre 1999 e 2000.

Consoante essas informações, extraídas da série histórica de 1997 a 2000 do IDOPJ, consideramos lícito concluir que o TRF-5ª Região foi eficiente em relação aos dispêndios totais orçamentários, excetuando-se os recursos destinados ao pagamento de precatórios, para o julgamento de processos judiciais.

Ressaltamos que esta conclusão, somente é válida dentro do interregno considerado e com relação as variáveis utilizadas no índice.

Igual procedimento poderia ser realizado em relação aos demais índices propostos.

Podemos verificar assim a plausibilidade e importância de se construir indicadores de desempenho para avaliar a performance do TRF-5ª Região nos mais variados aspectos, para o que cabe recomendar a divulgação do tema entre os dirigentes e servidores do órgão, no intuito de que se dissemine a cultura da medição de resultados, operando para o cada vez maior aperfeiçoamento da gestão.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Documentos:

- 1 TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO. *Demonstrativo dos Funcionários em 1997*. Recife, 1997, 12 p.
- 2 \_\_\_\_\_. *Demonstrativo dos Funcionários em 1998*. Recife, 1998, 12 p.
- 3 \_\_\_\_\_. *Demonstrativo dos Funcionários em 1999*. Recife, 1999, 12 p.
- 4 \_\_\_\_\_. *Demonstrativo dos Funcionários em 2000*. Recife, 2000, 12 p.
- 5 \_\_\_\_\_. *Estatística dos Processos Julgados no período de 1989-2000*. Recife, 2001. 1 f.
- 6 \_\_\_\_\_. *Manual de Atribuições*. Recife, 1999. 381 p.
- 7 \_\_\_\_\_. *Relatório de Gestão do exercício de 1997*. Recife, 1998. 17 p.
- 8 \_\_\_\_\_. *Relatório de Gestão do exercício de 1998*. Recife, 1999. 18 p.
- 9 \_\_\_\_\_. *Relatório de Gestão do exercício de 1999*. Recife, 2000. 17 p.
- 10 \_\_\_\_\_. *Relatório de Gestão do exercício de 2000*. Recife, 2001. 22 p.

### Livros:

- 11 AFFONSO, Antônio Geraldo, ALVES, Benedito Antônio, GOMES, Sebastião Edílson R. e. *Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada e Anotada*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.
- 12 FLORES, Mario Cezar Xavier, TAKASHINA, Newton Tadachi. *Indicadores da Qualidade e do Desempenho: Como Estabelecer Metas e Medir Resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 100 p.
- 13 HENRIQUES, Antonio e MEDEIROS, João Bosco. *Monografia no Curso de Direito*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- 14 HORVATH, Estevão, OLIVEIRA, Regis Fernandes de. Despesa Pública. In: *Manual de Direito Financeiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999. Cap. 8, p. 64-68.
- 15 KROLL, Mark J., PARNELL, John, WRIGHT, Peter. *Administração Estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.
- 16 MOTTA, Fernando C. Prestes. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1997. (Coleção Primeiros Passos)
- 17 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- 18 OLIVEIRA, Juarez de (Org.). Decreto-lei 200 de 25/02/67. In: *Reforma Administrativa Federal*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 1993.
- 19 OLIVEIRA, Juarez de, OLIVEIRA, Ana Cláudia Ferreira de (Orgs.). *Constituição Federal de 1988*. 6 ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.
- 20 PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: ed. 34, 1998. 365 p.

#### **Textos, Cadernos e Entrevistas:**

- 21 BATISTA, Fábio Ferreira e POPINIGIS, Flávio. *Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional: Elaborando Indicadores no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico*. Brasília, [s.d]. 43 p.: (Curso ENAP; Parte I)
- 22 CASTANHAR, José Cezar, COSTA, Frederico Lustosa da. *Avaliação Social de Projetos: Limitações e Possibilidades*. Rio de Janeiro, 1998, 15 p.
- 23 MARE – MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. *A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais: Síntese e Respostas a Dúvidas mais Comuns*. Brasília, 1997. 23 p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado; c.6)
- 24 MELO, João Fernando de. *Planejamento Estratégico*. Recife, 2000. 67 p. (Apostila do I Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública - FCAP).

25 TAKASHINA, Newton Tadachi. Indicadores da qualidade e do desempenho: conceitos, definições e gestão de resultados. *Decidir*, [s.l.], p. 26-28, jun. 1996.

### **Artigos:**

26 GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. *Revista do Tribunal de Contas da União*. Brasília, p.73-105.

27 MILET, Paulo Barreira, SANTOS, André Luiz Vieira L.. Fazendo Funcionar os Indicadores da Qualidade e Produtividade. *Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade*. Brasília, v. 01, n.º 02, p. 59-73, dez. 1994.

28 TCU. Técnica de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos. *Boletim do Tribunal de Contas da União*. Brasília, n.º 40, p. 9-25, jul 2000.

29 UNESCO. [online] *Indicator*. Disponível na World Wide Web: <[http://www.unesco.org/bpe/bpe\\_en/evaluation/tools/outil-02e.htm](http://www.unesco.org/bpe/bpe_en/evaluation/tools/outil-02e.htm)>

### **Legislação:**

30 BRASIL. Lei n.º 7727, de 9 de janeiro de 1989. Dispõe sobre a composição dos Tribunais Regionais Federais e sua instalação, cria os respectivos quadros de pessoal e dá outras providências. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*. Brasília, DF, p.569, 10 jan. 1989. Sec. 1.

31 \_\_\_\_\_. Lei n.º 9967, de 10 de maio de 2000. Dispõe sobre as reestruturações dos Tribunais Regionais Federais das cinco Regiões e dá outras providências. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*. Brasília, DF, p.1-2, 11 mai. 2000. Sec. 1.

32 \_\_\_\_\_. Lei n.º 9969, de 12 de maio de 2000. Estima a Receita e fixa a Despesa da União para o exercício financeiro de 2000. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*. Brasília, DF, p.135, 12 mai. 2000. Sec. 1.

33 \_\_\_\_\_. Resolução n. 7, de 18 de abril de 2001. Remaneja funções comissionadas da estrutura organizacional do TRF da 5ª Região, e dá outras

providências. *Diário da Justiça [da República Federativa do Brasil]*. Brasília, DF, p. 292-295, 2 mai. 2001. Séc. 2.

34 \_\_\_\_\_. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. *Emenda Regimental* nº 28 de 9 ago. 2000. Cria a Quarta Turma Julgadora do Tribunal Regional Federal da 5ª Região e dá outras providências. 1f.

35 \_\_\_\_\_. *Emenda Regimental* nº 30 de 14 fev. 2001. Acrescenta parágrafo único ao artigo 1º do Regimento Interno. 1f.

36 TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO. *Regimento Interno do TRF da 5ª Região*. Recife, 2001.

#### **Trabalhos Monográficos:**

37 GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. *Auditoria de Gestão: Utilização de indicadores de gestão no setor público*. São Paulo, SP, 1999. 173 p. Tese (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, USP.