

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

## ANÁLISE DOS RESULTADOS DE UM CONTRATO DE GESTÃO, NO ÂMBITO DA JUSTIÇA ESTADUAL BRASILEIRA

**Tatiana Barbosa Rodrigues**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
tatiana.barbosa@tjms.jus.br

**Aryel Cerqueira Alvares**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
aryel.alvares@ufms.br

**Leonardo Torres de Lima**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
leonardo.lima@tjms.jus.br

**José Carlos JESUS-LOPES**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
jose.lopes@ufms.br

### RESUMO

Os contratos de gestão na Administração Pública representam acordos internos firmados pelos dirigentes máximos dos órgãos ou entidades com seus gestores setoriais. A forma de regulamentação, concepção e execução desses acordos são elementos essenciais de sucesso. Este resumo expandido analisa o alinhamento entre iniciativas, indicadores e resultados de uma unidade de um Tribunal de Justiça, em um Contrato de Gestão. A literatura ensina que o Contrato de Gestão é concebido como um instrumento capaz de estabelecer metas e responsabilidades entre os agentes responsáveis pelas organizações públicas. O problema da pesquisa reside em compreender o nível de consistência entre as iniciativas delineadas, os indicadores selecionados e os resultados alcançados. A metodologia envolveu um estudo de caso, com coleta de dados, por meio de revisão documental e análise do relatório de desempenho de um órgão público. Espera-se que os resultados ofereçam pontos de melhoria, contribuindo para aprimorar a elaboração e execução de futuros contratos. Essas descobertas serão úteis para gestores, que buscam otimizar o desempenho organizacional, por meio de Contratos de Gestão, oferecendo orientações práticas para melhor alinhar metas, indicadores e resultados no setor público brasileiro.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão Pública; Ferramentas de Gestão; Organizações Públicas; Desempenho; Políticas Públicas.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Bresser Pereira (1996), na década de 1990, foram adotadas iniciativas relacionadas aos princípios da Administração Pública Gerencial (APG), para reformar o aparato estatal brasileiro. De acordo com Denhardt (2012), essas mudanças no perfil da gestão pública brasileira tiveram seus alicerces pautados na visão empreendedora comum às organizações privadas, como forma de tornar o trato da coisa pública mais eficiente.

Em 2004, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 45 (Brasil, 2004), conhecida como a Reforma do Poder Judiciário, que estabeleceu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como um órgão de supervisão, sem jurisdição, que de acordo com Ribeiro (2009), foi destinado a avaliar o trabalho das cortes estaduais de justiça.

Em 2008, o referido órgão deu início à materialização do projeto por meio da implementação dos indicadores de desempenho, conforme relatado por Nogueira (2010). Para Deming (1990), a utilização de indicadores está relacionada à necessidade de tomar decisões sobre fatos, proporcionando um processo de gestão sobre as variáveis internas e externas da organização.

Essas mudanças fomentaram o aperfeiçoamento da etapa de planejamento estratégico nas instituições públicas, o que atualmente pode ser visualizado, por exemplo, por meio dos contratos de gestão. Para Ansoff (1965), o planejamento estratégico é o processo por meio do qual a alta administração formula os objetivos da organização e estabelece as políticas e os programas necessários para atingi-los.

O alinhamento das ações com o plano estratégico, e consequentemente, com os contratos de gestão, passam por quatro requisitos conforme elencaram Kaplan e Norton (1997): a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para garantir que o planejamento estratégico organizacional seja efetivamente executado, alinhando objetivos, criando ambientes de responsabilização e prestação de contas, estimulando a eficiência e o acompanhamento sistemático do desempenho para oferecer os resultados esperados pela sociedade, os contratos de gestão emergem como técnicas valiosas para esse fim, como descrito por André (1999).

De acordo com Di Pietro (2000), o contrato de gestão foi idealizado no âmbito do direito francês, e mais recentemente, são firmados pelas entidades com suas respectivas administrações

diretas. Por contrato, as entidades se comprometem a atingir determinados objetivos institucionais. O amparo legal para que esse contrato seja firmado e tenha validade encontra-se no artigo 37, §8º da Constituição Brasileira (Brasil, 1988).

Os dados coletados demonstraram que apenas um Tribunal de Justiça (TJ) brasileiro firmou contratos internos de gestão com relatórios de resultados publicados. Dado tal pioneirismo, estariam os indicadores contratuais alinhados ao plano estratégico institucional? Diante desta situação, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o alinhamento entre indicadores, iniciativas e metas pactuadas em um Contrato de Gestão, firmado entre um Tribunal de Justiça (TJ) e uma das suas unidades, bem como os seus resultados.

O estudo tem como base dados documentais coletados no Portal da Estratégia do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJ-MS), página eletrônica oficial, na qual estão disponibilizados todos os contratos de gestão e os relatórios de desempenhos das unidades gerenciais, acordados em 2023, bem como o Plano Estratégico Institucional vigente.

Como procedimentos metodológicos, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, que para Triviños (1987), organiza os dados buscando significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro de um contexto. Segundo Braun (2019), em uma pesquisa qualitativa de estudo de caso, é perfeitamente possível selecionar uma amostra para produzir uma descrição rica e detalhada dos dados.

Este corpo textual acatou as normas atualizadas da ABNT (2023). Para este estudo, foi aplicado o *check-list*, ensinado por Jesus-Lopes, Maciel e Casagrande (2022). Igualmente, aqui foi atentado para os códigos de ética anunciados pela COPE (2011). Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, conforme ensina Gil (2017).

A coleta de dados utilizada foi realizada por pesquisa documental, a qual segundo Marconi e Lakatos (2021), se justifica pela abrangente utilização em pesquisas puramente teóricas, pois exige em boa parte dos casos, a coleta de documentos para análise. O caráter descritivo decorre pela apresentação das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis (Gil, 2022).

## 2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram avaliadas as consistências entre as iniciativas e os indicadores, bem como sua relação com os resultados publicados no relatório de desempenho, definidas no Contrato de Gestão do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC) do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJ-MS), considerando seu papel de incentivo a

desjudicialização, por meio de soluções consensuais para os conflitos.

Para análise dos dados, foi utilizada a ferramenta 5W2H, que segundo Gallegos (2023), deriva dos processos de qualidade que proporciona uma visão clara do cenário retratado. Os resultados obtidos estão organizados nos Quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1 – 5W2H

5W	Objetivo
O quê?	TJMS: Incentivar a desjudicialização através de soluções consensuais para os conflitos. Contrato de Gestão: Incentivar a desjudicialização através de soluções consensuais para os conflitos.
Por quê?	Macrodesafio do CNJ: Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos.
Quem?	Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul.
Onde?	Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC) e Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs).
Quando?	Entre maio/2023 e janeiro/2024.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

Quadro 2 - 5W2H (Como?)

Iniciativas	Indicadores
Implantando políticas de fomento à Lei do Superendividamento (pré-processual).	Não Consta
Reavaliando processos de controle das mediações e conciliações (BI).	Não Consta
Formando e aperfeiçoando pessoas para atuar nos projetos e atividades de autocomposição no PJMS.	Não Consta
Estruturando os CEJUSCs.	Não Consta
Instalando o CEJUSC na Comarca de Chapadão do Sul.	Não Consta
Realizando Oficina de Parentalidade.	Aumentar o índice de acordo nos conflitos familiares nos processos em andamento na 1ª Vara Cível da Comarca de Corumbá.
Implantando de Justiça Restaurativa Comunitária.	Número de participantes das ações da justiça restaurativa comunitária na Unidade Jd. Noroeste de Campo Grande/MS.
Ampliação da Justiça Restaurativa.	Aumento da quantidade de processos realizados na Justiça Restaurativa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

Quadro 3 - 5W2H (Quanto?)

Metas	Resultados
Aumentar em 20% os processos executados pela Justiça Restaurativa advindos das varas criminais.	Não Consta
Promover a participação de, pelo menos, 1.000 pessoas até dezembro/2023.	1055 pessoas

---

Aumentar em 10% o índice de acordo nos conflitos familiares, nos processos em andamento na 1ª Vara Cível da Comarca de Corumbá.

---

Diminuição de 4,7%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

Diante dos resultados descritos nos Quadros 1, 2 e 3, foi possível observar que 62,5% das iniciativas estavam sem indicadores e não houve resultado relatado para a meta de aumento dos processos executados pela Justiça Restaurativa. Os dados colhidos evidenciaram, também, uma inconsistência entre o Sistema de Avaliação dos Contratos de Gestão (2023) e a realidade. Por exemplo, se o indicador apontar como desempenho o dobro da meta estabelecida, será atribuída a nota oito ao invés de dez.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos procedimentos metodológicos adotados, foi possível considerar que alguns aspectos, desde a escolha dos indicadores, das iniciativas e o respectivo alinhamento ao planejamento estratégico precisam ser melhorados.

Os resultados demonstraram que faltou articulação entre a Assessoria de Planejamento, responsável pelo Contratos de Gestão, e as unidades gerenciais, no que diz respeito à concepção do contrato e sua execução, quando mais da metade das iniciativas não são passíveis de avaliação, pela falta de indicadores propostos e metas que não podem ser avaliadas pela ausência de resultados informados.

A utilização de ferramentas de gestão, como a 5W2H citada anteriormente, pode ajudar a consolidar as iniciativas, os indicadores e as metas estabelecidas com o planejamento estratégico institucional.

### AGRADECIMENTOS

O alcance dos objetivos declarados neste estudo foi possível graças ao suporte financeiro (Código de Financiamento 001), disponibilizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), combinando com o apoio estrutural e científico da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), ambas as entidades vinculadas ao Ministério da Educação (MEC).

### REFERÊNCIAS

ANDRÉ, A.M. A efetividade dos contratos de gestão na reforma do estado. **Revista de Administração Pública**, 1999; p. 39:42-52

ANSOFF, I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and**

Expansion, 1965.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 10520:** Informação e documentação – Citações em documentos - Apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro, junho, 2023.

BRAUN, Virginia. **Coleta de dados qualitativos:** um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais. São Paulo: Vozes, 2019. 1 recurso online. ISBN 9788532664204.

BRASIL. REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Assembleia Nacional Constituinte. Constituição Federal de 5 de outubro de 1988. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

Câmara dos Deputados e Senado Federal. **Emenda Constitucional nº 45**, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Diário Oficial da União, nº 252, 31 dez. 2004. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm). Acesso em: 31 mar. 2024.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.

CODE OF CONDUCT AND BEST PRACTICE GUIDELINES FOR JOURNAL EDITORS. (COPE). **Code of Conduct**. 2011. Disponível em:  
<https://publicationethics.org/files/u7141/1999pdf13.pdf>.

DEMING, W.E. **Qualidade:** a revolução da administração. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Contratos de gestão**. Contratualização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais. Biblioteca Jurídica Virtual BuscaLegis.ccj.ufsc.br, p. 12, 2000. Disponível em:  
<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista2/artigo9.htm>. Acesso em: 21 set. 2023.

GALLEGOS, Raphael Augusto Parreiras. **Ferramentas de gestão voltadas para melhoria da qualidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. 1 recurso online. ISBN 9786556752785.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. São Paulo: Atlas, 2022. 1 recurso online. ISBN 9786559771653.

JESUS-LOPES, J. C. de; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDA, Y. G. *Check-List* dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Revista Desafio On Line**, v. 10, n. 1. 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

NOGUEIRA, J. M. M. **A gestão do Poder Judiciário:** uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

RIBEIRO, Ludmila. A Emenda Constitucional 45 e a Questão do Acesso à Justiça. **Revista Direito GV**, v. 4, n. 2, p. 465-492, 2008.

TJ-MS. Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. **Contrato Interno de Gestão nº 22**, de 11

de maio de 2023. Firma contrato com o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/webfiles/cms-arquivos/4793520d838a3e57bd2f9559462e88a2.pdf>. Acesso em: 26 de março de 2024.

**Portal da Estratégia.** Sistema de avaliação dos contratos de gestão. Disponível em: [https://www5.tjms.jus.br/\\_estaticos\\_/planejamento/SistemaAvaliacaoContratosGestao.pdf](https://www5.tjms.jus.br/_estaticos_/planejamento/SistemaAvaliacaoContratosGestao.pdf). Acesso em: 26 de março de 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais** - A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.