



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente: Ministro José Antonio Dias Toffoli

Corregedor Nacional de Justiça: Ministro Humberto Eustáquio Soares Martins

Conselheiros: Ministro Emmanoel Pereira
Luiz Fernando Tomasi Keppen
Mário Augusto Figueiredo Guerreiro
Rubens de Mendonça Canuto Neto
Candice Lavocat Galvão
Valtécio Ronaldo de Oliveira
Francisco Luciano de Azevedo Frota
Maria Cristiana Simões Amorim Ziouva
Ivana Farina Navarrete Pena
André Luiz Guimarães Godinho
Marcos Vinícius Rodrigues
Maria Tereza Uille Gomes
Henrique de Almeida Ávila

Secretário-Geral: Carlos Vieira von Adamek

Diretor-Geral: Johaness Eck

Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica

Secretário Especial Richard Pae Kim

Juizes Auxiliares Carl Olav Smith
Flávia Moreira Guimarães
Lívia Cristina Marques Peres

Revista CNJ / Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

- Vol. 1, n. 1 (2015) – Brasília, CNJ, 2015 –
Semestral

Até o v. 2, 2017, publicada anualmente.

e-ISSN 2525-4502

1. Direito – Periódicos I. Brasil, Conselho Nacional de Justiça.

ARTIGOS

Modelos de avaliação de qualidade: um estudo sobre o Prêmio CNJ de Qualidade

Por Igor Caires Machado
Marcos Abreu Torres

Resumo: O presente artigo aborda as dimensões da gestão judiciária, demonstrando a evolução da qualidade diante das perspectivas mais atuais trazidas pelos modelos de excelência em gestão. Pretende-se realizar uma comparação entre os modelos mais conhecidos de avaliação de qualidade e o prêmio instituído pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), demonstrando que o compêndio de critérios do CNJ é, atualmente, o principal instrumento de aferição da qualidade da prestação jurisdicional do país, ainda que passível de melhorias.

PALAVRAS-CHAVE: Produtividade, Qualidade, Excelência, Gestão, Judiciário.

Abstract: This article addresses the dimensions of judicial management, demonstrating the evolution of quality in view of the most current perspectives brought by models of management excellence. This is intended to make a comparison between the best-known models of quality assessment and the award instituted by the National Council of Justice (CNJ), demonstrating that this compendium of criteria is currently the main instrument for measuring the quality of judicial provision in Brazil, although amenable to improvement.

KEYWORDS: Productivity, Quality, Excellence, Management, Judiciary.

1 Introdução

A gestão pública brasileira é estudada por diversos pesquisadores (AKIM e MERGULHÃO, 2015) e fomenta muitas discussões na sociedade, podendo ser encontrada vasta produção literária publicada, com valioso conteúdo acerca de metodologias, modelos e ferramentas. Como exemplos, podem ser citados artigos e textos para discussão produzidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério do Planejamento e Gestão (atual Ministério da Economia), ou mesmo manuais, guias e outros documentos balizadores para a gestão pública eficiente.

No entanto, a gestão pública abarca um espectro muito amplo de serviços públicos existentes no país, abrangendo os três poderes da República, além do Ministério Público, nos âmbitos municipal, estadual, distrital e federal, bem como as empresas públicas e outras entidades correlatas, que têm o dever de orientar os seus serviços com base nas legislações específicas, sempre como diretriz maior e comum à Constituição Federal.

Nesse contexto é que se inserem também os órgãos da Justiça, que fazem parte do poder público e, portanto, da gestão pública. A despeito de existir vasto material teórico sobre modelos de gestão aplicados ao poder público, quando se volta o olhar para o Judiciário percebe-se haver grandes lacunas na literatura.

O serviço prestado pelo Poder Judiciário possui um arcabouço bastante complexo, com uma estrutura organizacional grande e diversificada, que merece estudos sobre modelos de gestão próprios para que alcance a sua finalidade.

Ao longo deste artigo serão apresentados, de maneira breve, os modelos de gestão mais conhecidos, bem como

o modelo de gestão judiciária instituído pelo Conselho Nacional da Justiça (CNJ), aqui definido como o melhor referencial a ser adotado.

Na sequência, serão feitas comparações e críticas acerca dos modelos apresentados, finalizando com conclusões a respeito dos requisitos de apuração da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos do Poder Judiciário à sociedade.

Cabe destacar que as análises que serão realizadas em torno do Prêmio CNJ de Qualidade são focadas no aspecto teórico. Por estar em sua primeira edição e ainda sem resultados promulgados, está suscetível ao crivo de todos os atores envolvidos.

2 Contextualização e referencial teórico

A gestão das organizações evoluiu muito desde a revolução industrial, trazendo consigo a expansão rápida da produção e a necessidade constante de se investir em mecanismos de melhoria ou otimização da produtividade. Consequentemente, a prestação de serviços em alta escala fez com que as organizações buscassem formas de controlar a qualidade para se manter no mercado de forma competitiva.

Segundo GARVIN (1988), a qualidade evoluiu ao longo das últimas décadas em quatro etapas, que ele chamou de *Eras da Qualidade*, quais sejam, a era da inspeção, do controle estatístico da qualidade, da garantia da qualidade e da gestão da qualidade total (Figura 1). Essas eras foram marcadas por estudos de autores renomados como Deming¹ (1900-1993) e Ishikawa² (1915-1989).

¹ William Edwards Deming (1900-1993) foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor estadunidense, que publicou diversos artigos e livros sobre Qualidade.

² Kaoru Ishikawa (1915-1989), nascido em Tokyo, aprendeu os princípios do controle estatístico da qualidade desenvolvido por americanos, integrou e

Figura 1 - evolução das Eras da Qualidade



Fonte: Ribeiro, 2017, p. 22.

O termo qualidade era relacionado, inicialmente, apenas aos conceitos técnicos da produção, evoluindo, posteriormente, para a visão de satisfação do cliente. Com essa nova visão, passou-se a imprimir uma gestão para atendimento ao cliente em todos os setores da empresa, visando satisfazer as demandas e, portanto, atuando de forma competitiva no mercado.

Segundo LONGO (1996, p. 10), a quarta era (gestão da qualidade total) envolve um modelo de gestão que potencializa a criação da consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Tem como objetivo garantir a satisfação do cliente, promover o trabalho em equipe com o envolvimento de toda a organização, estimular a busca constante pela solução dos problemas e reduzir potenciais erros.

Esse modelo passou a ser utilizado por diversas organizações no mundo e permanece atual, ainda que, de tempos em tempos, surjam propostas alternativas apoiadas nos conceitos fundamentais e que eventualmente propõem inovações.

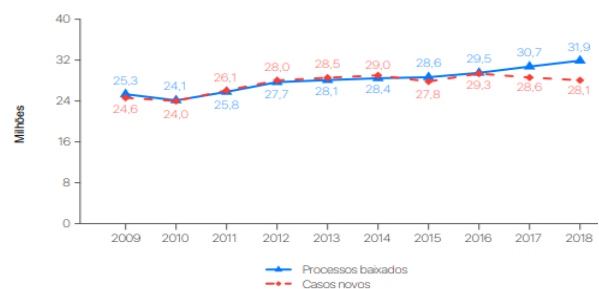
Nesse contexto, buscando criar mecanismos de aferição da gestão da qualidade, a Organização Internacional de Padronização, com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços, criou as normas ISO, a partir de uma reunião internacional na qual foi instituído um conjunto de melhores práticas de qualidade a serem adotadas para atendimento ao cliente.

Considerando que os princípios da qualidade total são voltados à satisfação do cliente, no âmbito do poder público, a despeito de, *a priori*,³ não haver competição por mercados neste segmento de serviços, os órgãos passam por necessidades de reformulação dos seus métodos de trabalho, uma vez que a sociedade cobra um serviço mais rápido e eficaz.

Como integrante do poder público, o Judiciário também presta serviços fundamentais à garantia da ordem pública, sendo cada vez mais demandado pela sociedade, o que pode ser percebido no gradativo aumento da judicialização. Tramitaram, em 2018, 78,7 milhões de processos, incluídos os suspensos e sobrestados, sendo que o número de novas ações aumentou 3,8 milhões entre 2009 e 2018, conforme

o Gráfico 1 abaixo.^{4,5}

Gráfico 1: série histórica dos casos novos e processos baixados



Fonte: CNJ, 2019.

Diante deste cenário, torna-se inevitável que os órgãos do Judiciário implementem métodos e tecnologias que garantam uma maior produtividade dos seus colaboradores para fazer frente à crescente demanda.

Ante esse prognóstico de massificação de ações judiciais, surge a questão que sempre permeia as discussões sobre a gestão judiciária: como e qual o critério para aferir a qualidade do serviço?

Como qualquer outro serviço, o Judiciário pode ser analisado pelos critérios qualitativo e quantitativo: no primeiro, predominam as análises subjetivas sobre as decisões judiciais, aferindo-se a sua qualidade e efetividade; no segundo, os elementos objetivos referentes à eficiência e celeridade são os parâmetros mais utilizados. Nesse caso, as análises geralmente são realizadas sob uma ótica ampliada, focando-se a lupa para as práticas de gestão judiciária e para os procedimentos internos adotados (GOMES e GUIMARÃES, 2003, p. 383).

A análise qualitativa é notoriamente mais complexa do que a quantitativa. No caso do Poder Judiciário, essa dificuldade é ainda mais acentuada, sendo múltiplos os fatores com potencial de influência: desde questões internas, como orçamento, número de juízes e servidores, etc., a questões externas, como a má qualidade das normas⁶ e até mesmo os níveis de renda e educação da população local (CASTRO, 2011, p. 41), sem deixar de mencionar a quase sempre insatisfação de um dos polos das ações (o vencido), consequência inerente ao sistema.

Com relação à qualidade, REEVES e BEDNAR (1994) argumentam que não existe uma definição global e que diferentes definições podem surgir de acordo com distintos

⁴ Os números abarcam os 90 órgãos do Poder Judiciário, elencados no art. 92 da Constituição Federal, com exceção do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, que possuem relatórios próprios. Assim, inclui: os 27 Tribunais de Justiça Estaduais (TJs); os cinco Tribunais Regionais Federais (TRFs); os 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs); os 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs); os três Tribunais de Justiça Militar Estaduais (TJMs); o Superior Tribunal de Justiça (STJ); o Tribunal Superior do Trabalho (TST); o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e o Superior Tribunal Militar (STM).

⁵ O Poder Judiciário brasileiro subdivide-se federativamente em Justiças Federal e Estadual, sendo que ambas possuem órgãos especializados conforme a temática e os atores envolvidos.

A Justiça Federal é composta pelos Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, sendo de sua competência o julgamento de ações em que a União, suas autarquias e empresas públicas federais forem parte. Além da Justiça Federal Comum, há também as especializadas, compostas pelas Justičas do Trabalho, Eleitoral e Militar.

Não existe Justiça municipal, sendo que tudo que não for de competência da Federal (comum ou especializada) será julgado pela Justiça Estadual. Assim como na Federal, a Justiça Estadual pode ser Comum ou Militar (crimes cometidos pelos policiais militares), não existindo nas demais especialidades.

⁶ A exemplo, Castro (2011, p. 18) demonstra que as varas de fazenda pública são, na média, as mais congestionadas do país, resultado que, entre outros fatores, é atribuído à notória defasagem da Lei de Execuções Fiscais.

expandiu os conceitos de gerenciamento do Dr. William Edwards Deming para o sistema japonês.

contextos, tornando-a um fenômeno complexo. Por exemplo, a qualidade está associada ao valor percebido pelo indivíduo (WEINBERG, 1991) ou pelo cidadão, no caso do serviço público (CARR e LITTMAN, 1992), à melhoria de processos (DEMING, 1990) à ausência de defeitos (JURAN, 2004), ou, ainda, à conformação às especificações (CROSBY, 1979). Portanto, é fundamental compreender qual modelo, dentre os mais conhecidos, é o mais apropriado para aferir a qualidade do sistema judiciário.

A mensuração da qualidade e da efetividade das decisões judiciais é um desafio que vem movimentando gestores judiciários e operadores do Direito. Por mais desafiador que seja, é fundamental desenvolver fatores que permitam ao CNJ e outros atores, como as Corregedorias e o Poder Legislativo, contribuir para o aperfeiçoamento da Justiça.

A melhoria nos aspectos quantitativos certamente impulsionará uma melhoria nos aspectos qualitativos, além de aumentar a confiança da população no Judiciário. Trata-se de objetivo a ser perseguido, reforçado com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45, que inseriu "a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação" no rol de garantias fundamentais.

De acordo com os dados do *Justiça em Números 2018*, aquele ano representou um marco na série histórica da produtividade do Judiciário nacional, no qual se viu, pela primeira vez, um decréscimo no acúmulo de processos. Ou seja, o somatório das ações de todos os tribunais, dos diversos segmentos da Justiça, culminou em um saldo positivo, com as baixas processuais superando os casos novos⁷ do ano. Com isso, o que se observou foi uma redução no volume acumulado de processos que ainda clamam por soluções.

Portanto, teria sido o Judiciário eficiente no ano de 2018? Sendo a qualidade da Justiça brasileira traduzida, entre outros critérios, principalmente por produtividade e celeridade, pode-se inferir que o Judiciário apresentou à sociedade uma gestão de qualidade? Como aferir isso?

A produtividade e a celeridade podem ser medidas, entre outras metodologias, considerando a maneira como os produtos são gerados em função dos recursos disponíveis. Ante a inexistência de parâmetros oficialmente definidos, as comparações entre os tribunais servem como referência (GOMES e GUIMARÃES, 2013, p. 384).

Como será exposto adiante, a premiação instituída pelo CNJ utiliza-se de dados e estatísticas fornecidos pelos próprios tribunais, que serão comparados entre si para, ao final, identificar aqueles com a melhor gestão.

3 Os prêmios de excelência e a gestão da qualidade

Diante da importância que a busca pela qualidade passou a ter para a competitividade das organizações, alguns organismos passaram a premiar as que conseguem atingir a excelência.

Considerando que o objetivo deste artigo é apresentar os modelos de gestão e fomentar a discussão sobre a adoção

⁷ Segundo a taxonomia prevista na Resolução CNJ nº 76/2009, casos novos são os processos ajuizados no ano. Processos baixados são aqueles arquivados definitivamente após feitas todas as instruções processuais.

dessas metodologias no âmbito do Poder Judiciário, não serão aprofundadas as análises de cada modelo, podendo esses serem conhecidos por meio de acesso aos trabalhos já realizados, disponíveis nas referências bibliográficas ao final do artigo, a exemplo de VILLAS BOAS e COSTA (2011).

O presente trabalho propõe-se a apresentar um breve histórico das principais premiações existentes, no mundo e no Brasil, quais sejam: o *Prêmio Deming*, o *Prêmio Malcolm Baldrige*, o *Prêmio EFQM*, e os brasileiros *Prêmio MEG* e *Prêmio do CNJ*. Todos esses prêmios analisam as instituições públicas e privadas de modo geral, apenas o do CNJ é que se limita a medir a qualidade do sistema judiciário de forma específica, razão pela qual será tratado em tópico individual mais adiante.

3.1 Os prêmios gerais de qualidade

Tendo como objetivo disseminar as práticas de gestão bem-sucedidas, os prêmios de qualidade concedem reconhecimento às organizações públicas e privadas, sendo as segundas as mais avaliadas. Esses prêmios guardam muitas semelhanças entre si, muitas vezes inspirando ou referenciando-se uns nos outros, com algumas diferenças no enfoque ou nos requisitos. Em linhas gerais, verificam se a empresa atingiu resultados mensuráveis por meio da promoção da qualidade.

O *Prêmio Deming* foi idealizado pela Associação Japonesa de Ciência e Engenharia (Juse), sendo conferido anualmente às empresas que mais se destacaram no desenvolvimento da qualidade de seus produtos por meio da prática do *Total Quality Management (TQM)*, bem como às pessoas que tenham feito contribuições ao estudo do TQM ou à sua disseminação.

Até 1994 existiam três categorias do *Prêmio Deming*: indivíduos, empresas japonesas e empresas de outros países. No ano seguinte, as categorias deixam de existir e o Deming tornou-se, na prática, um prêmio mundial. Apesar de ter iniciado sua carreira no campo específico do controle de qualidade, as contribuições do *Prêmio* vão além, abordando outros temas de administração, especialmente os relacionados com o estilo de gerência.

O *Deming* foi o precursor da maioria dos prêmios de qualidade existentes, disseminando os seguintes eixos: categorias de base, atividades exclusivas e função dos altos dirigentes. Os itens e pontos dos critérios podem ser alterados conforme o tipo de negócio de cada instituição. Destaque para o eixo *categorias de base*, composto dos seguintes itens de avaliação: políticas de gestão e sua implantação em matéria de gestão de qualidade; desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho; manutenção da qualidade e melhoria do produto e operacional; sistema de gestão; análise de informações e utilização de TI; e desenvolvimento de recursos humanos.

O *Prêmio Malcolm Baldrige*, criado em 1987, valoriza a excelência do desempenho de organizações norte-americanas, sendo um reconhecimento formal de excelência tanto de organizações públicas quanto privadas. É administrado pelo *Programa de Excelência de Desempenho Baldrige* e gerido pelo *Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia*, uma agência do *Departamento de*

Comércio dos EUA. Para avaliar as organizações, o *Prêmio Malcolm Baldrige* utiliza três critérios: excelência de desempenho, diretrizes de pontuação e valores e conceitos básicos.

Os conceitos principais que fazem parte deste *Prêmio* são divididos em sete categorias, que configuram os critérios com três metas distintas: entrega de valor com melhoria contínua aos clientes, contribuindo para o sucesso de mercado; melhoria das competências e efetividade da organização; e aprendizado organizacional e pessoal. São critérios de excelência em desempenho: perfil organizacional; liderança; estratégia; clientes; medição, análise e gestão do conhecimento; força de trabalho; operações e resultados.

O terceiro prêmio internacional citado neste artigo é o da *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, instituição criada em 1989 com o objetivo de aumentar a competitividade da economia europeia, em resposta ao trabalho de W. Edwards Deming e ao desenvolvimento dos conceitos de *Gestão da Qualidade Total*. Este *Prêmio* tomou como referência o modelo *Malcolm Baldrige* e, especialmente, o *Prêmio Deming*, adaptando-o ao contexto europeu.

O modelo de excelência da EFQM é relacionado ao desenvolvimento organizacional sustentável e pode ser aplicado a qualquer organização, independentemente do tamanho ou setor. É consolidado em nove critérios, sendo cinco de capacitação (o que a organização faz e de que forma) e quatro de resultado (o que a organização alcança).

A EFQM estabeleceu diferentes níveis de reconhecimento, dependendo do desempenho: comprometida com a

excelência (reconhece que a organização está na fase de aprendizagem baseada em ação de identificação, priorização e implementação de projetos de melhoria), reconhecida pela excelência (a organização, por meio de uma análise de desempenho validada externamente, reconhece suas realizações) e prêmio em excelência (reconhecimento das organizações que obtiveram melhores desempenho na Europa).

No Brasil, foi instituído em 1992 o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), seguindo os critérios do *Prêmio Malcolm Baldrige*. O PNQ está a cargo da *Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)*, que posteriormente o renomeou para *Prêmio Melhores em Gestão*,⁸ no qual, podem participar organizações nacionais ou internacionais, inclusive unidades autônomas de uma organização maior.

Referência na excelência em gestão, a FNQ publicou, no final de 2016, o novo *Modelo de Excelência em Gestão (MEG)*, que, em sua 21ª edição, aprimora os fundamentos das edições anteriores, trazendo como maior novidade a estruturação de oito fundamentos de excelência. Para o MEG, uma organização é considerada excelente quando atende de forma equilibrada a todos os fundamentos, o que denota um grau de maturidade elevado em seu sistema de gestão.

Esses fundamentos são pensados como diagramas num quebra cabeça de origem chinesa de sete peças chamado *tangram*, representando as etapas de uma base conceitual intitulada *Ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learn)*, nas cores. Os fundamentos são desdobrados em temas, e estes em um conjunto de processos, conforme a Figura 2 abaixo.

⁸ Mais detalhes sobre o Prêmio podem ser vistos no link: <<https://fnq.org.br/melhores-em-gestao/#this>>. Acesso em: 23 out. 2019.

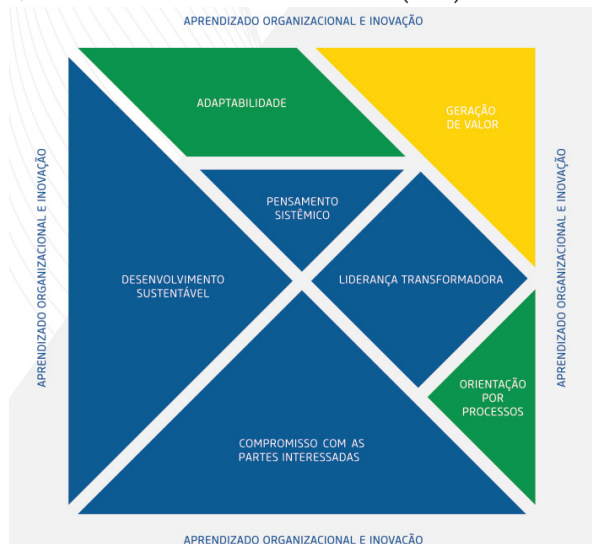
Figura 2 - *Tangram* com o Ciclo PDCL em cores

Fundamento	Definição
Pensamento Sistêmico	compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
Aprendizado Organizacional e Inovação	busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
Compromisso com as Partes Interessadas	estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos.
Adaptabilidade	flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
Desenvolvimento Sustentável	compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
Liderança Transformadora	atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos - mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
Orientação por Processos	reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
Geração de Valor	alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas as partes interessadas.

Fonte: FNQ, 2016, p. 6.

O processo de avaliação é realizado anualmente, objetivando reconhecer as empresas, além de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e evolução da sua gestão, por meio dos conceitos dos Fundamentos da Gestão para Excelência, tornando-as sustentáveis, competitivas e geradoras de valor para a sociedade (FNQ, 2016). Seus fundamentos são resumidos no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - fundamentos da excelência (MEG)



Fonte: RIBEIRO, 2017, p. 33.

Com base nos fundamentos do quadro acima, a avaliação pode ser realizada em quatro níveis de pontos: 150, 250, 500 e 1000. Os três primeiros são avaliados por instituições representantes da FNQ em cada Estado e a pontuação máxima só pode ser realizada pela própria *Fundação*. A averiguação da evolução da empresa é realizada de acordo com a avaliação das práticas gerenciais, segundo os processos desencadeados de cada tema. As análises das respostas são baseadas nos fatores de avaliação que, no novo modelo de excelência, estão relacionadas às etapas do PDCL, já apresentadas na Figura 2 acima.

Atualmente o MEG representa, no cenário nacional, o maior referencial de excelência em gestão, sendo citado em diversos trabalhos e replicado em nível regional. DE CARVALHO MIRANDA e VALADÃO (2012, p. 514-525) indicam que existem, hoje, cinquenta e quatro prêmios regionais e setoriais que utilizam o modelo de excelência de gestão adotado pela FNQ, dispersos pelas cinco regiões brasileiras.

Em síntese, os dados anteriormente expostos objetivam demonstrar que o MEG, devido a sua fundamentação e adaptação ao cenário nacional, é o modelo geral de gestão mais completo a ser seguido pelas instituições brasileiras, públicas e privadas, que almejem evoluir em sua gestão organizacional.

3.2 O Prêmio CNJ de Qualidade

Em 2013, o CNJ instituiu o prêmio *Selo Justiça em Números*, visando o reconhecimento dos tribunais que investem na excelência da produção, gestão, organização e disseminação de suas informações administrativas e processuais.

A premiação foi implementada, inicialmente, para estimular os tribunais a informar melhor seus dados, sendo, para tanto, prevista uma pontuação para os órgãos que cumprissem os requisitos estipulados, dentro dos prazos estabelecidos. Os requisitos foram aprimorados a cada ano, passando a prever também o cumprimento de algumas resoluções que o CNJ julgava estratégicas para a melhoria da prestação jurisdicional.

O que se percebeu foi que os tribunais se sentiram estimulados a buscar, cada vez mais, o cumprimento dos requisitos solicitados no regulamento do prêmio. No entanto, ao proceder uma análise pormenorizada dos itens mais relevantes do Selo, verificou-se que os requisitos cobrados não garantiam que os tribunais premiados representassem as melhores instituições no quesito prestação jurisdicional, nem que isso aferisse a qualidade do serviço realizado.

Diante das constantes críticas quanto ao aspecto da sensação pública não acompanhar, ou não coincidir, com os resultados apresentados, o CNJ, denotando corroborar com essa visão da sociedade, reformulou os requisitos com a publicação da Portaria nº 88/2019, instituindo o *Prêmio CNJ de Qualidade*, passando a se comprometer em fazer deste instrumento o grande mecanismo de avaliação do Judiciário nacional.

São objetivos do *Prêmio*: incentivar a produção de dados e o aprimoramento do sistema de estatísticas do Poder Judiciário; promover transparência e melhoria na prestação de informação; possibilitar e estimular a participação de magistrados e servidores, de todas as instâncias, no processo de formulação de execução das políticas do Poder Judiciário, mediante mecanismos de gestão participativa e democrática; fomentar o desenvolvimento de subsídios que auxiliem o planejamento estratégico dos tribunais; e contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional.

O novo *Prêmio* implementou mudanças profundas na metodologia de aplicação de pontuações e incluiu uma alteração de conceito fundamental, inserindo uma visão tridimensional no processo avaliativo, com base em três eixos temáticos: governança, produtividade e transparência e informação, cada um deles com percentuais de pontos parecidos. Este equilíbrio nos "pesos" de cada eixo demonstra a importância dos diversos aspectos que devem ser considerados para que um tribunal alcance uma gestão de excelência. A premiação máxima, portanto, é conferida ao tribunal que alcançar 95% da pontuação relativa, recebendo, então, o *Prêmio Excelência*.

Cada eixo temático condensa uma série de requisitos que são, quase na sua totalidade, regulamentados, complementarmente, por resoluções específicas do CNJ.

O eixo *governança* abarca questões relacionadas à gestão organizacional de cada tribunal, com aspectos atrelados à capacitação, liderança, tecnologia, sustentabilidade, entre outros. Seu objetivo é analisar o funcionamento de unidades e comissões, a aplicação das resoluções, a utilização do Pje⁹ e de processos eletrônicos, a governança em tecnologia da informação, as práticas socioambientais adotadas, a capacitação, a saúde de magistrados e

9 PJe – Processo Judicial Eletrônico. Trata-se de um sistema de processos eletrônicos nacional, com desenvolvimento colaborativo, gerenciado pelo CNJ.

servidores, as respostas às demandas da ouvidoria e a gestão participativa na formulação de metas nacionais (Quadro 2 abaixo).

Quadro 2 - Critérios do eixo governança e pontuação

EIXO GOVERNANÇA	REQUISITO	PONTUAÇÃO	
Art. 6º, I	Núcleo de Estatística	10	(1%)
Art. 6º, II	Realizar pelo menos 2 RAEs	10	(1%)
Art. 6º, III	Comitê 1º Grau (Res. 194)	10	(1%)
Art. 6º, IV	Cumprimento da Resolução 219	50	(4%)
Art. 6º, V	Implantação do Pje	25	(2%)
Art. 6º, VI	Processos eletrônicos	25	(2%)
Art. 6º, VII	iGov-TIC-JUD	50	(4%)
Art. 6º, VIII	Gestão Participativa	30	(3%)
Art. 6º, IX	Socioambiental	45	(4%)
Art. 6º, X	Acessibilidade	15	(1%)
Art. 6º, XI	Saúde dos magistrados e servidores	35	(3%)
Art. 6º, XII	Ouvidoria	20	(2%)
Art. 6º, XIII	Capacitação EAD novos serv.	40	(3%)
Art. 6º, XIV	Coordenadorias de Infância e Juv.	20	(2%)
Art. 6º, XV	Participação Feminina	10	(1%)
Total		395	(33,2%)

Fonte: Portaria nº 88 de 2019, CNJ.

O eixo *produtividade*, que talvez seja o mais difícil de se alcançar os maiores resultados, diante da necessidade de realização dos maiores esforços organizacionais, contempla aspectos relacionados a estatísticas processuais. Seu objetivo é analisar a capacidade de solucionar mais processos com menos recursos disponíveis, conciliar mais, manter menor acervo de processos antigos, cumprir com as metas nacionais, reduzir a taxa de congestionamento e conferir maior celeridade processual (Quadro 3 abaixo).

Esse tema é um dos mais complexos no âmbito do Poder Judiciário, uma vez que os resultados são reflexo da gestão realizada pelos órgãos que o integram, culminando na execução da atividade cartorária de impulsão processual.

Quadro 3 - Critérios por eixo produtividade e pontuação

EIXO PRODUTIVIDADE	REQUISITO	PONTUAÇÃO	
Art. 7º, I	Melhores índices no IPC-Jus	90	(8%)
Art. 7º, II	Redução da Taxa de Congestionamento Líquida	50	(4%)
Art. 7º, III	Tempo Médio	50	(4%)
Art. 7º, IV	Melhores Índices de Conciliação	50	(4%)
Art. 7º, V	Cumprimento das Metas Nacionais	10pts/meta	(5%)
Art. 7º, VI	Julgar processos antigos	50	(4%)
Art. 7º, VII	Violência contra a Mulher	40	(3%)
Art. 7º, VIII	Mês do Júri	35	(3%)
Total		455	(38,1%)

Fonte: Portaria nº 88 de 2019, CNJ.

Para o alcance dos objetivos do eixo *transparência e informação* são analisados quesitos relacionados ao envio dos dados estatísticos previamente validados, a

observância às tabelas processuais unificadas, criadas em 2007, e a transparência ao cidadão (Quando 4 abaixo).

Inicialmente, esse tema era o principal objeto de análise do antigo *Selo Justiça em Números*, que apurava a qualidade dos dados prestados pelos tribunais ao CNJ. Esse eixo permanece extremamente importante diante da necessidade de, além de dar transparência ao cidadão, se obter e fornecer dados relativos à prestação jurisdicional, para que sejam traçadas políticas públicas efetivas e consubstanciadas em resultados concretos. A regulamentação que está em vigor foi publicada após a realização de uma consulta pública, com ampla participação da sociedade.¹⁰

Quadro 4 - Critérios do eixo *transparência e informação* e pontuação

EIXO TRANSPARÊNCIA E INFORMAÇÃO	REQUISITO	PONTUAÇÃO	
Art. 8º, I	Justiça em Números e Módulo de Produtividade Mensal	50	(4%)
Art. 8º, II	Envio de dados no formato MNI	200	(17%)
Art. 8º, III	Demandas Repetitivas	15	(1%)
Art. 8º, IV	Ranking da Transparência	90	(8%)
Total		355	(30%)

Fonte: Portaria nº 88 de 2019, CNJ.

O *Prêmio CNJ de Qualidade* apresenta requisitos que preenchem diversos fundamentos de amplo alcance, guardando boa relação com os preceitos do MEG. Percebe-se que existe uma confluência no intuito de analisar as instituições nas suas mais variadas vertentes de atuação, o que não se concretiza, no entanto, em uma intenção sólida de se fundamentar as definições dos requisitos com base em modelos de gestão já consagrados.

A iniciativa de se correlacionar os preceitos da regulamentação do CNJ aos modelos de gestão mais conhecidos e experimentados presta-se a fomentar a discussão acerca da necessidade de o Poder Judiciário, como integrante do serviço público, implementar uma maior fundamentação teórica, bem como técnicas validadas de gestão nas políticas e regras nacionais de avaliação de seu serviço.

Não pairam dúvidas quanto ao fato de que os modelos existentes de gestão, se incorporados ao Judiciário, podem absorver os aprendizados alcançados pelos tribunais ao logo dos anos, adaptando-os aos fundamentos técnicos mais eficazes de apuração da qualidade, uma vez que estes já foram experimentados por décadas de evolução, conforme exposto anteriormente neste artigo.

Com base nas estatísticas dos últimos anos, apresentadas pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ, percebe-se que existe uma relação direta com o estímulo feito pelo referido Conselho aos tribunais, por intermédio da publicação anual do relatório do *Justiça em Números* e pela premiação implementada desde 2013, o *Selo Justiça em Números*.

4 Análises e comparações

Para a realização do comparativo resumido entre os

¹⁰ A consulta pública ocorreu no período de 6 de fevereiro a 14 de março de 2019. O CNJ recebeu 3.655 sugestões, de 617 participantes.

modelos de premiação, com intuito de não se perder o enfoque do presente trabalho, que é o de inserir e comparar o modelo do Judiciário com os demais modelos de premiação anteriormente apresentados, será utilizado como base a comparação realizada por SILVESTRO e MAZZOCHI (2014, p. 9) e os estudos de RIBEIRO (2019, p. 133-36), nos quais foram feitas revisões de literatura e cruzamentos dos critérios de avaliação dos *Prêmios Deming, Malcom Baldrige, EFQM e PNQ*.

A análise realizada pelos referidos autores encontra-se sintetizada no Quadro 5 abaixo, sendo possível verificar que os modelos comparados, em linhas gerais, possuem em comum apenas os critérios da dimensão *processos*, que objetiva avaliar a implementação de procedimentos gerenciais do negócio de cada organização, bem como as atividades operacionais que contribuem diretamente para assegurar a geração do produto. Este critério está presente em todos os prêmios, principalmente pelo fato dele ser um dos fundamentos principais da *gestão pela qualidade total*, baseada na melhoria contínua dos processos, em sua maioria operacional.

Quadro 5 - Comparativo dos *Prêmios* de qualidade

ITEM	DEMING	MALCOM BALDRIGE	EFQM	PNQ
Liderança	-	Sim	Sim	Sim
Estratégia	Sim	Sim	Sim	-
Processos	Sim	Sim	Sim	Sim
Resultados		Sim	Sim	Sim
Informação de conhecimento	Sim	Sim	-	Sim
Pessoas	-	Sim	Sim	Sim
Clientes	-	Sim	Sim	Sim
Sociedade	-	-	Sim	Sim

Fonte: SILVESTRO e MAZZOCHI, 2014, p. 9.

Todas as premiações apresentam lacunas de avaliação, sejam elas relacionadas ao foco ou ao entendimento variado que é dado ao conceito de qualidade, demonstrando, assim, que não se deve avaliar as organizações sem que sejam analisadas as circunstâncias de cada ramo em que atuam.

No *Prêmio Deming*, por exemplo, a explicação para não se avaliar critérios como liderança pode estar relacionada ao fator cultural, pois naquele contexto existe uma valorização à coletividade em detrimento à individualidade.

Outro critério que merece destaque é o relacionado a *clientes*, no qual avalia-se o tratamento das informações e a comunicação com os clientes e com o mercado. Todos os modelos a partir da implementação do *Prêmio Malcom Baldrige* adotam essa visão mais focada no consumidor do produto da empresa. A análise dos fatores externos à empresa passa, então, a ter grande valor para as organizações, que precisam desenvolver uma capacidade constante de se adaptar às necessidades do mercado, a fim de que possam ser competitivas e conseguir sobreviver à elevada concorrência.

Partindo-se da análise comparativa apresentada no Quadro 5 acima, foi possível agregar os critérios utilizados pelo FNQ no *Prêmio Melhores em Gestão* e pelo CNJ no seu novo *Prêmio* nacional.

Utilizando-se dos mesmos critérios adotados para agrupar as categorias (liderança, estratégia, processos,

informações de conhecimento, pessoas, cliente e sociedade), foi possível fazer uma análise dos fundamentos e metodologias utilizados pelos prêmios melhores em gestão e o *CNJ de Qualidade*, buscando-se, por analogia, realizar as interconexões que possibilitaram a consolidação do Quadro 6, apresentado logo abaixo.

Quadro 6 - Comparativo entre os prêmios e o CNJ

ITEM	DEMING	MALCOM BALDRIGE	EFQM	PNQ	MEG 21	CNJ
Liderança	-	Sim	Sim	Sim	Sim	-
Estratégia	Sim	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Processos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-
Resultados		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Informação de conhecimento	Sim	Sim	-	Sim	Sim	Sim
Pessoas	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clientes	-	Sim	Sim	Sim	Sim	-
Sociedade	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de: SILVESTRO e MAZZOCHI, 2014, p. 9.

Com base no quadro acima, percebe-se que a proposta do MEG incorpora todas as categorias de análise, o que se explica pela metodologia utilizada no referido modelo, na qual são realizadas avaliações qualitativas de cada instituição – uma verdadeira auditoria, que leva em consideração todas as boas práticas realizadas por cada instituição inscrita.

Tal metodologia tem como ponto positivo o fato de proporcionar uma análise mais criteriosa, uma vez que é realizada por consultores especialistas. Ao final das avaliações, é feita uma análise do grau de maturidade de cada instituição.

Se por um lado esse processo avaliativo é mais criterioso, por outro, trata-se de uma análise individual que dificilmente poderia ser aplicada em grande escala. Os critérios de análise passam por uma certa subjetividade, que pode vir a ser problemática caso se pretenda, como se propõe no presente artigo, desenvolver uma metodologia passível de ser implementada no âmbito do Judiciário.

No que se refere à premiação do CNJ, percebe-se significativo avanço na metodologia de apuração das ações desenvolvidas pelos Tribunais de Justiça. O referido modelo é capaz de consolidar, de maneira objetiva, diversos aspectos que interferem diretamente na prestação jurisdicional.

Ao inserir critérios relacionados à *governança*, por exemplo, é dada importância aos aspectos de gestão organizacional e participação da sociedade na formulação da estratégia das instituições, valorizando-se o planejamento estratégico, a participação dos servidores e a melhoria da gestão orçamentária. Neste eixo enquadram-se os requisitos liderança, estratégia, processos, pessoas, clientes e sociedade, que ao todo representam seis dos oito critérios que sintetizaram as comparações com os outros prêmios mencionados neste artigo.

Na premiação do CNJ ainda podem ser encontrados itens avaliativos relacionados às políticas mais recentes das organizações de sucesso, como, por exemplo, o requisito que trata da sustentabilidade e acessibilidade.

Outro ponto fundamental, no que tange aos órgãos públicos, é o conceito de governança de tecnologia da informação e comunicação, essenciais, atualmente, com o advento dos acervos judiciais eletrônicos.

Uma nova vertente, também trazida para o *Prêmio* atual do Judiciário, está relacionada à ouvidoria,¹¹ representando a visão do usuário. No entanto, percebe-se que, ao se pensar de forma mais atual quanto ao contexto das instituições no mercado em que ocupam, a análise das queixas por meio da ouvidoria do CNJ representa uma parcela muito reduzida do aspecto geral. Ou seja, atualmente trabalha-se mundialmente com o conceito de *partes interessadas*, ou *stakeholders*, de uma organização, correspondendo a todos os atores (pessoas, instituições, grupos, órgãos governamentais, etc.) que de alguma forma afetam ou são afetados por ela.¹²

No âmbito do Judiciário não há como se pensar em uma organização de excelência que não conhece, de forma estruturada e em âmbito nacional, como é a visão do usuário em relação aos mais variados aspectos da prestação jurisdicional, seja pela qualidade das estruturas físicas, pelo atendimento do servidor ou pela celeridade e qualidade das decisões nos processos. É importante aprimorar, nos critérios avaliativos do novo *Prêmio*, requisitos que apurem a opinião de forma estruturada: dos servidores, que compõem a força de trabalho do órgão, dos advogados públicos e privados, do Ministério Público e das partes, efetiva ou potenciais.

Nesse aspecto, o modelo do MEG demonstra extrema preocupação com o usuário do serviço, dedicando grande importância no fundamento denominado *compromisso com as partes interessadas*, em que são dedicados cinco temas específicos: requisitos das partes interessadas, cliente, relacionamento com as partes interessadas, fornecedor e força de trabalho.

Percebe-se que a visão imposta pelo FNQ ao MEG, quanto às partes interessadas, possui aspecto mais voltado ao mercado privado, todavia totalmente passível de adaptações ao poder público, bastando-se realizar correlações entre as terminologias, como, por exemplo, o cliente (entendido como o jurisdicionado), o advogado, o Ministério Público e o próprio Estado. As figuras e papéis se transformam a depender dos diferentes ângulos que ocupem em cada processo judicial, sendo possível identificar os atores mais recorrentes e avaliar a opinião deles em seus diferentes papéis.

O desafio é utilizar as pesquisas de percepção do usuário como balizador para eventuais políticas de gestão judiciária, sem que isso interfira na independência dos tribunais, nem estimule ativismos judiciais. O Poder Judiciário precisa manter-se livre e independente, para que possa, sempre que necessário, exercer papel contra majoritário à opinião pública.

Por fim, devido a especificidade e alcance que o *Prêmio CNJ de Qualidade* possui nos seus diversos requisitos de pontuação, pode-se constatar que este modelo é, diante

¹¹ Portaria nº 88/2019, "Art 6º, inciso XII – responder, com caráter resolutivo, às demandas encaminhadas ao tribunal pela ouvidoria do CNJ, em até 30 dias, conforme previsto na Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração."

¹² Segundo a ISO 9001:2015, "a organização deve determinar as partes que sejam pertinentes para o Sistema de Gestão da Qualidade".

dos outros aqui apresentados, o que melhor pode ser creditado o conceito de aferição de qualidade da Justiça. Isto porque o *Prêmio* busca avaliar, de forma objetiva e com alcance nacional, praticamente todos os aspectos capazes de identificar uma gestão judiciária de excelência, ainda que passível de melhorias, a exemplo de uma maior análise das partes interessadas.

Importante lembrar que as análises em torno do *Prêmio* nacional do Judiciário partem de premissas teóricas, uma vez que a referida premiação encontra-se em sua edição inaugural e ainda sem resultados promulgados, estando aberta ao crivo de todos os atores envolvidos.

5 Conclusões e considerações finais

O presente artigo apresentou o tema da gestão de organizações com o objetivo de trazer à tona discussões sobre as formas de avaliação da qualidade do sistema judiciário. Mesmo sem a pretensão de aprofundar discussões em torno de teorias de administração, confere-se ao debate aspectos teóricos e com demonstrações sobre a evolução histórica dos modelos de gestão e formas da premiação de instituições públicas e privadas.

Avaliar a qualidade das instituições é algo multifatorial, que merece ser mais explorado por gestores e pesquisadores do assunto. Este artigo se propõe a fomentar essa discussão, apresentando, mesmo que brevemente, a premiação instituída pelo Poder Judiciário à luz de outros modelos existentes no Brasil e no mundo.

Foram apresentados os modelos internacionais mais reconhecidos, como os *Prêmios Deming* e *Malcom Baldrige*, o modelo europeu da EFQM, o modelo brasileiro da FNQ (PNQ, atualmente MEG) e, por fim, o *Prêmio CNJ de Qualidade*.

Após as apresentações, foi realizada uma comparação dos fundamentos dessas premiações entre si, cruzando-os com o novo modelo do CNJ. Deste entrelace, análises demonstraram os prós e contras de cada modelo, explicitadas por meio de quadros comparativos, contendo as categorias liderança, estratégia, processos, resultados, informação de conhecimento, pessoas, clientes e sociedade.

A instituição do novo modelo de premiação do CNJ representa grande avanço no incentivo à melhoria da prestação jurisdicional, ao buscar avaliar a gestão dos tribunais de forma mais completa, considerando questões que se encontram em destaque na sociedade, como a governança das instituições, a produtividade e a transparência, bem como a prestação de informações.

Neste contexto, verifica-se que, como toda nova iniciativa, a regulamentação que institui o novo *Prêmio* pode ser aprimorada, com a realização de estudos que busquem identificar critérios objetivos que possibilitem analisar as *partes interessadas* atuantes no âmbito do Judiciário.

Por fim, é importante salientar o alto grau de complexidade em torno do conceito de qualidade da prestação jurisdicional, mormente quando esta materializa-se em decisões judiciais sem possibilidades de acordo entre as partes. Avaliar objetivamente a qualidade das decisões

judiciais é um assunto a ser profundamente estudado, mas, no atual momento da sociedade, entende-se que a Justiça precisa ser efetiva para se ter qualidade, e para isso é preciso um Judiciário mais célere e eficiente, capaz de fazer frente ao imenso volume de ações tramitando nos tribunais.

Referências

AKIM, Érica Kushiara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 49, n. 2, mar/abr. 2015, p. 337-366. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/46650>>. Acesso em: 11 out. 2019.

BALDRIGE [online]. **The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award**. Disponível em: <<https://www.nist.gov/baldrige/award-recipients>>. Acesso em: 11 out. 2019.

CARR, David; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CASTRO, Alexandre Samy de. **Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil** – texto para discussão 1609. IPEA: Brasília, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2018**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

CROSBY, Philip B. **Quality is free: Quality is free: the art of making quality certain**. Nova York: McGraw-Hill, 1979.

DE CARVALHO MIRANDA, Rafael; VALADÃO, Alexandra de Fátima Chiaradia; TURRIONI, João Batista. **Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil**. *Sistemas & Gestão*, v. 7, n. 4, p. 514-525, 2012.

DEMING, W. Edward. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Novo Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2016. Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/e-book-24-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao/>>. Acesso em: 9 out. 2019.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 47, n. 2, 2013, p. 379-402.

GARVIN, D. A. **Managing Quality**. New York: The Free Press, 1988. Disponível em: <[http://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1917060](http://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1917060)>. Acesso em: 23 out. 2019.

JURAN, Joseph M. **Architect of quality: the autobiography of Dr. Joseph M. Juran**. New York City: McGraw-Hill, 2004.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação** – texto para discussão 397. Brasília: IPEA, 1996.

REEVES, Carol A.; BEDNAR, David A. **Defining quality: alternatives and implications**. Briarcliff Manor: Academy of Management Review, v. 19, n. 3, jul. 1994, p. 419-445.

RIBEIRO, Tamara Grisi. **Estudo comparativo sobre as metodologias do modelo de excelência em gestão e da Organização Nacional da Saúde por meio de um estudo de caso**. UFPB: João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/13438/1/TGR04122017.pdf>. Acesso em: 23 out. 2019.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, jan./abr. 1998, p. 101-125.

SILVESTRO, Cintia; MAZZOCHI, Geison. Comparativo dos prêmios de excelência em gestão da qualidade. **IIº Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG**. Maio 2014. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao/article/download/272-283/926>> Acesso em: 10 out. 2019.

VILLAS BOAS, Gisele Alvim de Resende; COSTA, Helder Gomes. Análise comparativa de prêmios de excelência em gestão. **VIIº Encontro Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1936.pdf>. Acesso em: 23 out. 2019.

WEINBERG, Gerald M. **Quality software management: volume 1 - Systems thinking**. New York City: Dorset House, 1991.

Igor Caires Machado

Graduado em arquitetura e urbanismo pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), MBA em Gestão de Projetos pela Universidade Jorge Amado e Doutorando em Ciências Empresariais e Sociais pela Universidade de Ciências Empresariais e Sociais (UCES). Diretor de Projetos do Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Marcos Abreu Torres

Graduado em Direito pela Universidade Católica do Salvador (Ucsal), Mestre em Constituição e Sociedade pelo Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP). Advogado da Confederação Nacional da Indústria (CNI).