

Um estudo do uso do processo hierárquico analítico (AHP) para a cultura de excelência judicial

Vitor Carneiro Ramos, Patrick Letouze

Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, Universidade Federal de Tocantins

Palavras-chave: excelência judicial, processo hierárquico analítico, prêmio CNJ de qualidade, transformação cultural e priorização estratégica

Este resumo expandido apresenta analisa os fatores críticos para a cultura de excelência judicial, identificando os critérios mais relevantes do “International Framework for Court Excellence” (IFCE). Como referência fundamental prática, foca-se em um trabalho realizado no contexto dos Emirados Árabes Unidos e se propõe adaptações para o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO).

Em 2017, Kassem et al. apresentaram uma investigação pioneira sobre a cultura organizacional dos tribunais nos Emirados Árabes Unidos (EAU) e sua relação com a excelência judicial. A partir dos critérios estabelecidos pelo IFCE em sua versão 2013, eles propuseram correlacionar a cultura organizacional dos tribunais no EAU com as práticas mais significativas para se atingir a excelência judicial, valendo-se como método do “Analytic Hierarchy Process” (AHP) – Processo Hierárquico Analítico (Saaty, 1990).

Kassem et al. (2017) escolheram o AHP por permitir não apenas as medições quantitativas de parâmetros, índices e indicadores, mas também as informações qualitativas para definir objetivos de negócio e medidas de performance. Destaca-se que, para os padrões de excelência e qualidade, conquanto necessidade evidente para as cortes judiciais na EAU, não havia um modelo específico para os tribunais, tampouco indicadores de desempenho. Então, o modelo utilizado foi extraído do IFCE, que se tornou o modelo mais difundido de governança para excelência em tribunais. Esse modelo é estruturado em sete critérios principais que operam como diretrizes e roteiro para alcançar a excelência judicial: liderança e gestão; planejamento e políticas; recursos; procedimentos e processos; necessidades e satisfação dos clientes; serviços acessíveis; e confiança pública.

Portanto, deve-se considerar a cultura organizacional, para que critérios tangíveis e intangíveis (valores, normas, comportamentos) sejam incorporados ao modelo. Ou seja, deve-se considerar os critérios quantitativos e qualitativos de qualidade que afetam o caminho da excelência. Para os tribunais, isso é importante, pois a eficiência e a eficácia na entrega da justiça devem ser centralizadas no ser humano, tanto os cidadãos quanto

os operadores do judiciário. Evidencia-se assim, que a importância dos critérios do IFCE é relativa, pois varia significativamente conforme o contexto cultural e institucional de cada jurisdição.

A influência da cultura, tanto nacionais quanto organizacionais, na excelência judicial justifica a necessidade de um estudo de adaptabilidade para o contexto brasileiro. Enquanto simultaneamente representa uma limitação desse estudo ao se considerar as particularidades jurisdicionais intrínsecas refletidas na cultura organizacional. Isto é, o contexto do TRE-GO é específico e limita a replicabilidade deste estudo, fazendo-se necessário uma verificação de contexto organizacional para sua aplicabilidade em outras unidades do sistema TRE. Já a adoção deste estudo em outras jurisdições deve considerar suas especificidades e diferenças do sistema TRE.

A adaptabilidade do estudo dá-se naturalmente pelo uso do AHP. Eles adaptaram os pesos dos critérios do IFCE à realidade local e identificaram os traços de cultura organizacional mais importantes para alcançar a excelência nos tribunais dos EAU. Deste modo, eles exploraram a evolução de conceitos de cultura organizacional, excelência judicial e organizacional, suas dimensões e sua influência no desempenho.

A cultura organizacional definida por Schein (2010) é o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que moldam o funcionamento de uma organização. Sua influência é percebida no comportamento interno e no desempenho geral (Chin-loy e Mujtaba, 2007). Já nos tribunais, o estudo de Elliott (2000) identificou três dimensões principais da cultura organizacional: as práticas formais, ou seja, regras e procedimentos; as práticas informais a partir de comportamentos e hábitos não oficiais; e crenças, valores e convicções compartilhados que moldam a visão dos juízes. Por exemplo, uma cultura em tribunais criminais pode priorizar rapidez em detrimento da justiça (Myers, 2015), ou seja, a velocidade de julgamento não deve se sobrepor a justiça da decisão da sentença, em outras palavras, um réu inocente não deve ser condenado em função de uma “justiça rápida”.

Já a excelência judicial e organizacional busca por padrões elevados de desempenho em tribunais e organizações, integrando métricas quantitativas e qualitativas (National Center for State Courts, 2013). Abrange tanto tribunais quanto organizações em geral, indo além da cultura para incluir processos e resultados.

A cultura organizacional e excelência judicial promove a interseção entre cultura organizacional e excelência judicial, onde a cultura é um fator determinante para alcançar a excelência em tribunais (National Center for State Courts, 2013; Myers, 2015). Nesta interseção, tem-se a cultura (valores, normas) como base para melhorar o desempenho judicial, usando modelos como o IFCE e traços culturais como adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência (Fey e Denison, 2003), ressaltando-se que uma cultura inadequada pode comprometer a justiça (Myers, 2015).

Apesar de a excelência judicial ser um valor estratégico para os sistemas judiciais nos EAU, suas cortes são obrigadas a participarem de competições de qualidade e excelência. Analogamente, no Brasil há o Prêmio CNJ de Qualidade. Neste sentido, propuseram realinhar os pesos dos critérios do IFCE para refletir o ambiente local e olhar aos traços de cultura organizacional que melhor apoiem as melhorias no sistema judicial. Portanto, a mesma metodologia de realinhamento de critérios pode ser adotada pelo TRE-GO com foco no Prêmio CNJ de Qualidade.

O realinhamento de critérios baseia-se no AHP, que consiste em um método de tomada de decisão multicritério sofisticado. Esse método permitiu a hierarquização sistemática dos critérios do IFCE e a identificação dos traços culturais mais relevantes para o contexto dos EAU. Basicamente, tem-se:

1. Definição do problema e da solução desejada.
2. Estruturação da hierarquia a partir da perspectiva gerencial geral.
3. Construção de uma matriz de comparação pareada: cada elemento é avaliado em termos de sua contribuição ou impacto, usando uma escala numérica (geralmente de 1 a 9, onde 1 significa igual importância e 9 significa extrema importância).
4. Obtenção de julgamentos para desenvolver as matrizes: são coletados julgamentos para preencher as matrizes de comparação pareada.
5. Determinação das prioridades e teste de consistência: com os dados das comparações pareadas, calcula-se as prioridades (pesos) de cada elemento. Depois, verifica-se a consistência das escolhas para garantir que os julgamentos não sejam contraditórios.
6. Repetição dos passos 3, 4 e 5 para todos os níveis e agrupamentos da hierarquia.
7. Composição hierárquica (síntese): as prioridades de cada nível são combinadas para obter uma prioridade global. Isso é feito multiplicando os vetores de prioridades de um nível pelos pesos dos critérios do nível superior e somando os resultados.
8. Avaliação da consistência de toda a hierarquia: multiplica-se o índice de consistência de cada matriz pelo peso do critério correspondente e soma-se os produtos. Esse valor é dividido por uma expressão semelhante, mas usando o índice de consistência aleatório. Isso garante que as decisões tomadas sejam logicamente coerentes.

A coleta de dados ocorreu em dois tribunais de primeira instância nos EAU, com três juízes experientes em funções de gestão, que estabeleceu os julgamentos individuais.

Isso garantiu opiniões especializadas que refletiam tanto a experiência prática quanto o alinhamento com os objetivos estratégicos dos tribunais. A partir destes dados, usaram o AHP para avaliar a importância dos sete critérios de excelência judicial e determinar qual traço cultural (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento, inovação) é mais relevante para cada critério e para a excelência geral dos tribunais.

Os resultados desta pesquisa oferecem diversas implicações práticas para gestores e administradores de tribunais nos EAU, que podem utilizá-los para aprimorar a excelência judicial. Mas não apenas, podem ser úteis ao aprimoramento do sistema judicial de qualquer país. Os principais achados foram:

1. **Foco em Procedimentos e Processos Judiciais:** Os gestores devem concentrar esforços em melhorar os procedimentos e processos judiciais, priorizando projetos de transformação digital. Essa ênfase é justificada pelo peso elevado atribuído a esse critério no contexto dos EAU (21%), refletindo a necessidade de maior eficiência e padronização.
2. **Uso dos Novos Pesos do IFCE em Premiações Nacionais:** Os pesos recalculados para os critérios do IFCE no contexto dos EAU podem ser adotados em premiações nacionais de excelência, como o “Sheikh Khalifa Government Excellence Program”. Isso permitiria uma avaliação mais alinhada às prioridades locais, incentivando os tribunais a focarem nos fatores mais desafiadores e relevantes, como os procedimentos e processos judiciais.
3. **Construção de Organizações Ágeis:** Os tomadores de decisão nos tribunais dos EAU devem priorizar a criação de organizações ágeis, flexíveis e sensíveis a mudanças econômicas, ambientais, sociais e tecnológicas. Essa recomendação está alinhada ao peso elevado atribuído à adaptabilidade (33%), destacando a importância de responder rapidamente às transformações no ambiente externo e às expectativas dos usuários.

Portanto, a metodologia AHP apresenta potencial significativo para aplicação no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, particularmente no contexto do alinhamento estratégico aos critérios do Prêmio CNJ de Qualidade. Neste contexto, a proposta consiste em:

Reenquadramento dos indicadores ao modelo hierárquico de decisão multicritério:
Estruturar uma hierarquia AHP que incorpore:

- Nível superior: Excelência judicial no contexto eleitoral brasileiro
- Nível intermediário: Eixos temáticos do Prêmio CNJ (Governança, Produtividade, Transparência, Dados e Tecnologia)
- Nível de critérios: Requisitos específicos de cada eixo (e.g., Produtividade - Meta 1, Meta 2, Meta 4, entre outros)

Constituição de painel especializado: Formar um painel de 7-9 especialistas composto por:

- Magistrados com experiência em gestão eleitoral
- Gestores da área administrativa do TRE-GO
- Especialistas em tecnologia da informação
- Representantes da Corregedoria (VPCRE)
- Integrantes do Gabinete de Gestão de Metas (GGM) e do 1º Grau de Jurisdição

Coleta de dados contextualizada: Implementar um protocolo de coleta de dados que considere:

- Especificidades da Justiça Eleitoral (e.g., ciclicidade de distribuição de processos de maior peso a cada dois anos)
- Requisitos particulares dos principais indicadores aplicáveis ao TRE-GO
- Alinhamento com o Plano Estratégico Institucional 2021-2026

Análise integrada com parametrização customizada: Incorporar na análise:

- Pesos diferenciados para critérios com maior pontuação no Prêmio CNJ (e.g., DataJud: 174 pontos)
- Ajuste das comparações considerando o desempenho histórico do TRE-GO nas avaliações anteriores

Validação e implementação estratégica: Desenvolver:

- Dashboard de monitoramento dos critérios priorizados
- Framework de implementação gradual das mudanças culturais necessárias

A adaptação do AHP no contexto do TRE-GO geraria os seguintes benefícios esperados, a saber:

(1) priorização estratégica, mediante a identificação de onde seria mais pertinente ao TRE-GO concentrar esforços para maximizar pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade;

(2) transformação cultural, com o estabelecimento de quais mudanças culturais promoveriam maior impacto no desempenho institucional;

(3) mensuração objetiva, com o desenvolvimento de indicadores alinhados às especificidades da Justiça Eleitoral e;

(4) melhoria contínua: criação de ciclo de aprimoramento baseado em evidências e alinhado ao contexto local.

A metodologia AHP oferece ao TRE-GO uma visão sistêmica da excelência judicial que integra dimensões técnicas, culturais e institucionais em um modelo decisório coerente

e estatisticamente fundamentado. Neste sentido, surge a oportunidade de identificar com precisão onde concentrar esforços para maximizar sua pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade, bem como estabelecer quais transformações culturais (gestão da mudança) promoveriam maior impacto em seu desempenho institucional.

Referências

Chin-Loy, C., & Mujtaba, B. G. (2007). The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business & Economics Research Journal*, 6(3), 15–28.

Elliott, M. S. (2000). *Organizational culture and computer-supported cooperative work in a common information space: Case processing in the criminal courts* (Tese de doutorado). University of California, Irvine.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706.

Kassem, R., Ajmal, M., Hussain, M., & Helo, P. (2023). Critical factors for culture of judicial excellence: Benchmarking study of Emirati courts. *Benchmarking: An International Journal*, 30(4), 1234–1256.

Myers, N. M. (2015). Who said anything about justice? Bail court and the culture of adjournment. *Canadian Journal of Law and Society*, 30(1), 127–146.

National Center for State Courts. (2013). *The international framework for court excellence* (2nd ed.). Williamsburg, VA: NCSC.

National Center for State Courts. (2020). *International framework for court excellence* (3rd ed.).

Saaty, T. L. (1990). *Decision making for leaders: The analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. Pittsburgh, PA: RWS Publications.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.