

Motivos de Ineficácia da Justiça: Proposta de Solução

Tema de Interesse: Desempenho em Organizações da Justiça.

Resumo: O presente artigo almeja analisar os resultados que demonstram a ineficácia da justiça brasileira, no que concerne ao tempo razoável de duração do processo, e suas possíveis causas e soluções, a partir da pesquisa em dados empíricos e de fontes bibliográficas e documentais. Sua base teórica identifica-se com a literatura que trata da gestão estratégica e, de forma específica, com a área da administração da justiça em unidades judiciárias e administrativas. Conclui-se que há evidências de que o patamar excessivo de tramitação em geral dos processos não tem relevante conexão com a complexidade do processo judicial e nem com a falta de estrutura das unidades. Os problemas principais são afetos à execução das funções e tarefas, aos métodos e processos de gestão, atinentes aos fluxos e procedimentos, especialmente às deficiências do sistema de governança judiciária, em seu aspecto de estruturação do processo decisório, pela ausência de um modelo padronizado de metodologia de alinhamento estratégico às unidades judiciárias e administrativas e aos seus setores.

Palavras-Chave: Governança; Desdobramento da Gestão; Alinhamento da Estratégia; Razoável Duração do Processo; Metodologia de Gestão.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O ordenamento jurídico brasileiro determina que a administração pública deve se dirigir sob os preceitos do princípio jurídico da eficiência (BRASIL, 1988).

E não dispõe de tal norma sem motivo essencial.

A busca incessante de melhores resultados nos órgãos públicos e seu alcance atende ao conceito da eficácia (CHIAVENATO, 2014, p. 235) e dirige-se ao caminho da efetividade (CEPAL, 1998, p. 18), fundamento e objetivo da República Federativa do Brasil, já que faz refletir na garantia da dignidade da pessoa humana e na construção de uma sociedade livre, justa, solidária e igualitária (BRASIL, 1988).

Um dos objetivos do plano de ação da Organização das Nações Unidas: “Transformando nosso mundo: a agenda de 2030, para o desenvolvimento sustentável”, número 16.6 (ONU, A/RES/70/1, 2015), trata especialmente do aspecto do desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis, o que demonstra a importância do estudo do tema.

Desde o ano de 2007 (Resolução nº 49 do Conselho Nacional de Justiça), as políticas de gestão dos Tribunais tem se modificado, na busca de uma gestão por resultados, voltada para o cidadão-cliente (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 16-17), a partir dos planejamentos estratégicos, em nível nacional e regional (BRASIL, CNJ, 2014; GAGLIARDI, 2019; VALLE, 2017, p. 5-7).

No entanto, por meio de estudos prévios (BACELAR, 2016; MAGALHÃES, 2016, p. 116-120) pode-se vislumbrar que a resposta estatal judiciária em geral no Brasil ainda é sistematicamente morosa, por isso, inadequada, não suprimindo os preceitos constitucionais.

Um dos fatores preponderantes para o não cumprimento dos prazos refere-se ao aspecto da gestão interna das unidades operacionais, em níveis, tático e operacional (ARRUDA, 2006, p. 128; FARIA, 2013, p. 112-114), especialmente afetos à execução das funções e tarefas, aos métodos e processos de gestão, atinentes aos fluxos e procedimentos.

Dessa forma, o objetivo do artigo é analisar os resultados que demonstram a ineficácia da justiça brasileira, no que concerne ao tempo razoável de duração do processo, e suas possíveis causas e soluções.

Para o desenvolvimento do artigo, utilizou-se a metodologia dedutiva, com base na pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre o assunto.

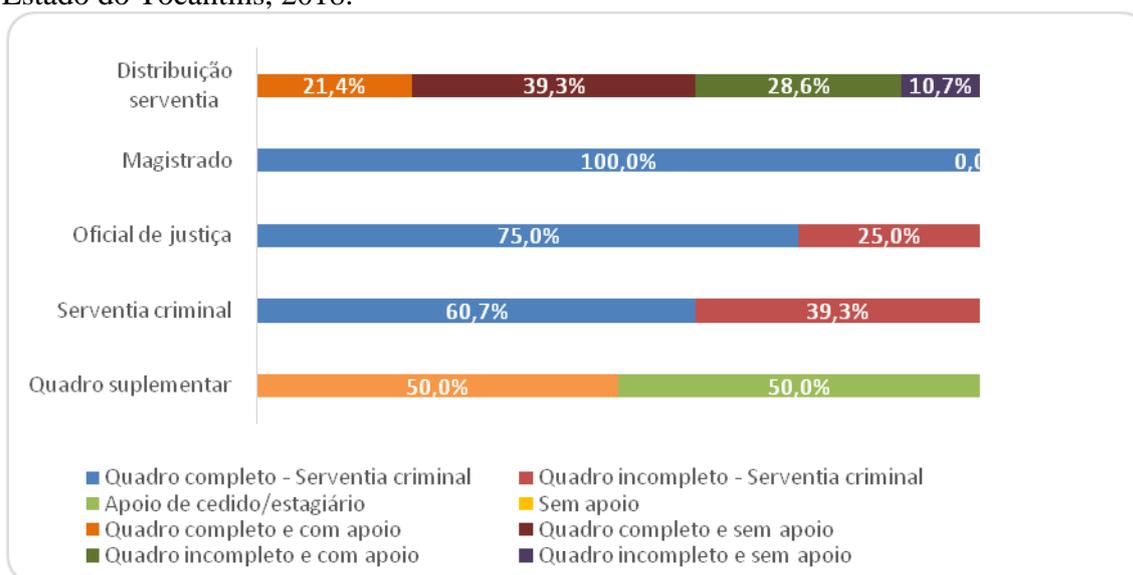
Sua análise inicial parte especialmente de pesquisa empírica realizada no Estado do Tocantins, na área criminal do Poder Judiciário, em todas as Comarcas de 1ª e 2ª Entrâncias, abrangendo a totalidade das ações e execuções penais, concatenado com os processos baixados entre os anos de 2015 e 2016, como critério de corte, e ainda por meio de questionário encaminhado aos órgãos gestores e reguladores (GAGLIARDI, 2018).

Na sequência, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, abrangendo os descritores, juntos ou intercalados: organização judiciária, unidade judiciária e metodologia de gestão, possibilitando uma análise mais aprofundada dos resultados da pesquisa, junto aos bancos de dados: Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), Google Scholar, SciELO (Scientific Electronic Library Online), BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), e estudo analítico de documentos produzidos pelos Tribunais do País, relacionados as suas gestões, por meio de seus sítios eletrônicos oficiais.

2 DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA – POSSÍVEIS CAUSAS DA MOROSIDADE

A pesquisa empírica (GAGLIARDI, 2018) apresentou inicialmente dados atinentes a estrutura predial, ao pessoal, aos recursos materiais, depois, dados de tempo de tramitação do processo e, por fim, do grau de complexidade das ações penais. Descreveu também sobre a existência ou não de normas ou procedimentos de orientação, acompanhamento e controle dos fluxos e rotinas procedimentais.

Gráfico 1 - Estrutura de pessoal das serventias criminais – Comarcas de menor porte do Estado do Tocantins, 2018.



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos da DIGEP - TJTO – atualizada em 05.06.2018

No Estado do Tocantins, as escrivânicas criminais de menor porte devem contar com um juiz, um escrivão (chefe do setor), um escrevente e dois oficiais de justiça (TOCANTINS, LC 10, 1996).

Todas as Comarcas possuem o quadro completo de juízes. No entanto, em duas delas o juiz é substituto. Para fins de estar o quadro completo foi considerado o número de um juiz, independente de ser titular.

O quadro de oficiais de justiça está 75% completo. Em seis delas somente há um oficial de justiça. Em uma delas não há oficiais de justiça. Foi considerada completa a composição de pelo menos dois oficiais de justiça.

Com relação aos servidores que atuam diretamente na serventia criminal, verificou-se que 60,7% das serventias criminais das 28 comarcas, de primeira e segunda entrâncias, estão com a estrutura completa, conforme o paradigma legal. Por sua vez 39,3% delas estão com a estrutura incompleta.

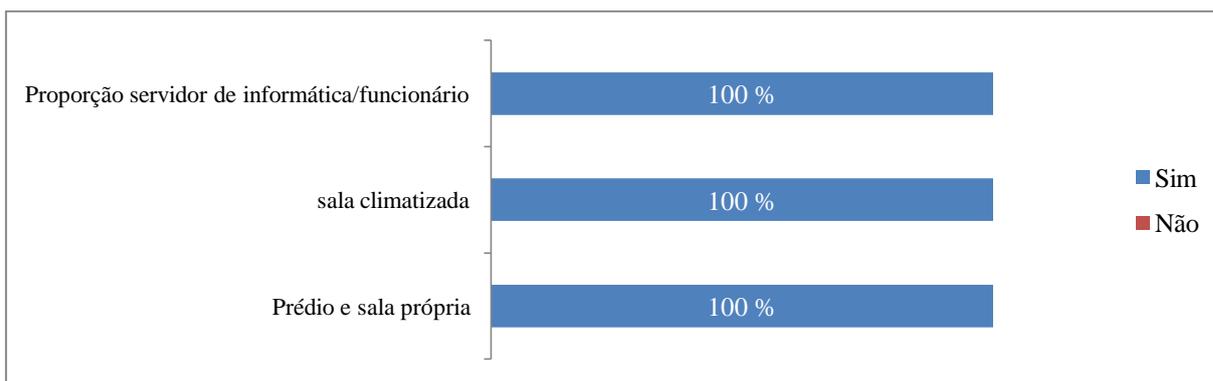
Importa observar, no entanto, que metade das referidas serventias conta com uma estrutura de pessoal suplementar, por meio de funcionários cedidos de outros entes, como municípios e Estado, e/ou estagiários, ou até com excedente de funcionários efetivos. Nessa senda, apenas três das serventias que estão sem o quadro efetivo completo não possuem estrutura de apoio suplementar, o que corresponde a 27,3% da categoria (do quadro incompleto), ou 10,7% das Comarcas estudadas.

Ressalta-se informar que foi considerado como quadro completo da serventia criminal não somente a composição formada por um escrivão e um escrevente/técnico judiciário, mas também a composição que compreende dois ou três escreventes/técnicos judiciários.

Não há Comarcas em que há ausência plena de estrutura de pessoal para a realização do serviço.

A média dos três grupos (juiz, oficiais de justiça e outros servidores da serventia criminal, suprida por quadro de apoio) resulta em 89,3% das Comarcas com efetivo completo ou suprido.

Gráfico 2 – Estrutura física predial, climatização e servidor informatizado das serventias criminais – Comarcas de menor porte do Estado do Tocantins, 2018.

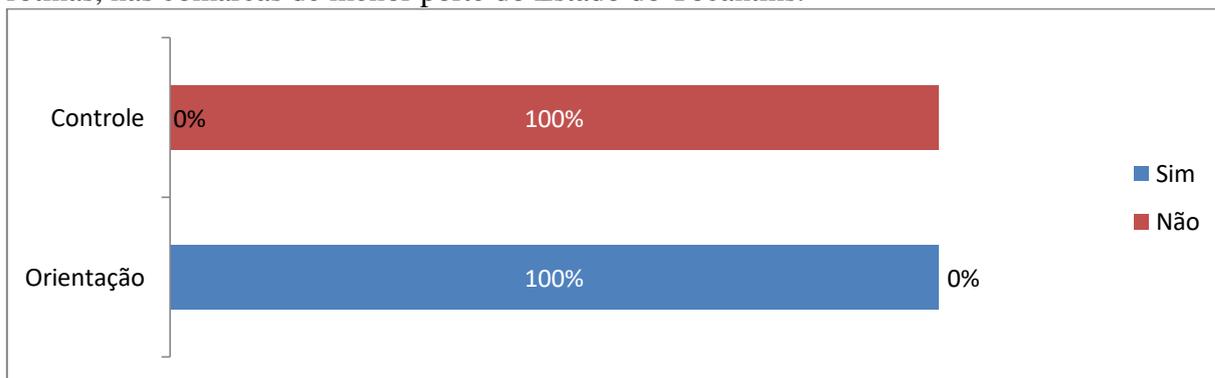


Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos do TJTO – atualizada em 28.05.2018

O esquema gráfico acima descreve a estrutura física relacionada à existência de prédio do Fórum, a existência de sala própria para o funcionamento das serventias criminais, e ainda averigua se as salas onde funcionam as serventias são climatizadas, considerando-se temperatura média do ar no Estado entre 26 e 28° C, e se há um servidor de informática ou estação de trabalho para cada funcionário, tendo em vista a plataforma exclusivamente eletrônica de processos.

Segundo os resultados apresentados pela diretoria de patrimônio, 100% das unidades judiciárias possuem os quatro elementos acima descritos.

Gráfico 3 – Orientação e controle pelos órgãos superiores e inter-relacionados aos fluxos e rotinas, nas comarcas de menor porte do Estado do Tocantins.



Fonte: Elaborada pelo autor - dados obtidos nas respostas das variáveis O.1 e O.2, pela Presidência TJTO, GMF e CGJUS, ano 2017.

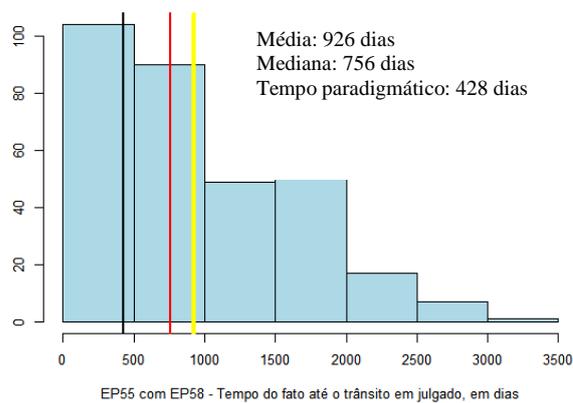
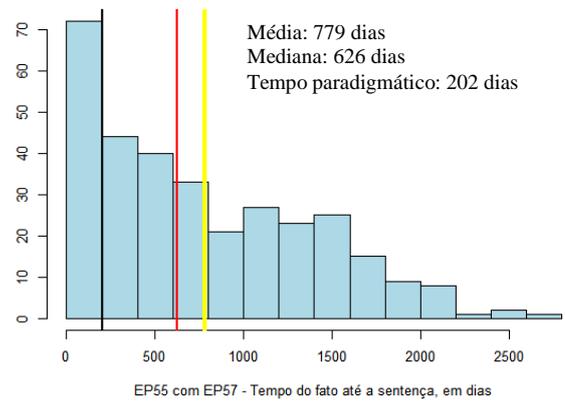
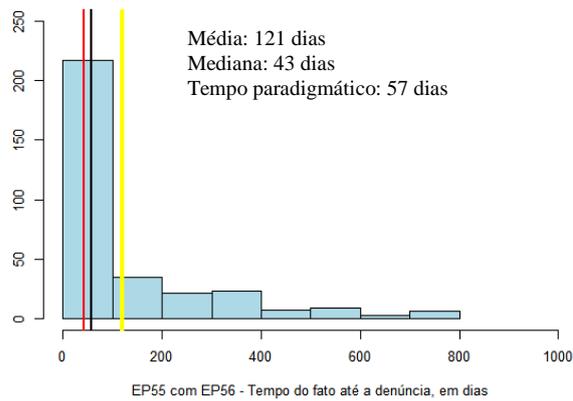
Os três órgãos Presidência do Tribunal de Justiça do Estado, Corregedoria-Geral de Justiça (CGJUS) e Grupo de Monitoramento e Fiscalização (GMF) que, segundo o paradigma normativo, tem a incumbência de orientar e efetuar certo grau de controle, no âmbito administrativo, quanto ao estabelecimento de procedimentos, orientação e acompanhamento dos resultados, responderam que sim para a primeira pergunta, relatando que há orientação por parte deles às Comarcas. Responderam não para a segunda, informando que não exercem qualquer controle sobre os procedimentos durante a ação penal.

Ao se referirem às orientações, a Presidência indicou os seguintes documentos normativos: Resolução nº 5/2003, Resolução nº 1/2005, Resolução nº 16/2008, Resolução nº 10/2010, e a Portaria nº 444/2012. A CGJUS informou a Resolução nº 1/2005, a Portaria nº 444/2012; o Provimento nº 15/2012; e o Provimento nº 12/2012. O GMF, por sua vez, mencionou a Portaria n.º 444/2012 e a Portaria 1517/2016.

Dos instrumentos que os órgãos superiores informaram para se ter maior padronização (O.1 e O.2), há o Provimento nº 12/2012, da CGJUS, de 15.08.2012, que instituiu o manual de procedimentos penais no Estado do Tocantins. Esta norma detalha os procedimentos das fases de investigação, de processo penal e de execução penal. Portanto, revela-se ser regra de orientação e controle na fase de conhecimento do processo. Sua orientação circunscreve-se ao fluxo procedimental.

Segundo as regras paradigmáticas, afetas ao Código de Processo Penal e às normas administrativas citadas, o fato de não haver formas de acompanhamento e controle pelos órgãos reguladores, sobre especialmente os prazos, pode ser fator que impede a melhor organização do serviço, o que pode ter efeitos negativos no que concerne aos parâmetros da eficiência, eficácia e efetividade.

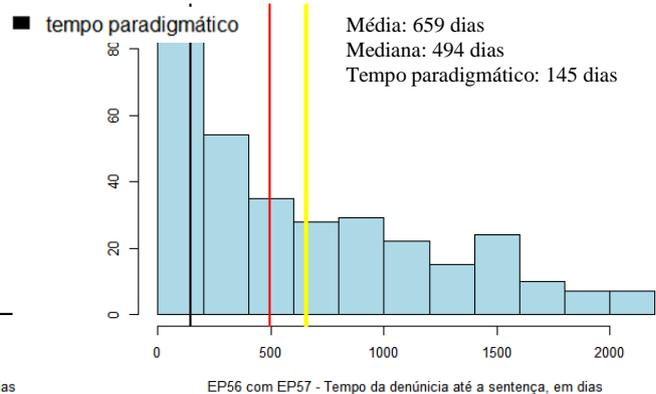
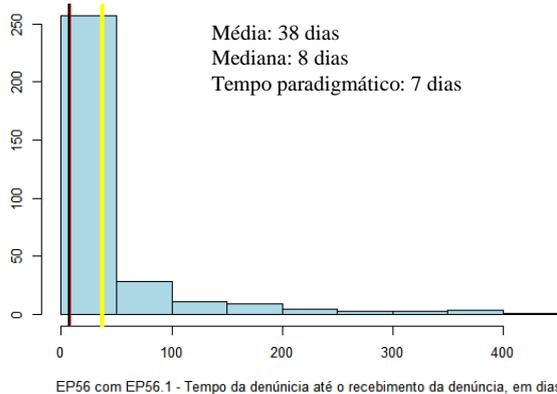
Histogramas 01 – Tempo de cumprimento do procedimento – a partir da data do fato - comarcas de menor porte do Tocantins - execuções penais baixadas - anos de 2015 e 2016.



■ mediana ■ média ■ tempo paradigmático

Fonte: Elaborada pelo autor - dados obtidos nas variáveis EP55, EP57, EP58 - sistema e-Proc TJTO, ano 2017.

Histogramas 02 – Tempo de cumprimento do procedimento - a partir da data da denúncia Comarcas de menor porte do Estado do Tocantins, execuções penais baixadas entre os anos de 2015 e 2016.



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos nas tabelas EP56, EP56.1 e EP57, extraídas do sistema e-Proc TJTO, ano 2017.

Os histogramas acima têm o condão de contribuir com o parâmetro da eficiência, e evidenciar alguns elementos de estudos, aos parâmetros da eficácia e da efetividade, dentro do que se pode considerar razoável duração do processo.

Uma observação relevante deve ser levantada, como ressalva. O referido banco de dados informado trata das execuções penais baixadas entre os anos de 2015 e 2016. O estudo do declarado banco gerou conhecimentos atinentes às fases, pré-processual, e do processo judicial de conhecimento, inclusive de atos realizados a mais de 10 anos, quando o processo judicial não estava inserido em plataforma eletrônica e não havia a mesma estrutura e organização atual.

O gráfico relaciona o tempo de cada fase procedimental e o tempo total de transcurso processual entre a data de denúncia até a data da sentença. Mostra ainda o tempo da data do fato até a data do trânsito em julgado, perpassando por todas as fases de conhecimento da persecução penal, abrangendo a fase do registro da ocorrência, da investigação policial, da análise do caso e oferecimento da denúncia pelo Ministério Público, a análise e recebimento da denúncia pelo juiz competente, os atos de citação e realização de defesa preliminar, a reiteração da denúncia, a fase de audiência de instrução e julgamento, e, por fim, o trânsito em julgado.

Da mesma forma que o índice de prescrição da pretensão punitiva, esta como resultado da eficácia, importante se faz analisar os dados relacionados ao tempo de transcurso do processo, a partir do paradigma legal, atinente aos prazos aritméticos previstos em lei, a fim de avaliar um dos fatores do processo de gestão (fluxos de tempo das funções e tarefas), componente da eficiência.

Como referência aos referidos prazos, as leis de regência são o Código de Processo Penal, a Lei nº 11.419/2006 e Lei Complementar nº 80/1994.

Segundo estudo realizado (GAGLIARDI, 2017, p. 217-219), considerando-se as peculiaridades de estar o réu solto, a defesa ser realizada pela Defensoria Pública (prazos em dobro) e ainda ser caso de rito ordinário (prazo mais alongado), o tempo do registro do fato até a data da denúncia seria de 57 dias. O tempo entre a denúncia oferecida até o seu recebimento pelo juiz competente é de até 07 dias. O tempo entre a data da denúncia e a data da sentença é de até 145 dias. O tempo entre a data do registro do fato até a data da sentença é de até 202 dias, com os mesmos pressupostos.

Os prazos aritméticos atuam como um padrão aceitável para a maior parte dos feitos, ainda mais se considerando que os crimes apurados são de menor complexidade (pena aplicada de até quatro anos). Por isso, servem como indicador paradigmático, para fins do presente estudo.

O tempo entre a data do fato até o trânsito em julgado é de até 428 dias. Para tal utilizou-se do prazo de 202 dias entre a data do fato até a data da sentença. A partir daí, há dois procedimentos, antes da remessa do recurso de apelação ao Tribunal de Justiça e depois da remessa. No primeiro período há definição legal dos prazos. No segundo, no entanto, não há, e como base na pesquisa analisada (GAGLIARDI, 2018), seria de 60 dias até a data do julgamento.

Para retratar os dados, parte-se de cinco períodos: da data do fato até a data do oferecimento da denúncia, da data da denúncia até o seu recebimento, da data da denúncia até a data da sentença, da data do fato até a data da sentença e da data do fato até o trânsito em julgado da sentença. Utilizou-se das técnicas estatísticas da mediana, do terceiro quartil, e da média para comparar os dados.

Os resultados demonstraram que da data do fato até a data do oferecimento da denúncia a mediana foi de 43 dias, o terceiro quartil foi de 165 dias, e a média de 121 dias. O paradigma legal se perfaz em 57 dias. Ou seja, até 50% dos processos estão dentro do padrão legal. Porém, considerando a média, o prazo superou 212% do padrão. Em pesquisa do IPEA (2015, p. 39), o tempo médio entre a instauração do inquérito e a denúncia foi de 135 dias (4,5 meses). A média tocantinense das comarcas de pequeno porte anuncia-se melhor que a média nacional.

Da data da denúncia até o seu recebimento a mediana foi de 08 dias, o terceiro quartil foi de 29 dias, e a média de 38 dias. O paradigma legal se perfaz em 07 dias. Até 50% dos processos superou o índice em 22% dos casos. Na média, ultrapassou-se o valor em 536%.

Da data da denúncia até a data da sentença a mediana foi de 494 dias, o terceiro quartil foi de 1057 dias, e a média de 659 dias. O paradigma legal se perfaz em 145 dias. Até 50% dos processos ultrapassam o prazo legal, no máximo, em 341%. Na média o valor percentual eleva-se para 454%. Enquanto que a pesquisa do IPEA (2015, p. 39) revelou que o tempo médio entre o oferecimento da denúncia pelo MP e a sentença de extinção do processo é de 22 meses ou 660 dias, ou seja, quase dois anos. A média tocantinense das comarcas de pequeno porte revela-se praticamente igual a da média nacional.

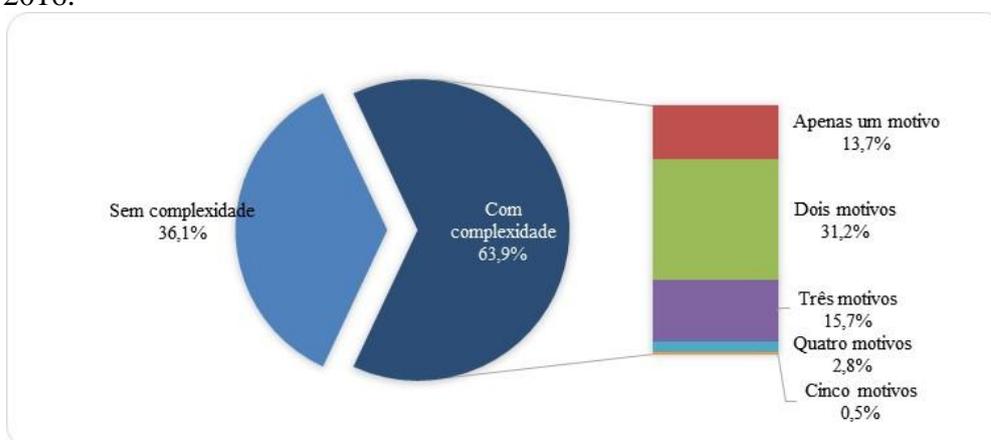
Da data do fato até a data da sentença a mediana foi de 626 dias, o terceiro quartil foi de 1.235 dias, e a média de 779 dias. O paradigma legal se perfaz em 202 dias. Até 50% dos processos ultrapassam o prazo legal, no máximo, em 310%. Na média o valor percentual eleva-se para 386%. A pesquisa do IPEA (2015, p. 39) informou que o tempo médio entre a instauração do inquérito e a sentença de extinção do processo é de 28,6 meses, o que significa 858 dias, acima da média tocantinense.

Da data do fato até o trânsito em julgado da sentença a mediana foi de 756 dias, o terceiro quartil foi de 1.464 dias, e a média de 926 dias. O paradigma legal se perfaz em 428 dias. Até 50% dos processos ultrapassam o prazo legal, no máximo, em 177%. Na média o valor percentual eleva-se para 216%.

O mesmo estudo (GAGLIARDI, 2017, p. 212-213), assentado na jurisprudência (BRASIL, STJ, 2016), demonstra que os prazos processuais penais, de acordo com a hipótese em concreto, poderão sofrer alterações, sem que isso viole os parâmetros legais, a partir de um juízo de razoabilidade.

É preciso assim se avaliar se houve ou não complexidade nos processos para se delimitar o tempo de transcurso processual. Essa complexidade refere-se a qualquer motivo que justifique o maior tempo para a finalização dos atos processuais.

Gráfico 4 – Grau de complexidade processual / número de motivos, nas comarcas de menor porte do Estado do Tocantins, a partir das execuções penais baixadas entre os anos de 2015 e 2016.



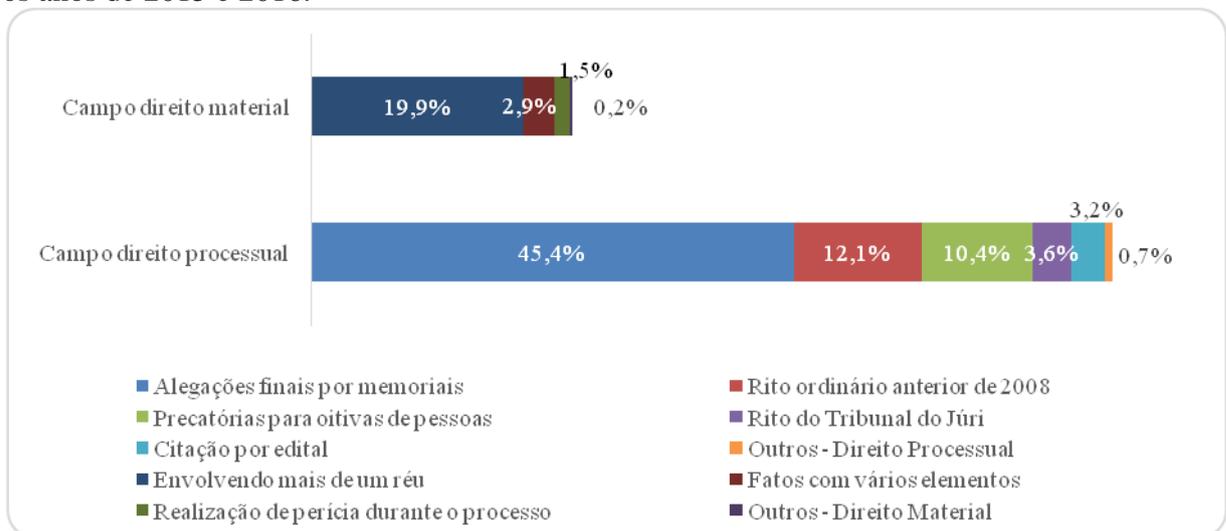
Fonte: Elaborada pelo autor - dados obtidos na tabela EP.66, extraída do sistema e-Proc TJTO, ano 2017.

Para a análise, extraiu-se da consideração de complexidade o fato de o réu ser defendido pela Defensoria Pública, pois já se está considerando os prazos de defesa paradigmáticos em dobro, especialmente por serem padronizados.

Dos 388 processos analisados, observando-se o número de processos descritos, 36,1% foram considerados sem qualquer fator de complexidade (140 incidências).

Foram considerados processos complexos o total de 63,9%. Do número total dos processos analisados, 13,7% dos processos (53 incidências) tiveram pelo apenas um item de complexidade. 31,2% dos processos totais (121 incidências) trouxeram dois motivos de complexidade. 15,7% dos processos (61 incidências) anotaram três motivos de complexidade. 2,8% dos processos (11 incidências) conceberam quatro motivos. Por fim, 0,5% dos processos (02 incidências) estabeleceram cinco motivos referentes ao maior tempo de duração do processo.

Gráfico 5 – Espécies dos motivos das complexidades / Tipo de campo jurídico, nas comarcas de menor porte do Estado do Tocantins, a partir das execuções penais baixadas entre os anos de 2015 e 2016.



Fonte: Elaborada pelo autor - dados obtidos na tabela EP.66, extraída do sistema e-Proc TJTO, ano 2017.

Foram considerados no total 412 elementos de complexidades nos processos.

Os itens de complexidade mais comuns foram em ordem decrescente: alegações finais por meio de memoriais (45,4%), envolvendo mais de um réu (19,9%), rito ordinário de procedimento anterior ao ano de 2008 (12,1%), precatórias para citação, intimação e oitiva de pessoas (10,4%), rito do Tribunal do Júri (3,6%), fatos narrados na denúncia envolvendo vários elementos (dias, pessoas, fatos) e citação por edital (3,2%), realização de perícia durante o processo (1,5%), fatos de difícil prova (0,2%), sendo os demais casos considerados irrelevantes (0,7%).

Correlacionando estes itens de complexidade ao tempo de duração do processo de conhecimento, há uma primeira tendência de justificar de certa forma o descumprimento do prazo aritmético legal. No entanto, faz-se necessário considerar alguns fatores.

O fato de a apresentação de alegações finais por meio de memoriais exige maior tempo. A regra é a realização da defesa final durante a audiência de instrução, por meio audiovisual. Porém, esse tempo supostamente, observando-se os mesmos prazos aritméticos, levaria o processo a mais 65 dias (GAGLIARDI, 2017, p. 218). Sendo esta a causa para quase metade do que se considerou como elemento de maior complexidade, e que justificou a maior demora no andamento processual, ela por si, por outro lado, não fundamenta com razoabilidade os altos índices de violação do prazo processual aritmético.

Há outros motivos, além das alegações finais, que incidiram com maior relevância, como o processo com mais de um réu, ainda mais quando há mais de um advogado. Neste caso, o trâmite processual pode gerar mais tempo, diante de a necessidade de maior movimentação cartorária, haver duas defesas, possibilidade de maior número de testemunhas,

mais interrogatórios e a necessidade de um maior esforço intelectual por parte dos envolvidos, especialmente do juiz, durante a condução do processo, e da elaboração da sentença. Porém, em raras exceções, durante a coleta de dados, arrisca-se vislumbrar hipóteses de severas complexidades que exigisse um tempo muito além do prazo aritmético legal.

Outro fundamento relativo à complexidade originou-se da citação e da intimação por meio de carta precatória (10,4%). Embora tenha incidido apenas 43 vezes, o fato de as pessoas que interessam ao processo residirem fora da jurisdição da Comarca, causa maior demora no cumprimento e na conclusão dos atos processuais. Ainda faltam instrumentos de comunicação mais céleres entre os Estados da Federação e entre as esferas da Justiça, e um dinamismo maior no cumprimento dos atos.

O motivo do rito ordinário anterior a 2008 também tem relevância, embora menor, especialmente porque abrangeu apenas 12,1% dos itens dos fundamentos da complexidade. Isso ocorreu especialmente porque em 2008 o rito ordinário foi alterado, sendo desenvolvido um procedimento mais célere. Em vez de se realizar três audiências de instrução e manter as alegações finais por meio de memoriais, a alteração criou o modelo de audiência una, e as alegações finais por meio audiovisual. Esse rito gerava a possibilidade de por vezes se triplicar o prazo processual, diante da necessidade de se agendar três audiências frente às dificuldades de pauta.

Por conseguinte, mesmo que se considere apenas a mediana, conforme demonstram os histogramas, há elevado grau de excesso de prazo, superior em mais de 200% em alguns casos comparado ao prazo aritmético legal (exceto do período entre a data do fato e do recebimento da denúncia). E esse excesso não tem justificativa fulcral nos motivos referentes às complexidades, diante dos fundamentos supracitados.

Acrescente-se ainda que a análise da complexidade possa ser denotada em duas orientações. Relacionada ao direito processual e ao direito material.

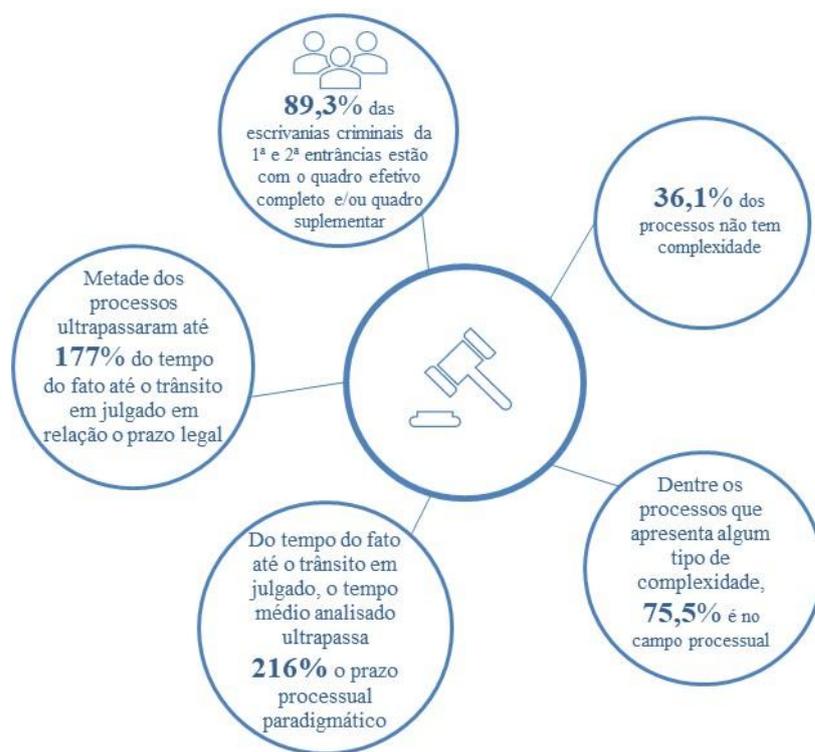
A primeira orientação traduz-se em situações que podem ocorrer na esfera processual durante o decorrer de seu trâmite, como: precatórias para a intimação e oitiva de pessoas, defesa pela Defensoria Pública (prazo em dobro), alegações finais por meio de memoriais, defesas ou petições protelatórias, aditamento da denúncia, citação por edital e necessidade de suspensão do processo, rito mais complexo do Tribunal do Júri, rito ordinário anterior a 2008, suspensão condicional do processo descumprida.

A segunda orientação atinente ao aspecto de direito material, está consubstanciada em haver mais de um réu, fatos narrados na denúncia envolvendo vários elementos (dias, pessoas, fatos), fatos de difícil prova, realização de perícias. Esses elementos em geral causam maior tempo processual.

Como se verifica no gráfico acima, em geral, os motivos de complexidade são afetos à área processual (75,4%) e não na de direito material (24,6%), o que, por si, diminui a força do impacto que os elementos de complexidade processual geram com relação ao fator tempo.

Os motivos relativos à complexidade geram certa mudança do procedimento e na rotina da serventia, alguns ruídos, que de certa forma, causam maior possibilidade de desorganização e descontrole da gestão, ainda mais se o serviço não estiver bem organizado.

Figura 1 – Relação de exclusão de causas / fator tempo de duração do processo, nas comarcas de menor porte do Estado do Tocantins, a partir das execuções penais baixadas entre os anos de 2015 e 2016



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados obtidos nos gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 e histogramas 1 e 2, a fim de relacionar as prováveis causas da morosidade processual, 2018.

De acordo com a correspondência entre os fatores, efetivo, estrutura física, processos sem complexidade, processos com complexidade no campo processual, estes não demonstram serem as causas preponderantes para o fato do tempo de duração do processo ter sido descumprido, e com grau muito superior à razoabilidade, embora possam ter maximizados os resultados negativos.

Conforme as informações produzidas a partir do gráfico 3, observa-se que o serviço funciona, porém, sem uma metodologia de organização, acompanhamento por meio de indicadores objetivos, sem a realização de reajustes nas ações. Nem a gestão das unidades judiciárias e nem a gestão superior ou reguladora tem efetuado concretamente atividades para o controle de acompanhamento e controle de dados.

3 DA ANÁLISE DOS RESULTADOS – DISCUSSÃO – POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Depois de conhecer os resultados concernentes ao tempo de tramitação do processo, buscaram-se as causas ou os motivos que poderiam de alguma forma interferir para o mau resultado, atinente à morosidade.

Por um viés da intensidade de influência aos maus resultados, o fator sentido como de maior impacto foi a da falta da governança judiciária, no aspecto da ausência da estruturação do processo gerencial decisório com o estabelecimento de métodos de formulação e implementação da estratégia, e da falta da adoção da prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, acompanhamento e gestão de resultados.

Compactuando com isso, outros estudos empíricos concluíram que unidades

judiciárias e administrativas têm demonstrado melhores resultados quando desenvolvem o seu planejamento gerencial, operacionado a partir do desdobramento da estratégia da administração superior ou pelo menos desenvolvem planos de ação, controlando os indicadores e as metas da administração superior (DEOLINDO, 2010; VALLE, 2017, p. 8-9), e ainda mais quando tais resultados perduram por anos e apresentam tendências de melhoria contínua, o que faz demonstrar a estabilidade das gestões (DINIZ, 2019; GAGLIARDI, 2019; OLINTO, SILVA, 2017).

Segundo Valle (2017, p. 99-10), o planejamento gerencial pelas unidades judiciárias tem garantido o cumprimento das metas estipuladas pelo CNJ, aumento da produtividade e da qualidade dos serviços, e melhoria da governança judiciária.

Referidos estudos, no entanto, trazem a lume a reflexão de que sem a normatização de métodos gerenciais pela administração superior e sem a padronização dessa metodologia em manual e na capacitação adequada e contínua que possam traduzir a habilidade de saber fazer e a atitude de querer fazer (VALLE, 2017, p. 12-15), tais iniciativas isoladas de cada unidade, por si só, não são suficientes para angariar a mudança para a produção de melhores resultados como tendência ao longo dos anos (MOURA et al, 2019).

Pode até gerar a boa percepção sobre a unidade e a influência positiva para as demais, porém, sem a força superior para impactar a mudança de comportamento em menor tempo, por ausência de uma política de governança institucional.

Cada vez mais, a alta administração, em uma organização alicerçada em conhecimento, tem a principal função de fixar direções à organização, na formulação de objetivos, prioridades e estratégias (DRUCKER, 1980, p. 202-206).

E esse ainda é um dos cerne da questão. Os níveis tático e operacional carecem de um direcionamento padronizado da administração superior.

O planejamento estratégico exige etapas, de modo que as estratégias sejam divididas em subestratégias, denominados como planos estratégicos (longo prazo), táticos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) (CHIAVENATO, 2014, p. 415-416).

Para Ribeiro (2019), a liderança do juiz de direito titular da unidade judiciária é fundamental para o alcance dos resultados almejados. Segundo a Resolução nº 198 do CNJ, art. 7º, cabe tal liderança aos juízes na execução do plano estratégico, sendo a responsabilidade de todos os servidores, especialmente daqueles em cargo ou função de chefia. E como forma de se operacionalizar o papel da liderança, verifica-se ser viável a normatização pelo Tribunal de Justiça de um padrão de método gerencial e a capacitação de seus líderes.

No entanto, a maior parte dos Tribunais não estabeleceu tal metodologia direcionada às unidades judiciárias e administrativas e, se estabeleceu, não oportunizou ou incentivou com maior ênfase a sua operacionalização. O que há na maior parte dos Tribunais é o alinhamento da estratégia na forma de comunicação da estratégia, o que tem sido insuficiente para a mudança de comportamento e o maior envolvimento dos líderes e demais colaboradores dispostos nas unidades (MOURA et al, 2019).

O Poder Judiciário nacional, por meio do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), estabeleceu normas dispendo sobre o planejamento e a gestão estratégica (BRASIL, CNJ, 2014), e acertadamente, respeitando a autonomia dos Tribunais, não estabeleceu regras para o desdobramento da estratégia às unidades judiciárias e administrativas, exceto nas unidades de tecnologia da informação. Apenas orientou que tal desdobramento fosse feito, de forma facultativa. Indicou os passos que poderiam seguir (BRASIL, CNJ).

Tal incumbência caberia a cada Tribunal, o que se compreende correto, tendo em vista a autonomia dos Tribunais e especialmente as diferenças regionais. Adentrar na metodologia em nível tático e operacional das unidades judiciárias dos Tribunais, por sua diversidade, poderia causar um engessamento de ações e das formas de trabalhar, e prejudicar ainda mais

os resultados.

Paiva e Silva (2018, p. 90-91) defendem posição oposta, de que o CNJ deveria ter padronizado um modelo de metodologia de gestão aos Tribunais.

Como destaca Santos (2017, p. 103), por exemplo, o Poder Judiciário, no Estado do Tocantins não dispõe de um plano que vise o alinhamento das unidades ao planejamento estratégico, exceto quanto à área de tecnologia da informação, e à mera comunicação da estratégia e a produção de indicadores. A metodologia do alinhamento da gestão não foi normatizada nesse sentido. Um grupo de trabalho estuda o projeto de metodologia de governança das unidades judiciárias e administrativas, a fim de desdobrar e alinhar a gestão estratégica aos níveis tático e operacional (TOCANTINS, PORTARIA 149, 2020).

O Tribunal de Justiça da Bahia foi um pouco mais adiante, pois, além do alinhamento por meio de plano de comunicação da estratégia, orientação e monitoramento, por meio da diretoria de primeiro grau (DPG), anotou a possibilidade em seu manual de planejamento estratégico, de forma facultativa, do que denominou de gestão estratégica adaptativa às unidades judiciárias, de forma a conectar a realidade de cada região geográfica do Estado, com o fim de possibilitar maior consenso, compromisso e responsabilidade com a melhoria permanente do Poder Judiciário (BAHIA, 2020, p. 27-31), com o desenvolvimento de projetos e ações, e seu monitoramento.

Muitos Tribunais desenvolveram instrumentos que incentivam a busca da melhor gestão das unidades em nível tático e operacional, com o estabelecimento de selos de qualidade e a disponibilização de indicadores objetivos e uniformes para oportunizar a análise comparativa de desempenho de cada uma das unidades no âmbito do respectivo grupo, como é o caso, por exemplo, dos Tribunais de Justiça do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, PROVIMENTO Nº 03/CGJ, 2012); do Distrito Federal e territórios (DISTRITO FEDERAL, Portaria GC 59, 2016); de São Paulo (SÃO PAULO, PORTARIA N. 9.660, 2018), e Tocantins (TOCANTINS, PORTARIA N. 84, 2020). O incentivo, por meio da sanção positiva, e a disponibilização de indicadores são importantes ferramentas ao desenvolvimento da gestão, mas ainda podem ser considerados insuficientes para a garantia de melhores resultados de forma sistêmica (capacidade de gestão institucional).

Destaca-se com o exposto a importância do desenvolvimento de método da gestão setorizada, descentralizada, de forma padronizada e contínua, como instrumentos eficazes em cada Tribunal. E esse é o cerne do conceito da governança pública.

Governança pode ser definido como:

[...] a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, dentre outros de que dispõe as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e resultados objetivos (BRASIL, MPOG, 2014, p. 28).

A boa governança pública deve perseguir as seguintes qualidades: capacidade de gestão da instituição; capacidade para gerar valor para a sociedade; capacidade do sistema de liderança dos órgãos e setores, em atuar de forma coesa, capacitando e motivando seus colaboradores, e orientada para o alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, MPOG, 2014, p. 21-22).

A governança institucional possui as seguintes dimensões: a formação e a gestão de líderes; a estruturação do processo decisório, voltada para a geração de valor social; a prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, com base em indicadores, com vistas ao contínuo reposicionamento (BRASIL, MPOG, 2014, p. 22).

Por essa percepção, alguns Tribunais foram mais a fundo, como o Superior Tribunal

de Justiça (BRASIL, STJ, 2018, p. 35), o Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (BRASIL, 2011, 2012), os Tribunais de Justiça de Santa Catarina e o de Minas Gerais (SANTA CATARINA; MINAS GERAIS, 2020), ao criarem metodologias de gestão estratégica aos níveis tático e/ou operacional junto às unidades judiciais e/ou administrativas, como ação de governança judiciária, a fim de cumprir os macrodesafios determinados.

O STJ anualmente estabelece normas a respeito do alinhamento estratégico de suas unidades administrativas. Atualmente, está regida pela Instrução Normativa STJ/GDG n. 8, de 27 de março de 2019 (BRASIL, 2019). A metodologia deste alinhamento utiliza os seguintes instrumentos: Referencial Estratégico, com o conhecimento da filosofia estratégica e realização de diagnóstico da unidade; Radar da Estratégia, como instrumento de medição e acompanhamento de indicadores; Painel de Contribuição, como meio de alinhamento dos objetivos setoriais desenvolvidos, desdobrados dos objetivos estratégicos e criação de indicadores; Plano de Ação, com o fim de desenvolver e acompanhar as ações setoriais; Relatório de Desempenho Setorial, como o instrumento que apresenta trimestralmente os resultados das unidades setorializadas; Reunião de Análise Tática trimestral, como ferramenta de acompanhamento, realinhamento e antecipação de estratégias; e Informativo de Desempenho Setorial, com o fim de divulgar os resultados aos demais colaboradores do setor (MOURA et al, 2019).

O TRT8 desenvolveu uma metodologia de alinhamento de sua estratégia às unidades, considerado modelar pelo CNJ, desdobrado-a, por meio da ferramenta denominada painel de contribuição e apoio de mapas mentais. A coordenação de todo o processo advém da administração superior, depois de pedido do titular da unidade (BRASIL, 2012). Além da apresentada coordenação da governança judiciária, por meio da Assessoria da Gestão Estratégica (AGEST), no roteiro geral consta: a coleta de dados, a elaboração de relatório de desempenho, a demonstração do desempenho à equipe da unidade, a realização de oficina de alinhamento estratégico, a realização do plano de contribuição e sua validação pelo titular da unidade. No modelo, são estabelecidos pela unidade, objetivos de contribuição, indicadores e metas, bem como as iniciativas e ações. Os sistemas e-Gestão, Hórus e IGEST são ferramentas importantes para a coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de dados.

Em Santa Catarina, o Sistema Aprimorar tem o objetivo de fornecer dados estatísticos aos gestores das unidades, permite a comparação dos resultados com outras unidades, e desenvolve metodologia de gestão para possibilitar aos gestores a autoavaliação, identificação das causas dos problemas e de oportunidades de melhorias, e a realização de ações para seu enfrentamento, a partir das soluções ou oportunidades selecionadas ou desenvolvidas. Utiliza uma ferramenta eletrônica para o sua operacionalização, o que faz reduzir o tempo do serviço e o retrabalho. Seu documento principal é o plano de gestão da unidade judiciária, onde são descritos os objetivos, as metas e ações, a partir dos indicadores estabelecidos no sistema. O acompanhamento é contínuo, por meio de reuniões periódicas. Suas regras estão no manual do sistema (SANTA CATARINA).

O Tribunal de Minas Gerais desenvolveu um modelo de desdobramento da gestão estratégica às unidades judiciais de primeiro grau, conforme a Resolução n. 827/2016, em quatro partes: diagnose da unidade; plano estratégico da unidade; plano de ação gerencial; e acompanhamento permanente. O plano estratégico anual é o documento principal, onde, após o diagnóstico, estabelece a normatização, por meio de portaria, alinha os objetivos setoriais desenvolvidos, desdobrados dos objetivos estratégicos, e estabelece prazos para o desenvolvimento de planos de ação e forma de acompanhamento. Os planos de ação servem para detalhar as tarefas a serem executadas para o fim de dar cumprimento às metas. Os resultados, as ações e as propostas de correção são descritos mensalmente em formulários. Um relatório quadrimestral é produzido, depois de reunião com a equipe, para a discussão dos

resultados e realização de ações corretivas (MINAS GERAIS, PORTARIA Nº. 4.704/CGJ, 2017).

A existência de um sistema de governança judiciária em todas as suas dimensões não é o bastante, no entanto. Sugere Guimarães e Akutsu (2012) que uma das formas de avaliar o sistema judiciário e sua interferência para o alcance da efetividade é analisar a influência do desenvolvimento de recursos estratégicos do Poder Judiciário em outras variáveis.

Cabe às administrações dos Tribunais, além da implantação de uma metodologia de desdobramento da gestão estratégica às unidades judiciárias de primeiro de segundo grau e administrativas, institucionalizada, a constante gerência do próprio sistema de governança para assim se verificar se está ou não havendo relevantes impactos sociais.

Como um de seus elementos precípuos, a gestão das unidades, por sua vez, deve ter foco no usuário do serviço ou de forma genérica no cidadão, o que corresponde à perspectiva “Sociedade” exposto no Anexo do Planejamento Estratégico Nacional (BRASIL, 2014), e não simplesmente na gestão de processos, como se demonstra a ocorrência na maior parte do Judiciário brasileiro (OLIVEIRA, CUNHA, 2020).

Deve abranger indicadores de natureza quantitativa e qualitativa (FERREIRA, 2019, p. 130). Isso porque a análise meramente quantitativa de poucos indicadores pode evidenciar percepções da realidade equivocadas, e ainda, voltadas apenas ao fator da produtividade, independente da busca da efetividade.

Continuam as autoras (OLIVEIRA, CUNHA, 2020) ao esclarecerem que “[...] quanto mais detalhadas e desagregadas forem as informações, mais próximas da realidade se tornam e mais instrumentais para gestão de políticas públicas”.

Sugere-se como primeira solução à ineficácia da Justiça, o desenvolvimento ou melhoria da excelência da governança judiciária, especialmente no aspecto da criação de regras metodológicas específicas sobre a realização do planejamento tático e operacional nas unidades judiciárias e administrativas, desdobradas a partir dos preceitos do planejamento estratégico da administração superior, de forma padronizada e contínua, em cada Tribunal.

Seria importante que a metodologia se desenvolva em três fases que propicie a formulação e tradução da estratégia da unidade e do setor, a implementação ou execução da estratégia e o acompanhamento contínuo, como sugere Campelo (2007, p. 131-132).

Seja qual for a metodologia utilizada, verifica-se essencial o direcionamento institucional padronizado, o envolvimento e capacitação da liderança local e o comprometimento da equipe de trabalho. Deve-se buscar o melhor custo-benefício de tempo e resultado, especialmente por não ser um trabalho tradicionalmente exercido nas unidades.

Mais que isso. Necessário se faz o desenvolvimento de indicadores e metas à própria governança judiciária, que envolva o planejamento nos três níveis, estratégico, tático e operacional. Tais indicadores devem de alguma forma se relacionar aos indicadores ou sinalizadores que visualizem ou traduzam, pelo menos em parte, o impacto social da gestão judiciária, no aspecto da efetividade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo judicial no Brasil tem o tempo de duração bem superior aos prazos aritméticos descritos em lei e considerados razoáveis. Há um problema de morosidade sistêmica.

Os prazos aritméticos atuam como um padrão aceitável para a maior parte dos feitos, ainda mais nos feitos de menor complexidade.

Ao analisar os fatores que poderiam impactar de forma relevante nos resultados, recursos materiais, pessoal, instrumento processual, e complexidade dos processos judiciais, no campo processual e material, estes não demonstram serem as causas preponderantes para o

fato do tempo de duração do processo ter sido descumprido, e com grau muito superior à razoabilidade, ainda mais quando os processos judiciais estão ou passam a estar inseridos em plataforma eletrônica.

Vários estudos, por evidência e reflexão nesta proposta, apontam a ausência de metodologias de gestão nos níveis tático e operacional nas unidades e setores, bem como a falta de envolvimento de seus líderes, como os principais fatores para os resultados não satisfatórios. Faltam ações que se relacionem com a efetividade dos resultados. Há problemas no sistema de governança, especialmente da capacidade de gestão institucional dos Tribunais, o que fez prejudicar a produção dos melhores resultados de forma sistêmica.

Por isso, propõe-se como soluções para a ineficácia da justiça: a criação de regras metodológicas específicas sobre a realização do planejamento tático e operacional nas unidades judiciárias e administrativas, desdobradas a partir dos preceitos do planejamento estratégico da administração superior, de forma normatizada, padronizada e contínua, em cada Tribunal; e o desenvolvimento de indicadores e metas próprias que avalizem o sistema de governança em todos os seus níveis.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Samuel Miranda. **O direito fundamental à razoável duração do processo**. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração judiciária** - com justiça. Curitiba: InterSaber, 2016.

BAHIA, Manual Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2019/10/01_MANUAL_PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 198, Brasília, 01 jul. 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Sugestão de roteiro passo a passo do desdobramento do planejamento estratégico para as unidades. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/missao-visao-e-valores-do-poder-judiciario/metodologia/sugestao-de-roteiro-passo-a-passo-do-desdobramento-do-planejamento-estrategico-para-as-unidades/>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 fev. 2020.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. Estratégia com uso do BSC: Balanced scorecard / Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, 2018.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. HC 344361/MS HABEAS CORPUS 2015/0310058-5, Relator Min. Felix Fischer, Quinta Turma, Data do Julgamento 01/03/2016.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. Instrução Normativa STJ/GDG n. 8, 27 de março de 2019. Disponível em < Estabelece o alinhamento estratégico no Superior Tribunal de Justiça. https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/129658/IN_08_2019_ST.pdf >. Acesso em: 02 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. Portaria GP n. 598, 31 de maio de 2012. Aprova a Metodologia de Alinhamento Estratégico por Painéis de Contribuição, com o apoio de Mapas Mentais – Método APC^{MM}, do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública** (RAP). Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas-FGV, 2000, v. 34, n. 4, jul./ago., 2000, p. 07-26.

CAMPELO, Sebastião Marcos. **Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Gestão para a Justiça Federal da 5ª Região**: um enfoque na adaptação no modelo de excelência em gestão pública. 171f. Dissertação de mestrado em ciências contábeis. Universidade de Brasília, 2007.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE - CEPAL. **Gestión de programas sociales en América Latina**. Série Políticas Sociales, Santiago de Chile: Cepal, v. 1, n. 25, 1998. Disponível em: < <http://www.cepal.org/pt-br/node/22600> >. Acesso em: 08.02.2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Abordagens prescritivas e normativas. 7.ed., v.1. Barueri: Manole, 2014.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento estratégico em comarca do Poder Judiciário**. 2010. 161f. Dissertação (Mestrado profissional em Poder Judiciário). Faculdade de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Planejamento Estratégico e Atividade Jurisdicional na Comarca de Bequimão: estudo de caso. In: **Encontro de Administração da Justiça**, 2019, Brasília. Anais EnAJUS 2019. Brasília: IBEPES, 2019.

DISTRITO FEDERAL, Poder Judiciário do Distrito Federal e Territórios. Corregedoria. Portaria GC n. 59, 26 de abril de 2016. Altera o Selo de Qualidade da Corregedoria, instituindo as categorias Ouro, Prata e Bronze, com ênfase na celeridade. Disponível em: < <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-da-corregedoria/2016/portaria-gc-59-de-26-04-2016> >. Acesso em: 02 abr. 2020.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1980.

FARIA, Renato Luiz Miyasato de. **Princípio da razoável duração do processo e medidas de celeridade processual**. São Paulo: LTr, 2013.

FERREIRA, Pedro Henrique Azevedo Lopes. **Reforma Estatal, Accountability e Metas do**

Judiciário: as influências de uma administração baseada na busca por resultados no elemento qualitativo da prestação jurisdicional. 144f. Dissertação de mestrado em direito. Universidade Federal do Ceará, 2019.

GAGLIARDI, Ricardo. O princípio da razoável duração do processo e a prescrição penal: um estudo de caso na Comarca de Colmeia, Estado do Tocantins. In: MELO, José Wilson Rodrigues de; ROCHA, Suyene Monteiro da; FERNANDES, Suzidarly Ribeiro Teixeira. **Caminhos e olhares sobre os direitos humanos**. Curitiba: CRV, 2017. 258p. p.209-233.

GAGLIARDI, Ricardo. **Microssistema de penas criminais alternativas nas comarcas de menor porte do Estado do Tocantins:** diagnóstico, tendências e proposições. 402f. Dissertação de mestrado em prestação jurisdicional e direitos humanos. Universidade Federal do Tocantins, 2018.

GAGLIARDI, Ricardo. Gestão Estratégica Local: busca da eficácia da justiça cível. In: **Encontro de Administração da Justiça**, 2019, Brasília. Anais EnAJUS 2019. Brasília: IBEPES, 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; AKUTSU, Luiz. Dimensões da Governança Judicial e sua Aplicação ao Sistema Judicial Brasileiro. **Revista Direito GV**. São Paulo: FGV, v.8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. A Aplicação de penas e medidas alternativas – relatório de pesquisa. Rio de Janeiro - Secretaria de Assuntos Estratégicos: Livraria do Ipea, 2015. 100 p. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7517>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

MAGALHÃES, W. **Judiciário e globalização**. Curitiba: Juruá, 2016.

MINAS GERAIS, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Corregedoria-Geral de Justiça. Portaria n. 4.704, 14 de fevereiro de 2017 (Alterada pela Portaria n. 5.492, 2018). Regulamenta a Resolução do Órgão Especial do Tribunal de Justiça nº 827. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/137412523/djmg-administrativo-14-02-2017-pg-32?ref=serp>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

MINAS GERAIS, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Resolução n. 827, 29 de junho de 2016. Dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/119387290/djmg-administrativo-29-06-2016-pg-8?ref=next_button>. Acesso em: 02 abr. 2020.

MOURA Luiz Otávio Borges de, FARIA, Ana Claudia Almeida Abreu; LOPES, Daniel de Godoy; BORGES, Elaine Nóbrega. Alinhamento Estratégico no STJ. In: **Encontro de Administração da Justiça**, 2019, Brasília. Anais EnAJUS 2019. Brasília: IBEPES, 2019.

OLINTO, Lilian Bessa; SILVA, Lilian Rodrigues Carvalho da. A Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em Vara Judicial. In: MELO, José Wilson Rodrigues de; ROCHA, Suyene Monteiro da; FERNANDES, Suzidarly Ribeiro Teixeira. **Caminhos e olhares sobre os direitos humanos**. Curitiba: CRV, 2017. 258p. p. 175-189.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**. São Paulo, SP: Fundação Getúlio Vargas-FGV, v. 16, n. 1, Epub mar., 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Plano de ação**: transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2015. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/> >. Acesso em: 10.02.2020.

PAIVA, José Eudacy Feijó de; SILVA, Alex Pizzio da. Gestão do Judiciário e Gestão da Qualidade: uma questão de princípios. **Revista de Direito da Administração Pública (REDAP)**. Rio de Janeiro, a. 3, v. 1, n. 2, jul./dez., 2018, p. 63-94.

RIBEIRO, Adriano da Silva. O magistrado gestor estratégico de unidades judiciárias. In: **Processo, administração e jurisdição da justiça e forma consensuais de solução de conflitos** [Recurso electrónico]. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2019. (LEFIS series; 28). p. 179-202.

RIO GRANDE DO SUL, Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. Corregedoria-Geral de Justiça. Provimento n. 03, 08 de fevereiro de 2012. Institui o Projeto Reconhecimento “Prêmio Melhor Unidade Jurisdicional” considerando os resultados aferidos no Sistema de Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários (GMS-JUD) por cluster do Sistema, uma por melhor índice de desempenho e, outra, por melhoria de vazão. Disponível em: < https://www.tjrs.jus.br/busca/search?q=cache:7VKhiCHAYSQJ:www3.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php%3Fcc%3D10%26ct%3D16%26ap%3D2012%26np%3D3%26sp%3D1%26feed%3Dfeed+&ie=UTF-8&proxystylesheet=tjrs_index&client=tjrs_index&site=legisInternaFeed&access=p&oe=UTF-8&aba=pa >. Acesso em: 02 abr. 2020.

SANTA CATARINA, Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Corregedoria-Geral de Justiça. Manual do Sistema Aprimorar. Estabelece as diretrizes de gestão de unidades judiciárias do primeiro grau. Disponível em: < <https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/1224441/Manual+Aprimorar/3a60dbfd-a27c-4732-91fa-c88b7ba6833a> >. Acesso em: 02 abr. 2020.

SÃO PAULO, Poder Judiciário do Estado de São Paulo. Portaria n. 9.660, 17 de setembro de 2018. Estabelece regras para a 2ª edição do Selo Judiciário Eficiente e dá outras providências. Disponível em: < <https://dje.tjsp.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=12&nuDiario=2660&cdCaderno=10&nuSeqpagina=1> >. Acesso em: 02 abr. 2020.

SANTOS, Zilmária Aires dos. **Diagnóstico da Aplicação de Critérios para o Alcance de Produtividade e Celeridade na Distribuição de Atribuições dentro das Serventias Judiciais**: o estudo do caso da comarca de Dianópolis-TO. 113f. Dissertação de mestrado em prestação jurisdicional e direitos humanos. Universidade Federal do Tocantins, 2017.

TOCANTINS. Lei Complementar nº 10, 11 de janeiro de 1996. Institui a Lei Orgânica do Poder Judiciário do Estado do Tocantins e dá outras Providências. Disponível em: < http://www.tjto.jus.br/joomlatools-files/docmanfiles/arquivos/legislacao_interna/leis/lei_complementar_10_96.pdf >. Acesso em:

02 mar. 2020.

TOCANTINS, Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. Portaria nº 84, 23 de janeiro de 2020. Institui o Prêmio Justiça Eficiente e regulamenta a sua concessão no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Tocantins. Disponível em: < <http://wwa.tjto.jus.br/elegis/Home/Imprimir/2051> >. Acesso em: 02 abr. 2020.

TOCANTINS, Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. Portaria nº 149, 04 de fevereiro de 2020. Disponível em: < <https://wwa.tjto.jus.br/diario/pesquisa/materia/706990> >. Acesso em: 02 abr. 2020.

VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível – gestão judiciária aplicada.** Belo Horizonte: Conhecimento, 2017.