



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU CURSO DE
MESTRADO PROFISSIONAL INTERDISCIPLINAR EM PRESTAÇÃO
JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS (MPIPJDH)

ZILMÁRIA AIRES DOS SANTOS

**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.**

PALMAS-TO

2017

ZILMÁRIA AIRES DOS SANTOS

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.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Renata Rodrigues de Castro Rocha

PALMAS-TO

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- S237d 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. / Zilmária Aires dos Santos. – Palmas, TO, 2017.
113 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, 2017.
Orientador: Renata Rodrigues de Castro Rocha

1. Celeridade. 2. Eficiência. 3. Produtividade. 4. Gestão Administrativa Judicial. I. Título

CDD 342

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ZILMÁRIA AIRES DOS SANTOS

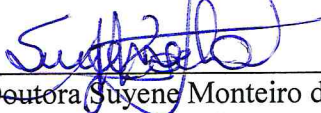
**DIAGNÓSTICO DA APLICAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA O ALCANCE DE
PRODUTIVIDADE E CELERIDADE NA DISTRIBUIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES
DENTRO DAS SERVENTIAS JUDICIAIS: O ESTUDO DO CASO DA COMARCA
DE DIANÓPOLIS-TO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, promovido pela Universidade Federal do Tocantins (UFT) em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Palmas, Tocantins, 15 de dezembro de 2017.



Professora Doutora Renata Rodrigues de Castro Rocha (UFT)
Orientadora e Presidente da Banca



Professora Doutora Suyene Monteiro da Rocha (UFT)
Membro Avaliador Interno



Professora Doutora Naima Worm (UFT)
Membro Avaliador Externo

Dedico este trabalho a todos os servidores da justiça do Estado do Tocantins, que exercem suas atividades funcionais eficazmente, na busca de uma prestação jurisdicional mais célere e efetiva.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo milagre da vida.

Ao meu esposo Atila de Oliveira Venâncio pelo amor, companhia e paciência constantes.

A minha amada mãe pelas orações e minhas queridas irmãs Zulmira e Zenaide, pelo acolhimento e cuidado – eternamente grata.

A minha orientadora, professora Doutora Renata Rodrigues de Castro Rocha, pela disponibilidade e orientações indispensáveis para a concretização deste trabalho.

Ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, em especial à ESMAT (Escola Superior da Magistratura Tocantinense), pela oportunidade singular de crescimento acadêmico e profissional.

A todos os colegas (Turma IV) pela convivência e amizade, ficarão guardados pra sempre no meu coração.

A todos os professores pela sapiência e carinho, fazendo com que a jornada ficasse mais leve.

A secretária do mestrado, Marcela, pelo atendimento cuidadoso e cordial.

Ao Juiz Diretor do Foro da Comarca de Dianópolis/TO, Dr. Jossanner Nery Nogueira Luna, pelo incentivo.

Aos meus colegas de trabalho Petrônio Jarbas Martins da Luz, Jurceles de Melo, Remo Costa e Rosa e Nortzon Pereira Moura, por entender minhas ausências no período das aulas e por tão gentilmente possibilitar trocas de plantões e em algumas ocasiões substituir-me.

A Maria Joelma, secretária do Foro da Comarca de Dianópolis/TO, pelo costumeiro e prestativo atendimento.

A todos vocês, OBRIGADA.

“(...) o caráter holístico fundamental é uma unidade tão densa e intensa que só pode ser mais do que a soma de suas partes; uma unidade que não só comunica uma estrutura ou uma conformação particular às partes, mais ainda as coloca em relação e as determina na sua síntese, de tal forma que suas funções ficam por isso mesmo modificadas; a síntese afeta e determina as partes, de tal modo que estas funcionam para o todo; por isso mesmo, o todo e suas partes se influenciam e se determinam reciprocamente e seus caracteres individuais aparecem de certa forma fundidos: o todo está nas partes e as partes estão no todo, e essa síntese entre o todo e as partes se reflete no caráter holístico das funções tanto das partes, quanto do todo”.

Smuts

RESUMO

Com o objetivo de conferir efetividade ao princípio da razoável duração do processo, previsto pelo texto Constitucional de 1988, os Tribunais de Justiça do País e o Conselho Nacional de Justiça têm traçado estratégias, lançado metas e alterado o modo operacional e gerencial do sistema administrativo judicial. Na atualidade um instrumento eficaz na promoção da celeridade da prestação jurisdicional é processo eletrônico, instituído pela Lei 11.419 de 2006, que tem demonstrado êxito, vez que funciona de forma ininterrupta e de qualquer lugar do mundo por meio do acesso à internet, encurtando as barreiras impostas pelas distâncias territoriais, melhorando o acesso à justiça e reduzindo o tempo de tramitação dos processos. O Poder Judiciário Tocantinense encontra totalmente digitalizado, por meio do sistema e-Proc e conta com uma série de iniciativas visando uma prestação jurisdicional célere e efetiva, contudo ainda registra alto índice na taxa de congestionamento. Nesse cenário, e com o objetivo de encontrar alternativas para o melhor atendimento da celeridade e eficiência da prestação jurisdicional no âmbito Estadual, a presente pesquisa pautou-se no estudo do caso da Comarca de Dianópolis-TO, por meio do diagnóstico dos critérios de distribuição de atribuições dentro das serventias judiciais e da viabilidade da adoção de um plano de gestão da qualidade das unidades judiciais, como método para sistematizar os atos judiciais, equalizando a força e o volume de trabalho, no sentido de produzir uma prestação jurisdicional mais tempestiva e útil. A metodologia utilizada para consecução da pesquisa foi o método dedutivo, a partir da análise sociológica interna sobre a produtividade e celeridade relativa a dois períodos correccionais, ou seja, de maio de 2015 a maio de 2017, aliada à análise de literatura, levantamento e organização de dados estatísticos obtidos junto ao Tribunal de Justiça e Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Tocantins, cuja análise sinalizou para a necessidade de um planejamento quanto à operacionalização dos serviços realizados junto às unidades judiciais locais, a fim de que os objetivos e metas concebidos no planejamento estratégico do TJTO, concernente a celeridade e utilidade da prestação jurisdicional, sejam alcançadas.

Palavras-chave: Celeridade, Eficiência, Produtividade, Gestão Administrativa Judicial.

ABSTRACT

With the objective of giving effect to the principle of reasonable length of provided for in the 1988 Constitutional text, the country's Courts of Justice and the National Justice Council have drawn up strategies, set targets and changed the operational and managerial mode of the judicial administrative system. Nowadays, an effective instrument in promoting the speed of judicial provision is an electronic process, instituted by Law 11.419 of 2006, which has proved successful, since it operates uninterruptedly and from anywhere in the world through internet access, shortening the barriers imposed by territorial distances, improving access to justice and reducing the processing time of processes. The Tocantinense Judiciary Branch is fully digitized through the E-proc system and has a series of initiatives aimed at a speedy and effective judicial provision, yet it still has a high rate of congestion. In this scenario, and with the objective of finding alternatives for the best attendance of the speed and efficiency of the jurisdictional provision in the State scope, the present research will carry out the study of the case of the District of Dianópolis - TO, by means of the analysis of the criteria of distribution of attributions within the judicial services and the feasibility of adopting a quality management plan for judicial units, as a method to systematize judicial acts, equalizing force and workload, in order to produce a more timely and useful judicial service. The methodology used to achieve the research was the deductive method, based on the internal sociological analysis, on the productivity and celerity relative to two correctional periods, that is, from May of 2015 to May of 2017, combined with the compilation of literature, collection and organization of statistical data obtained from the Court of Justice and the General Department of Justice of the State of Tocantins, whose analysis, signaled the need for a plan for the operationalization of services performed with local judicial units, so that the objectives and goals conceived in the strategic planning of the TJTO regarding the speed and usefulness of the judicial service are achieved.

Keywords: Celerity, Efficiency, Productivity, Judicial Administrative Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução da movimentação processual no País.....	27
Figura 2 – Índice de produtividade e carga de trabalho dos servidores da área judiciária do Poder Judiciário.....	28
Figura 3 – Pirâmide das necessidades de Maslow	57
Figura 4 – Fachada do prédio do fórum da Comarca	68
Figura 5 – Principais dependências do prédio do fórum da Comarca.....	68
Figura 6 – Painel de localizador de processo no e-Proc	82
Figura 7 – Macrodesafios – efetividade na prestação jurisdicional 2015/2020.....	96
Figura 8 – Modelo de organograma para planejamento estratégico organizacional	97
Figura 9– Situação da unidade/índice de criticidade.....	98

LISTA TABELAS

Tabela 1 – Litigiosidade no Poder Judiciário Brasileiro/Assuntos recorrentes	26
Tabela 2 – Progressão do volume de trabalho nos últimos anos/processos em andamento	70
Tabela 3 – Distribuição da força, volume, especialidade e congestionamento na Comarca/2016	71
Tabela 4 – Distribuição da força, volume, especialidade e congestionamento na Comarca/2017.	72
Tabela 5 – Quantitativo de servidores por cartório/serventia/2016	73
Tabela 6 – Quantitativo de servidores por cartório/serventia/2017	74
Tabela 7 – Produção jurisdicional - maio/2015 a maio/2016	75
Tabela 8 – Produção jurisdicional - junho/2016 a maio/2017	75
Tabela 9 – Participação dos servidores em cursos/eventos	81
Tabela 10 – Panorama da comarca quanto ao cumprimento da Meta 1/CNJ.....	84
Tabela 11 – Panorama da comarca quanto ao cumprimento da Meta 2/CNJ.....	85
Tabela 12 – Panorama da comarca quanto ao cumprimento da Meta 3/CNJ.....	86
Tabela 13 – Fluxo processual Julho/2017 – Comarca de Taguatinga/TO	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução das teorias motivacionais.....	55
Quadro 2 – Divisão das teorias motivacionais	56
Quadro 3 – Fatores de motivação e higiene (Herzberg, 1959)	58
Quadro 4 – Divisão das Comarcas do Estado	64
Quadro 5 – Distribuição quantitativa dos servidores	69

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade

CF – Constituição Federal

CEJUSC – Centros Judiciais de Solução de Conflitos

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

ESMAT – Escola Superior da Magistratura Tocantinense

FONAMEC – Fórum Nacional de Mediação e Conciliação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional de Padronização

NACOM – Núcleo de Apoio às Comarcas

NUPEMEC – Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

PAI – Programa Aposentadoria Incentivada

PCCR – Plano de Carreira, Cargos e Remuneração

PGQJ – Plano de Gestão da Qualidade do Judiciário

SIESPJ – Sistema de Estatística do Poder Judiciário

TJTO – Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	DO ACESSO À JUSTIÇA, FENÔMENO DA LITIGIOSIDADE E MOROSIDADE DA JUSTIÇA.	17
2.1	DA GARANTIA CONSTITUCIONAL À RESPOSTA JURISDICIONAL CÉLERE E ÚTIL E FATORES QUE CONCORREM PARA A DEMORA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	21
2.2	DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DO DEVER DE EFICIÊNCIA.....	30
2.2.1	Da celeridade e da eficiência na Administração da Justiça.....	32
2.2.2	O Processo Eletrônico como ferramenta para agilizar a prestação jurisdicional.....	41
3.	GESTÃO ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICA E SISTEMA GERENCIAL	44
3.1	GESTÃO ADMINISTRATIVA ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PESSOAS	52
3.2	GESTÃO DE METAS NO SERVIÇO PÚBLICO: TEORIA EXPLICATIVA.....	60
4	DO PODER JUDICIÁRIO TOCANTINENSE	64
4.1	CONGESTIONAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO TOCANTINENSE	65
4.2	DIAGNÓSTICO DA COMARCA DE DIANÓPOLIS-TO	67
4.2.1	Da distribuição da força, volume e especialidade do trabalho e indicadores de produtividade.....	70
4.2.2	Relação entre os critérios adotados e o atendimento da celeridade e eficiência	83
4.3	DO CUMPRIMENTO DAS METAS LANÇADAS PELO CNJ.....	83
4.4	COMPARATIVO ENTRE COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA	86
4.5	GESTÃO DE QUALIDADE CARTORÁRIA.....	87
4.5.1	Da capacitação por meio do ensino à distância	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
	REFERÊNCIAS	105

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a grande busca do homem não é propriamente o reconhecimento formal de direitos, o desafio hodierno é encontrar soluções ou alternativas viáveis para efetivação dos direitos materiais, fundamentais e humanos já consagrados, haja vista a existência de vários fatores que dificultam ou impõem obstáculos ao pleno exercício desses direitos.

No âmbito jurídico, a morosidade da justiça é assunto recorrente, motivo de inquietações, estudos, pesquisas, como também de manchetes que denunciam a sobrecarga dos Tribunais de Justiça em todo País. O problema da morosidade da prestação jurisdicional envolve diversos fatores que vão desde o exacerbado número de recursos, prazos procedimentais, cultura do litígio que contribui para o maior número de demandas ajuizadas, mau aparelhamento físico estrutural, financeiro e humano dos Tribunais, aliado muitas vezes a uma gestão deficitária pautada pela lentidão em razão do atendimento aos rigores dos procedimentos herdados da gestão burocrata.

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988) destacou entre os princípios da Administração Pública a eficiência, que se traduz no dever de desenvolver a atividade administrativa pública com o menor dispêndio de tempo e recursos, de modo célere e eficaz. Dessa forma, a prestação jurisdicional efetiva conjuga celeridade e utilidade, nos exatos termos e exegese do princípio fundamental da razoável duração do processo, inserto no texto constitucional por meio da emenda 45 que reformou o Poder Judiciário e criou o CNJ - Conselho Nacional de Justiça, órgão máximo de gestão e controle judicial do Brasil.

Com a criação do CNJ, o Poder Judiciário passou a trilhar o modelo de gestão gerencial a partir da concepção do Planejamento Estratégico do Judiciário Nacional, que estabelecem objetivos e metas aos Tribunais de todo País.

O avanço tecnológico virtual fez surgir a ideia do processo eletrônico como forma de imprimir velocidade a produção jurisdicional, tendo tornado realidade com a edição da Lei 11.419 de 2006. O Poder Judiciário Tocantinense se encontra totalmente digitalizado e conta com uma plataforma moderna, inclusive com possibilidade de realizar conciliações e mediações de forma virtual, contudo as pesquisas realizadas pelo CNJ, materializadas nos relatórios justiça em números, dão conta que ainda existe alto índice da taxa de congestionamento no Poder Judiciário Estadual, o que aponta para a existência de morosidade da prestação jurisdicional no Estado.

O presente estudo objetivou encontrar alternativas para melhorar a produtividade dos serventuários da justiça, notadamente na Comarca de Dianópolis/TO, a partir do estudo do caso da Comarca de Dianópolis/TO. Assim, o objetivo geral desta pesquisa partiu do diagnóstico dos critérios de distribuição de atribuições dentro das serventias judiciais, com vistas a identificar a adequação dos critérios utilizados e o atendimento da celeridade processual e eficiência.

Os objetivos específicos situaram na investigação de como são distribuídas a força, especialidade e volume de trabalho e a identificação da relação entre os critérios adotados e o atendimento da celeridade e eficiência. Buscou ainda, apresentar a teoria de determinação de metas como método de motivação e operacionalização dos serviços dentro dos cartórios judiciais, visando reduzir a taxa de congestionamento e o prazo de tramitação dos processos judiciais.

Nesse sentido realizou-se análise quantitativa e qualitativa dos dados colhidos junto ao Tribunal de Justiça, Corregedoria Geral de Justiça do Estado e na Comarca em estudo, a fim de mensurar o desempenho atual, face ao índice de produtividade mínima proposto pelo CNJ para primeira entrância.

A motivação para a escolha do tema se deu em razão da sua relevância no contexto social, jurídico, e ainda por que, o problema da morosidade da justiça e alto índice da taxa de congestionamento ser uma realidade no meio jurídico estadual, conforme registram os relatórios Justiça em números do CNJ nos últimos anos e sendo a resposta jurisdicional célere e efetiva um direito humano fundamental, o problema merece atenção e estudos no sentido de encontrar soluções viáveis.

Diante das circunstâncias, o estudo se mostra pleno de desafios uma vez que busca o aprimoramento da prestação jurisdicional estadual, visando conferir maior efetividade ao princípio fundamental da razoável duração do processo, que se constitui cláusula pétrea conforme previsão do artigo 60, inciso IV da CF/88, portanto, não poder ser objeto de disponibilidade ou qualquer tipo de violação.

A análise da produtividade dos servidores da justiça no âmbito da Comarca de Dianópolis/TO traduz-se num importante instrumento capaz de refletir a melhora da prestação jurisdicional em todo o Estado do Tocantins, além de permitir o aperfeiçoamento da matéria, fomentar o debate, fornecer maior conhecimento da realidade fática local e promover avaliação sobre o modelo atualmente aplicado no que tange a execução da atividade funcional, além de ser oportunidade para apontar sugestões à adoção de outras práticas de gestão, que visem o aprimoramento dos mecanismos de gestão e

operacionalização dos serviços no sentido de organizar ou sistematizar a prática funcional para alavancar a produtividade dos servidores da justiça tocantinense, e, sobretudo, proporcionar maior satisfação ao jurisdicionado que receberá uma resposta jurídica célere e útil nos moldes previsto na Constituição Brasileira de 1988 em seu art.5º, LXXVIII, posto que o fundamento da tutela jurisdicional que prevê o direito de ação, acesso à justiça e a garantia da inafastabilidade da jurisdição, assegura também o resultado formal do acesso à justiça, que é a resposta e deve proporcionar resultado prático, com a efetiva preservação do direito e do bem da vida, num menor tempo possível.

Portanto, trata-se de pesquisa que objetiva proporcionar uma visão detalhada sobre a produtividade dos servidores da Comarca de Dianópolis/TO, quanto aos critérios adotados na distribuição das atribuições funcionais e o alcance de produtividade, celeridade e eficiência e ainda buscar soluções visando a melhora na prestação jurisdicional com a finalidade de obter a redução do prazo de tramitação dos processos judiciais e percentual da taxa de congestionamento.

A metodologia utilizada foi a análise sociológica interna, utilizando o método dedutivo, lançando mãos da compilação de literatura, levantamento e organização de dados estatísticos obtidos junto ao Conselho Nacional de Justiça, Tribunal de Justiça e Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Tocantins e na própria comarca, cuja análise, sinalizou para a necessidade de um planejamento quanto à gestão e operacionalização dos serviços realizados dentro das unidades judiciais locais, que sistematize e alinhe as ações diárias aos objetivos lançados pelo Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Tocantinense para os próximos anos, concernente a celeridade e utilidade da prestação jurisdicional.

Por conseguinte, e como resposta à pergunta problema, buscou-se apresentar a teoria de terminação de metas, como método para reduzir a taxa de congestionamento e o prazo de tramitação dos processos judiciais e ainda propôs a adoção de um plano de gestão estratégica de unidade judicial, a partir das análises empreendidas e experiências bem sucedidas de outros Estados da Federação, a exemplo do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, vez que a efetividade do princípio da razoável duração do processo pressupõe eficiência que deve ter por base boa gestão administrativa cartorária, afim de que a atividade funcional aconteça da melhor forma, tempestiva e com utilidade aos jurisdicionados, sem desperdícios de tempo e dinheiro público, afastando erros, falhas, exageros ou formalidades desnecessárias, sem olvidar que para o alcance de bons resultados na produção dos serviços funcionais, os servidores devem estar motivados, engajados e se sentirem prestigiados, com o reconhecimento da importância e relevância dos serviços que executa, sendo necessária boa

equalização entre volume, complexidade e da força de trabalho, a fim de evitar desânimos, estresse, desmotivação, desenvolvimento de doenças ocupacionais e baixa produção funcional e, sobretudo, resguardando a credibilidade do Poder Judiciário e a dignidade dos seus servidores e daqueles que buscam proteção a direitos violados ou ameaçados.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: a primeira concluída em dezoito meses e consistiram na leitura de material bibliográfico, levantamento, tratamento e organização dos dados que viabilizaram os primeiros esboços do produto final. A segunda etapa foi executada em seis meses, com a escrita e elaboração do texto da dissertação.

2 DO ACESSO À JUSTIÇA, FENÔMENO DA LITIGIOSIDADE E MOROSIDADE DA JUSTIÇA.

A proibição legal de se fazer justiça com as próprias mãos¹ conduz à necessidade inarredável de todos os cidadãos utilizarem-se do sistema de justiça para o pleno exercício do direito subjetivo público de ação, pois somente o Estado, por meio do Poder Judiciário, detém competência (Poder) para realizar justiça e dizer o direito das partes em conflito de forma justa, concreta e imutável, isto porque o Brasil filiou-se à tripartição dos Poderes do Estado. Desse modo, verifica-se a preponderância e inafastabilidade da jurisdição, pois o interesse na composição dos litígios não é somente dos litigantes, mais também do Estado.

Para que os cidadãos utilizem-se do sistema de justiça, necessário se faz a existência de meios, instrumentos ou mecanismos, ou seja, que haja amplo e fácil acesso. Ter acesso à justiça pode ser entendido como sendo a possibilidade e viabilidade dos cidadãos exercerem o direito fundamental de petição em igualdade de condições, perante todo e qualquer tribunal ou corte de justiça. Essa igualdade se configura como direito fundamental expressamente previsto em Pactos Internacionais e na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), que no artigo 5º ao abrir o capítulo I do Título II, que trata dos Direitos e deveres individuais e coletivos, grafou “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e a propriedade...”.

O Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos de 16 de dezembro de 1966, que prevê a garantia do acesso à justiça, foi ratificado no Brasil por meio do Decreto 592 de 06 de julho de 1992 e em seu artigo 14, item 1, dispõe sobre esse importante direito humano, destacando que o direito de acesso à justiça deve acontecer em condições de igualdade:

Todas as pessoas são iguais perante os tribunais e as cortes de justiça. Toda pessoa terá o direito de ser ouvida publicamente e com devidas garantias por um tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido por lei, na apuração de qualquer acusação de caráter penal formulada contra ela ou na determinação de seus direitos e obrigações de caráter civil. A imprensa e o público poderão ser excluídos de parte da totalidade de um julgamento, quer por motivo de moral pública, de ordem pública ou de segurança nacional em uma sociedade democrática, quer quando o interesse da vida privada das Partes o exigir, que na medida em que isso seja estritamente necessário na opinião da justiça, em circunstâncias específicas, nas quais a publicidade venha a prejudicar os interesses da justiça; entretanto, qualquer sentença proferida em matéria penal ou civil deverá torna-se pública, a menos que o interesse

¹CP. Art. 345 - Fazer justiça pelas próprias mãos, para satisfazer pretensão, embora legítima, salvo quando a lei o permite: Pena - detenção, de quinze dias a um mês, ou multa, além da pena correspondente à violência.

de menores exija procedimento oposto, ou processo diga respeito à controvérsias matrimoniais ou à tutela de menores.

Bonavides (2016, p. 385), ao lecionar sobre a importância e evolução da concepção do direito de igualdade ensina que a igualdade deixou de ser a igualdade jurídica do liberalismo para se converter na igualdade material da nova forma de Estado. Sustenta que tem tamanha força na doutrina constitucional vigente que vincula o legislador, tanto que o fez na lei ordinária nos Estados-membros e na órbita federal como aquele que no círculo das autonomias estaduais emenda à Constituição ou formula o próprio estatuto básico da unidade federativa e arremata utilizando a expressão de Leibholz² que diz: “na presente fase da doutrina, já não se trata em rigor de uma igualdade “perante” a lei, mais de uma igualdade “feita” pela lei, uma igualdade “através” da lei”.

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988), antes da ratificação do referido Pacto Internacional, já havia consagrado a garantia do acesso à justiça no seu artigo 5º, XXXV que diz: “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito.” Essa garantia constitucional também é conhecida como princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional ou princípio do direito de ação. Desta forma os direitos individuais, difusos e coletivos, encontram amparo na tutela jurisdicional tanto nos casos de lesão quanto nas hipóteses de ameaça, cuja providência jurídica pode se consubstanciar em uma tutela reparatória como preventiva.

A expressão acesso à justiça não possui um conceito determinado, contudo este pode ser aferido em razão de seu sentido e finalidade, tendo em perspectiva que deve ser entendido como um direito que vai além da garantia formal, cabendo ao Estado promover meios ou instrumentos hábeis para sua efetivação.

Cappelletti e Garth sobre a definição do acesso à justiça ensina:

A expressão “acesso à justiça” é reconhecidamente de difícil definição, mas serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico – o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado que, primeiro deve ser realmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 08).

Nas sociedades modernas, onde impera o Estado Democrático de direito, a ideia do acesso à justiça, além da garantia formal de promover amparo jurídico aos litígios perante Tribunais e Cortes de Justiça, está ligada também a sua efetividade, ou seja, completa

²Gerhard Leibholz, Das Wesen der Representation und Gewaltwandel der Demokratie in 20. Jahrhundert, p.220.

igualdade de meios, condições, possibilidades e solução, que deve ser tempestiva e útil, posto que o fundamento da tutela jurisdicional que prevê o direito de ação assegura também o resultado formal do acesso à justiça, que é a resposta, a qual deve proporcionar resultado prático, com a efetiva preservação do direito e do bem da vida, num menor tempo possível, conferindo assim dignidade humana e justiça social, pois o provimento jurisdicional final extemporâneo ou tardio por vezes pode redundar em injustiça.

Sobre a evolução do conceito de acesso à justiça, Piovesan leciona:

Habitualmente a expressão “acesso à justiça” é utilizada como a possibilidade de acesso ao órgão judicial. O conceito, entretanto vem evoluindo-se e se ampliando, incorporando aspectos de justiça social, expressando-o desta forma a “possibilidade de viver em uma ordem social que garanta a cada pessoa um mínimo necessário a sua dignidade” (PIOVESAN, 2015, p. 491).

Noutro ângulo, não se pode perder de vista a existência de fatores que dificultam o acesso à justiça. Entre eles, em que pese ser o advogado indispensável à administração da justiça (CF/88, art. 133) e a exigibilidade de capacidade postulatória – *jus postulandi*, conferida aos advogados inscritos na OAB - Ordem dos Advogados do Brasil (Art.103 c/art. 1º, inciso I, c/c, art. 3º do Estatuto da OAB), muitas pessoas são hipossuficientes e não possuem condições para arcar com as despesas processuais, como custas judiciais e pagamentos de honorários advocatícios.

Sobre os entraves ao acesso à justiça, Piovesan (2015, p.492/493) destaca o alto custo das custas judiciais, despesas processuais, demora do provimento judicial que desmotiva o jurisdicionado e causa descrédito à justiça, possibilidades individuais dos litigantes e o sentimento de intimidação que os cidadãos mais humildes têm diante do Poder Judiciário, asseverando que as dificuldades para as pessoas com deficiência são ainda maiores, tendo em vista as dificuldades de acesso físico e a recorrente necessidade de representantes ou intérpretes. Tendo apontado também os problemas especiais da proteção dos direitos difusos.

Entre os fatores que dificultam ou obstruem o acesso à justiça estão as dificuldades ou impossibilidades de locomoção do jurisdicionado, tanto nos casos de impossibilidade física por razões decorrentes da saúde, como em relação às grandes distâncias que muitos cidadãos devem percorrer até o Poder Judiciário existente na Comarca, o que merece atenção, principalmente num país com dimensões gigantescas como o Brasil, onde os meios de transporte público são escassos ou inexistentes e, em se tratando de cidadãos residentes em pequenos povoados ou zona rural, a situação se torna ainda mais gravada e muitas vezes impossibilitado o acesso à justiça.

Objetivando resolver o problema quanto à capacidade postulatória, o acesso à Justiça no Brasil se encontra relativamente facilitado haja vista a existência e atuação da Defensoria Pública da União e das Defensorias Públicas dos Estados e Distrito Federal, que de acordo com o art. 4º da lei complementar nº80 de 12 de janeiro de 1994 e redação dada pela lei complementar nº132 de 2009, possuem competência para dentro de seu âmbito jurídico prestar assistência jurídica integral e gratuita, tanto judicial e extrajudicial aos cidadãos socialmente em situação de vulnerabilidade ou hipossuficiência.

Entretanto, de acordo com o IV Diagnóstico da Defensoria Pública no Brasil (2015, p.14/16), o número de defensores públicos ativos nos Estados é de apenas 5.512 e de defensores públicos federais e de 550, incluindo o defensor público geral, respectivamente. O mesmo diagnóstico informa que esse número não é suficiente em razão da ausência de defensores em algumas comarcas espalhadas em todo Brasil, o que gera acumulação de atribuições e demandas. Esse quadro, fatalmente, pode implicar em reflexos negativos na qualidade dos trabalhos prestados pela instituição.

No Estado do Tocantins, a Defensoria Pública foi implantada no ano de 1989 e vem desenvolvendo um trabalho de enorme relevância em todo o Estado. Contudo, e segundo o mesmo diagnóstico realizado no período de 2008 e 2014 (2015, p.44/45), o Estado do Tocantins conta com 110 defensores públicos ativos, para um público alvo (assistidos) de 604.171 pessoas, perfazendo o total de 5.492 pessoas por defensor público, o que denota impossibilidade fática e humana para atender a todo o público eficazmente.

No que se refere às custas judiciais, não há no Brasil uma norma de aplicação geral e assim cada Estado legisla quanto à cobrança das custas judiciais e processuais o que gera uma multiplicidade de normas estaduais, cada uma atribuindo índices e valores diferentes na cobrança de taxas ou emolumentos para a prática dos seus atos, utilizando como fator de cálculo a atribuição de um percentual sobre o valor da causa, gerando confusões, distorções e dificuldade aos jurisdicionados. Esse modelo de cobrança já foi, inclusive, motivo de discussão em sede da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 3886, ajuizada pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil contra a Lei Complementar nº 261, de 18/12/2006 que alterou percentuais aplicáveis às despesas ou custas judiciais no Estado de Mato Grosso.

E o que falar da demora da prestação jurisdicional, salta aos olhos a situação de engessamento e lentidão, o que tem sido razões de preocupações dos órgãos de controle do Poder Judiciário em todo País e de muitos estudos na busca de um caminho capaz de apontar uma direção plausível rumo à solução ou ao menos a melhora de tal impasse.

Todavia, mesmo diante dos diversos fatores que obstruem o acesso à justiça, o Poder Judiciário Brasileiro, se encontra sobrecarregado, congestionado e via de consequência, moroso, isto porque, anualmente são ajuizadas diversas demandas, situação agravada pela cultura do litígio – fenômeno da litigiosidade, ao passo que o sistema de justiça não tem conseguido julgar de forma a esvaziar o estoque de processos, pois de acordo com o relatório Justiça em números do CNJ – Conselho Nacional de Justiça (2016), ano base 2015, a cada ano existe um aumento significativo de novas demandas ajuizadas, ocasionando alto índice da taxa de congestionamento, tendo em vista o baixo percentual de processos arquivados.

2.1 DA GARANTIA CONSTITUCIONAL À RESPOSTA JURISDICIONAL CÉLERE E ÚTIL E FATORES QUE CONCORREM PARA A DEMORA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

O direito fundamental a uma resposta jurisdicional célere foi consagrado no plano internacional na Convenção Americana sobre Direitos Humanos - Pacto de San José da Costa Rica em 22 de novembro de 1969. Referido pacto foi ratificado pelo Brasil em 1992 por meio do Decreto n.º 678 de 06 de novembro de 1992, que ao tratar das garantias judiciais, dispôs no seu artigo 8, 1:

Toda pessoa tem direito a ser ouvida com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal formulada contra ela, ou para que se determinem os direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza.

Vislumbra-se que o direito à demora razoável na solução dos conflitos é um direito que adquiriu eficácia no plano internacional e a República Federativa do Brasil, reconhecendo sua importância ratificou os termos do pacto, incorporando-o ao ordenamento jurídico com status de princípio fundamental, vez que a Emenda Constitucional 45 que reformou constitucionalmente o Poder Judiciário, incluiu o inciso LXXVIII no artigo 5º da Constituição Federal de 1988, lecionando que: “a todos no âmbito judicial e administrativo são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

Embora o direito a uma tutela jurisdicional célere, não seja propriamente uma novidade, posto que contido implicitamente na cláusula do devido processo legal, a previsão expressa reforçou sua importância, notadamente porque o fez dentro das garantias

fundamentais, conferindo status de cláusula pétrea³, conforme se vê do artigo 60, § 4º, inciso da IV da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Além de ser um direito fundamental é também anseio natural de todos aqueles que se socorrem perante o Poder Judiciário na busca da efetivação ou preservação de um direito, contudo, na atualidade vive-se um dos grandes problemas enfrentados tanto pelos jurisdicionados como pelo próprio Poder Judiciário, que é a morosidade da justiça.

A demora no pronunciamento jurisdicional desencadeia múltiplos efeitos, notadamente a perda do objeto demandado, posto que em muitas situações, em razão da morosidade, o que se verifica é a inutilidade do provimento jurisdicional final, reverberando em flagrante injustiça, vez que nessas hipóteses mesmo que a parte saía vitoriosa não lhe será útil uma decisão judicial tardia ou extemporânea.

Muitos fatores dão causa ao grande número de processos ajuizados, entre eles, tem-se o fenômeno da judicialização e ativismo judicial⁴, fazendo com que muitas pessoas, antes mesmo de buscar solucionar uma demanda de forma particular extrajudicialmente, utilizando-se dos meios alternativos de solução de litígios, como a transação, acordo ou arbitragem, preferem ajuizar o processo judicial. Esses fatores ganharam destaque não só por fomentar a cultura do litígio, mais também por sobrecarregar os tribunais com mais e mais processos, ocasionando morosidade na prestação jurisdicional, bem como altos custos para a própria manutenção do sistema de justiça que em razão do grande fluxo de demandas necessita de maior aparelhamento físico estrutural, humano e financeiro.

De acordo com Barroso (2009, p.6/7) o fenômeno da judicialização e o ativismo judicial não se confundem. O autor sustenta que na judicialização ocorre a transferência de poder político para o Judiciário, principalmente, para o Supremo Tribunal Federal, tendo destacado três causas, quais sejam: a redemocratização do país evidenciada pela Constituição de 1988, que levou as pessoas a procurarem mais o Judiciário; a constitucionalização, que fez com que a Constituição de 1988 tratasse de inúmeros assuntos e ainda o sistema de controle

³NOBRÉGA, Guilherme Pupe da: CLÁUSULAS PÉTREAS: breves considerações sobre amplitude da proteção, núcleo essencial e dupla emenda. Surgiram como instrumentos de preservação dos ideais e valores do poder Constituinte originário, por constituírem verdadeiro “cerne essencial do sistema” constitucional. Essas vedações funcionam como garantia de “conservação da identidade e dos princípios fundamentais”, através de verdadeiras limitações materiais ao Constituinte derivado, resguardando-a enquanto “pacto fundante”. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/203-1170-1-PB.pdf.

⁴BARROSO, Luís Roberto: Judicialização, Ativismo e legitimidade democrática. Significa que algumas questões de larga repercussão política ou social estão sendo decididas por órgãos do poder judiciário e não pelas instâncias políticas tradicionais. Já o ativismo judicial é uma atitude, a escolha de um modo específico e proativo de interpretar a Constituição, expandindo o seu sentido e alcance. Disponível em: http://www.direitofranca.br/direitonovo/FKCEimagens/file/ArtigoBarroso_para_Selecao.pdf.

de constitucionalidade e o fato de inúmeros órgãos, entidades públicas e privadas – as sociedades de classe de âmbito nacional e as confederações sindicais – poderem ajuizar ações diretas, o que permite que atualmente quase qualquer questão política ou moralmente relevante chegue ao STF. Frisa que na judicialização temos um fato, ao passo que o ativismo judicial se configura em uma atitude, ou seja, a escolha de um modo específico e proativo de interpretar a Constituição, expandindo o seu sentido e alcance.

Ainda segundo Barroso (2009, p.6/7) a postura ativista sustenta-se por meio de diferentes condutas, tendo destacado a aplicação direta da Constituição a situações não expressamente contempladas em seu texto e independentemente de manifestação do legislador ordinário; a declaração de inconstitucionalidade de atos normativos emanados do legislador, com base em critérios menos rígidos que os de patente, ostensiva violação da Constituição e a imposição de condutas ou de abstenções ao Poder Público, notadamente em matéria de políticas públicas.

Morais (2013, p.39) afirma que a expressão “ativismo judicial” foi utilizada pela primeira vez no ano de 1947 por Arthur Schlesinger Jr, asseverando que, no direito Brasileiro, tornou-se tema relevante, não só quanto à sua possibilidade, mais principalmente, em relação aos seus limites, haja vista a existência de polêmica sobre a prática do fenômeno e sua conceituação. O referido, autor conceituando o fenômeno, afirma que “ativismo judicial seria uma filosofia quanto à decisão judicial mediante a qual os juízes permitem que suas decisões sejam guiadas por suas opiniões pessoais sobre políticas públicas, entre outros fatores”.

A primeira impressão é que o ativismo judicial e mesmo o fenômeno da judicialização não constituem fatores conducentes à morosidade da justiça, mais é importante atentar-se para seus possíveis efeitos internos e externos, em especial o pragmatismo, vez que de acordo com Dworkin (2010) o ativismo judicial apresenta risco à democracia, pois sua utilização de forma imoderada gera pragmatismo jurídico.

Noutro norte, tem-se que outros fatores concorrem para a demora da prestação jurisdicional, como a complexidade da causa; a quantidade de processos por unidade judiciária, comportamento das partes, falta de estrutura dos tribunais, falta de recursos financeiros e humanos, má distribuição da força e volume de trabalho, bem como falta de especialidade dos servidores, cabendo aos tribunais melhorar sua organização administrativa a

fim de diminuir o chamado tempo morto dos processos⁵, ou seja, o tempo em que ficam aguardando a prática de atos processuais nas serventias.

A efetividade do direito a um prazo razoável no deslinde do processo apresenta dificuldades, notadamente no que tange ao estabelecimento de critérios para aferição ou estabelecimento de um lapso temporal adequado ao que seria um prazo razoável de duração. Paes ao escrever sobre o direito de ser ouvido em um prazo razoável e a morosidade da justiça segundo a ótica do Tribunal Europeu de Direitos Humanos frisou:

Em resumo, não se pode sugerir um lapso preciso que constitua o limite entre a duração razoável e o prolongamento indevido de um processo, é necessário examinar as circunstâncias particulares de cada caso e a complexidade do mesmo. Mas a ausência de uma regra matemática, com relação à duração do processo, tampouco deve estimar-se que outorga uma faculdade discricionária ao tribunal, ou à legislação interna dos Estados, em relação a definir o que se é razoável. Há de se ter critérios iguais no tratamento de assuntos de natureza distinta. (PAES, 1997, p.6/7)

A dificuldade de mensurar o que seria a razoabilidade do prazo de tramitação dos processos escora principalmente na individualidade e particularidade de cada demanda. Entretanto, a fim de reduzir o prazo de tramitação processual e melhorar a prestação jurisdicional, a legislação infraconstitucional, civil e processual, prevê uma série de instrumentos a ser utilizados pelas partes, como também pelo Poder Judiciário e nesse sentido a Justiça Brasileira tem implementado diversas ações, como o cumprimento de metas e a semana nacional de conciliação, coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Ainda sobre os esforços para melhorar a atividade jurisdicional e obter uma prestação jurisdicional mais célere e efetiva, anualmente o CNJ - Conselho Nacional de Justiça analisa as especificidades dos Tribunais em todo País e edita o Relatório Justiça em Números, que traça um diagnóstico da situação da Justiça Brasileira. Da análise dos últimos relatórios, notadamente nos anos de 2014, 2015 e 2016, verifica-se que o Poder Judiciário, apesar de empreender muitos esforços, ainda não se encontra bem aparelhado para receber e solucionar o grande número de litígios levados à análise jurisdicional, principalmente no que diz respeito à estrutura física operacional, administrativa e financeira.

Depreende-se do relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (2014) que o Poder Judiciário iniciou àquele ano com o estoque de 70,8 milhões de processos,

⁵SALGADO, Gisele Mascarelli. Em linhas gerais pode-se dizer que o tempo morto no processo judiciário é o tempo em que o processo judiciário está em andamento, sem estar correndo o prazo dos atos processuais. O tempo morto é aquele em que não há efetivamente atos processuais que levem ao fim do processo, garantindo a paz social com a resolução dos conflitos. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/3837/Tempo-morto-no-processo-judicial-brasileiro>.

que tendia a aumentar devido o total de processos baixados terem sido inferior ao de ingresso, estimando um crescimento de 1,2 pontos percentuais de novos casos e de 4,2 pontos percentuais de casos pendentes no estoque de processos no final de 2014, ultrapassando assim 71,2 milhões de processos pendentes.

Em 2014 a taxa de congestionamento foi de 71,4 pontos percentuais, com aumento de 0,8 pontos percentuais em relação ao ano anterior, ou seja, 2013. De acordo com o CNJ – Conselho Nacional de Justiça, a taxa de congestionamento mede a efetividade do tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base. O indicador é oriundo do Relatório Justiça em Números que já tem série histórica de apuração nos tribunais. Para o órgão, possui analogia direta com uma caixa d'água, que quando dá vazão ao volume que entra e mantém um nível baixo, resulta numa baixa taxa de congestionamento. Ao contrário, quando não dá vazão ao que entra e ainda mantém um estoque alto resulta numa alta taxa de congestionamento.

Para medir a taxa de congestionamento o CNJ, utiliza a seguinte fórmula: $(TPJB / (TCN + TCP))$, ou seja, mensura o TPJB – Total de Processos judiciais baixados, o TCN – Total de casos novos e o TCP – Total de casos pendentes, durante um período, ano/base.

Ainda conforme o relatório Justiça em Números (2014), no que diz respeito aos recursos humanos o Poder Judiciário em todo País, contaram no ano de 2014 com 16.927 magistrados, dos quais 11.631 atuam na Justiça Estadual. Contou também, com 278.707 servidores, sendo 245.335 do quadro efetivo, excluídos 4.306 requisitados ou cedidos para outros órgãos, resultando numa força de trabalho de 241.029 servidores efetivos, somando-se mais 22.679 requisitados e cedidos de outros órgãos e 14.724 comissionados sem vínculo. Informa ainda, a existência de 40.248 cargos criados por lei e ainda não providos, que representam 14 por cento dos cargos efetivos existentes, sendo que a justiça estadual detém 64,5 por cento, do total dos servidores do Poder Judiciário, a Justiça do Trabalho 14,8 por cento e a Justiça Federal 10,3 por cento.

Registrou ainda, não obstante os investimentos crescentes de 1,5 pontos percentuais nos gastos totais, 1,8 pontos percentuais no quantitativo de magistrados e 2,0 pontos percentuais no quantitativo de servidores, a taxa de congestionamento do Poder Judiciário cresceu 0,8 pontos percentuais, significando que para cada 100 processos em tramitação em 2014, apenas 29 foram baixados no período, contudo o total de processos baixados (arquivados) vem aumentando desde 2010, com um crescimento de 9,3 pontos percentuais no quinquênio 2010-2014.

No ano seguinte, a edição do Relatório Justiça em Números (2015 p.34/35) indica altas taxas de congestionamento especificando índices por tipo de justiça, sendo que a justiça estadual tocantinense registrou o índice de 74%. E pela primeira vez, apresentou informações sobre a estrutura do Poder Judiciário, com detalhamento das comarcas e varas instaladas por unidade da Federação, além de ressaltar a estrutura da Justiça, detalhou a litigiosidade identificando classes e assuntos.

Destacou que em todo País o número de cargos para magistratura cresceu, sendo 22.451 cargos, estando providos 17.558 e 4.893 vagos. Os cargos providos são distribuídos em 77 nos Tribunais Superiores; 2.332 no segundo grau de jurisdição e 14.518 no primeiro grau, juizados e turmas recursais, sendo que 631 magistrados estão afastados da jurisdição.

Com relação ao quantitativo de servidores, o relatório aponta aumento, contando no período com 285.583 servidores, sendo 254.335 providos; 40.248 vagos e 14.724 sem vínculo. O total de cargos providos está distribuído em 3.271 nos Tribunais Superiores; 32.257 no segundo grau de jurisdição e 182.632 no primeiro grau de jurisdição. Na área administrativa conta com 60.556. Os servidores cedidos somam um total de 4.306; terceirizados 70.830; estagiários 60.241; conciliadores 6.427 e juízes leigos 1.800 cargos.

Sobre a litigiosidade, registrou um crescimento de 11 (onze) por cento de novas demandas o que contribuiu para o crescimento da taxa de congestionamento, cujos assuntos mais ajuizados encontram demonstrado abaixo:

Tabela 1 – Litigiosidade no Poder Judiciário Brasileiro/Assuntos recorrentes

Ações/Assuntos	Total de ajuizamento
Rescisão/ contrato de trabalho/verbas rescisórias	5.281.353
Obrigações/Contrato em espécie	2.827.291
Obrigações civis/Título de crédito	842.450
Obrigações/Inadimplemento	714.364
Responsabilidade Civil: Dano moral	1.258.733
Direito de Família/Alimentos	1.023.112
Direito do Consumidor/Responsabilidade/Fornecedor	2.039.288
Direito Tributário/Dívida ativa	1.642.997
Processo civil e Trabalhista/obrigações de fazer e não fazer	784.756
Direito administrativo e outras matérias de direito público	761.444

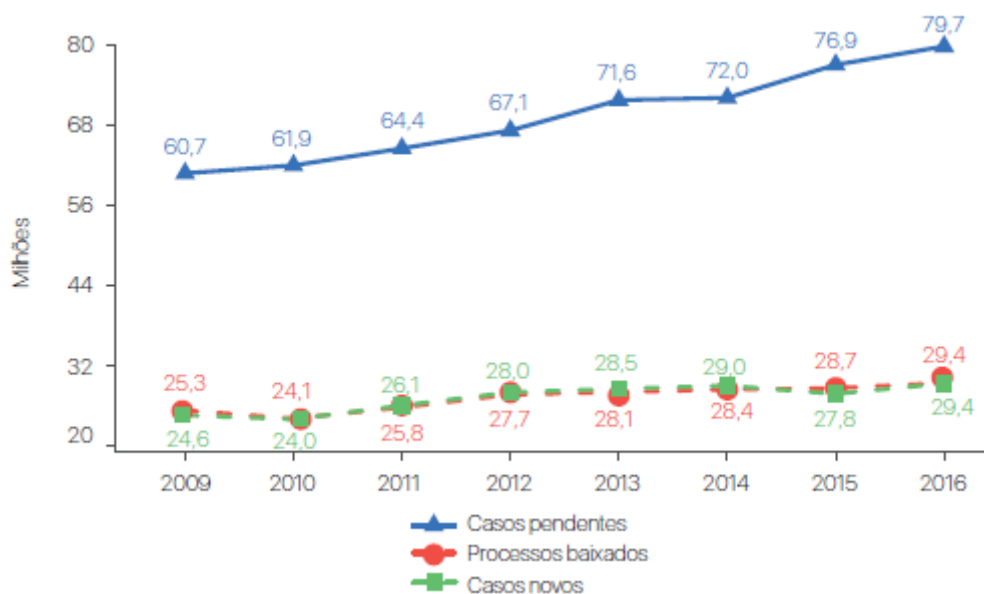
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do Relatório Justiça em Número (2015, p.56)

O mesmo estudo traçou também um perfil quanto à movimentação processual do Poder Judiciário, permitindo visualizar o aumento do acervo processual no período entre 2009 e 2014, sendo que o número de processos pendentes continuava a crescer e representava 70,8

milhões e equivaliam a 2,5 mais que os 28,9 milhões de novos casos e 28,5 milhões de processos baixados. A situação é extrema, ao ponto do relatório afirmar que mesmo que o Poder Judiciário ficasse paralisado sem ingresso de novas demandas, com a produtividade de magistrados e servidores, à época, seriam necessários quase dois anos e meio de trabalho para zerar o estoque, pois o ajuizamento de novas demandas é superior à saída, ou seja, baixo quantitativo de arquivamentos.

Em 2017, o relatório justiça em números (2016, p. 65) informa que a justiça estadual possui um estoque de processos pendentes equivalente a 3,2 vezes a demanda, contudo merece destacar que o mesmo levantamento na p. 164, indicou a Justiça estadual com aproximadamente 67% do total de processos ingressados no Poder Judiciário com grande diversificação de assuntos, sendo que o tema direito civil apareceu entre os cinco assuntos com maiores quantitativos de processos em todas as instâncias da justiça estadual. Ressaltou também o elevado número de processos de direito penal no segundo grau e direito tributário e do direito do consumidor nos juizados especiais e turmas recursais. O gráfico abaixo ilustra bem a crescente movimentação processual no País:

Figura 1 – Evolução da movimentação processual no País



Fonte: Relatório Justiça em números 2017, p.66.

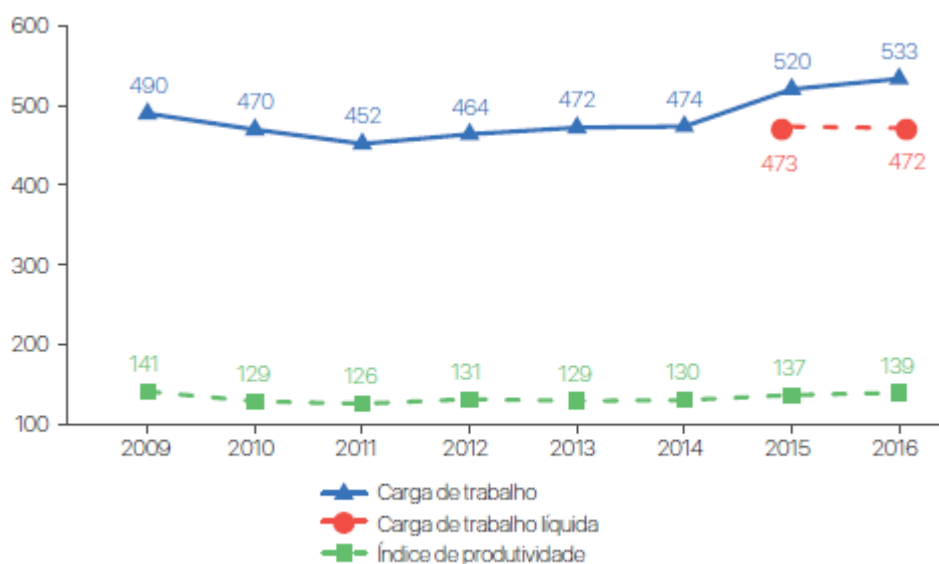
Importante frisar que do total de novas demandas a Justiça Estadual detém 70% e quase 81% do total de casos pendentes do Poder Judiciário, mas ao analisar apenas os processos de conhecimento de varas e juizados especiais, tem-se que as taxas de

congestionamento das Justiças Estaduais equivalem a 66%, enquanto a taxa de congestionamento do Poder Judiciário na fase de execução é de quase 86%. Dessa forma, verifica-se que o maior gargalo da litigiosidade do Poder Judiciário está na fase de execução, que abrange 51% do acervo, fazendo com que o jurisdicionado espere por mais tempo pela resolução definitiva de sua demanda com a satisfação integral do seu direito.

No que tange à produtividade, a versão (2016, p.44), ano base 2015, indica que o índice de produtividade por magistrados e servidores da área judiciária teve aumento, comparado com o ano anterior (2015) de 3,7 por cento e 3,9 por cento, respectivamente, contudo a carga de trabalho, índice que mede o número de procedimentos pendentes ou resolvidos no ano, por magistrados e servidores, também aumentou proporcionalmente de 6,5 por cento para 6,7 por cento.

No ano seguinte a edição (2017, p.70 e 73), ano base 2016, os dados indicam que o índice de produtividade dos magistrados e o índice de produtividade dos servidores, variaram em -1,2% e 2%, respectivamente e as cargas de trabalho registraram decréscimo de -0,8% para os magistrados e crescimento para os servidores na ordem de 2,5%, sendo que na justiça estadual o aumento da produtividade dos servidores foi de 3,5%.

Figura 2 – Índice de produtividade e carga de trabalho dos servidores da área judiciária do Poder Judiciário



Fonte: Relatório Justiça em número 2017, p.73.

A carga de trabalho bruta saltou de 490 no ano de 2009, para 533 em 2016. Esse cenário revela a existência de um batalhão de pessoas trabalhando em prol do bom andamento

jurisdicional e efetivação do princípio fundamental da razoável duração do processo e outro buscando resposta jurisdicional para seus conflitos. Demonstra também que além das causas endoprocessuais, existem causas extraprocessuais, administrativas e sociais que concorrem para a lentidão da justiça, contudo tem-se que o problema da morosidade da justiça poderá ser melhor administrado e quiçá melhorado mediante a adoção de novas posturas sociais e jurídicas por parte de todos os envolvidos, partes, operadores do direito e sociedade em geral, os quais deverão manter comportamento ético e atitudes proativas, visando pacificação social.

É factível que a morosidade processual aponta para um desequilíbrio organizacional e apresenta-se como uma das principais causas de desestímulo ao acesso à justiça e gera descrédito do Poder Judiciário, vez que a respeitabilidade e confiabilidade no Poder Judiciário estão intimamente ligadas a uma resposta rápida e eficaz das lides ajuizadas. Entretanto, não se pode olvidar de oportunizar as partes o exercício do direito à ampla defesa e o contraditório, vez que o princípio da duração razoável do processo deve ser efetivado em harmonia com outros princípios constitucionais e acontecer sem dilações indevidas ou desnecessárias dos prazos processuais previstos em lei.

Sobre a razoabilidade dos prazos processuais, Araújo pondera que:

A razoabilidade do prazo deve estar vinculada com a emergência que toda pessoa tem de uma imediata ou breve certeza sobre a situação jurídica. (...) o ideal seria obedecer aos prazos previstos pela própria lei, pois se o legislador os adotou já foi de caso pensado e não aleatoriamente. Contudo, considerando determinados fatores surgidos posteriormente à edição da lei, é possível que venha dificultar um pouco mais a entrega da prestação jurisdicional nos prazos fixados, nascendo, então, certa dificuldade para fixar o que seria um prazo razoável para cada caso concreto. (ARAÚJO, 2005, s. p).

Assim, a busca de uma resposta jurisdicional célere e efetiva, deve respeitar as características e peculiaridades individuais de cada demanda, aliada a boa operacionalização dos instrumentos processuais e respeito aos prazos legais. Contudo, dilações desnecessárias não poderão ser aceitas, como também não deve ser entendido como normais a má gestão, o engessamento e a baixa produtividade dos agentes e servidores públicos, posto que detém o dever de agir de forma eficiente a fim de atingir patamares indicadores de uma boa gestão funcional e administrativa, visando sempre alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos conforme se propõe o princípio da boa administração, o que somente será possível por meio da utilização de mecanismos que demonstrem hábeis a concretização do provimento jurisdicional final, cujos caminhos ou alternativas a serem trilhados na busca de tal finalidade é o que se pretende apontar ao final da pesquisa.

2.2 DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DO DEVER DE EFICIÊNCIA

A Constituição da República elenca vários princípios que norteiam a atividade da Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes Públicos, quais sejam: a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, todo gestor público está diante do dever de nortear a atividade administrativa, com vistas ao cumprimento dos princípios administrativos estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, vez que o próprio Estado detém o dever cumprir a norma que produz, desta forma a atividade administrativa deve acontecer dentro dos limites impostos pela lei e atingir resultados positivos com mínima perda de recursos, fazendo melhor uso possível do dinheiro público, do tempo, materiais e pessoais, afastados dos favores pessoais e os sigilos desnecessários, pautado pela moralidade pública, consagrando o princípio da eficiência, consectário lógico da boa administração pública.

Assim insta esclarecer: o que vem a ser princípio? Qual sua importância no meio jurídico e administrativo? Wambier e Talamini respondem tais indagações e sustentam que princípios:

São normas que fornecem coerência e ordem a um conjunto de elementos, sistematizando-os. Segundo a doutrina, são normas “fundantes” do sistema jurídico. São os princípios que, a rigor, fazem com que exista um sistema. Os princípios jurídicos são também normas jurídicas. Mesmo quando implícitos, não expressos, os princípios são obrigatórios, vinculam, impõe deveres, tanto quanto qualquer regra jurídica. (WAMBIER; TALAMINI, 2015, p. 77).

No mesmo sentido Gasparini (2012, p. 60) ensina que constituem princípios um conjunto de proposições que alicerçam ou embasam um sistema e lhe garante validade, ensina que os princípios são (i) onivalentes, isto é valem para qualquer ciência, (ii) plurivalentes, valem para um grupo de ciências naturais e (iii) monovalentes, que valem só para uma ciência. Para o autor violar princípios é muito mais grave que transgredir uma norma, pois a desatenção ao princípio implica ofensa não a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comando.

Com muita propriedade Melo (2011, p.98) define princípio como mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que irradia sobre diferentes normas, compondo lhe o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão e

inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico.

O último princípio administrativo inserido no texto constitucional foi o da eficiência, por meio da emenda constitucional 19, de 04 de junho de 1998 e veio com o objetivo de atender as necessidades e prioridades do Estado, posto não ser mais suficiente à prática dos atos administrativos pautado apenas pela legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, houve a necessidade de que os atos administrativos produzissem resultados práticos e positivos. Assim, e a partir de então, a produção administrativa eficiente deixou de ser apenas postura ética a ser exalada das práticas dos atos e deveres funcionais, como também princípio básico, fundamental a ser observado por todos servidores públicos no País.

O Código de Defesa do Consumidor exige eficiência dos órgãos públicos, o artigo 22, caput, proclama: “Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, **eficientes**, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos”.

Sendo a eficiência um princípio expresso no texto da constituição e que submete toda a Administração Pública, no âmbito jurídico uma prestação jurisdicional célere e eficiente é dever que se impõe ao Poder Judiciário, eis que primordial para conferir efetividade a outro princípio também expresso no texto constitucional que é a razoável duração do processo. Assim, celeridade e eficiência devem perfilhar o mesmo caminho, pois de nada adiantaria uma justiça célere ineficiente.

Sobre celeridade e eficiência, importante é a lição doutrinária de Theodoro, Jr (2005), segundo o qual, a primeira grande conquista do Estado Democrático de Direito é justamente a de oferecer a todos uma justiça confiável, independente, imparcial e dotado de meios que a faça respeitada e acatada pela sociedade e adverte que a lentidão da resposta da justiça quase sempre à torna inadequada para realizar a composição justa da controvérsia, pois mesmo que o jurisdicionado seja vitorioso no pleito judicial se sentirá, muitas vezes, injustiçado, asseverando que justiça tardia não é justiça e sim denegação da justiça.

Destarte, sendo os direitos fundamentais, aqueles direitos idealizados e especificados na Constituição e que encerram valores supremos, considerados imprescritíveis e indisponíveis, necessários a realização da pessoa humana, pois propiciam condições indispensáveis à autodeterminação pessoal e sobrevivência digna, conforme vasta e majoritária doutrina é inconcebível qualquer que seja o grau de violação e por isso cabe aos tribunais de todo País encontrar formas de cumprir a atividade judicial e entregar a tutela jurisdicional dentro de um prazo considerado razoável o qual poderá variar a depender da

especificidade de cada demanda, mais tendo em perspectiva que os princípios são normas concretas que prescindem da criação de uma regra infraconstitucional, pois conforme amplamente debatido pela doutrina, são dotados de eficácia plena, ou seja, imediata nos termos do artigo 5º § 1º da CF/1988 que dispõe: “As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata”.

2.2.1 Da celeridade e da eficiência na Administração da Justiça

A atividade da Administração Pública deve ser desenvolvida em atenção aos princípios administrativos insculpidos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, contudo difícil é implementar meios para efetuar, com também fiscalizar os atos administrativos praticados no cotidiano dos diversos setores públicos em todo País.

O direito a um provimento jurisdicional célere e útil está diretamente subordinado a eficiência da administração da justiça, todavia a morosidade da justiça tem sido motivo de reclamações dos jurisdicionados e de manchetes amplamente alardeadas pelos meios de comunicação de massa, o que tem sido motivo de preocupações interna do Poder Judiciário, como também decorrência de mudança do modelo tradicional burocrático de administrar, objetivando, por conseguinte, uma justiça célere e eficiente por meio do sistema gerencial administrativo.

Melo (2015, p.129) ao tratar do princípio da boa administração ensina que o princípio da eficiência não parece ser mais do que uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da boa administração. De acordo com o autor, este último princípio significa desenvolver a atividade administrativa “do modo mais congruente, mais oportuno e mais adequado aos fins a serem alcançados, graças à escolha dos meios e da ocasião de utilizá-los, concebíveis como os mais idôneos para tanto”. Acrescenta que tal dever não se impõe simplesmente como um dever ético ou como mera aspiração deontológica, senão como um dever atual e estritamente jurídico.

Com muita propriedade Di Pietro (2015, p.117), esclarece que o princípio da eficiência apresenta na realidade, dois aspectos: o primeiro pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados e o segundo, em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Depreende-se que o princípio da eficiência impõe aos agentes públicos o dever de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e bom aproveitamento, satisfazendo os interesses administrativos e da sociedade em geral, não sendo razoáveis atitudes procrastinatórias, desnecessárias ou inúteis, ao revés a ineficiência ou demora em realizar a atividade administrativa pode ser entendido como desídia acarretando até mesmo a responsabilidade do próprio Estado por eventuais danos ou prejuízos decorrente do atraso, conforme proclama o artigo 37 § 6º “As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurando o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa”, como também responsabilidade por falta funcional do agente ineficiente.

O código penal brasileiro em seu artigo 319 tipifica o crime funcional, praticado por funcionário público contra a Administração Pública, consubstanciado em retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício, ou praticá-lo contra disposição expressa de lei para satisfazer interesse ou sentimento pessoal, punível com pena de detenção, de três meses a um ano, e multa. Contudo, na prática, esse tipo de crime muitas vezes prescreve, tendo em vista a dificuldade de constituir provas e mesmo identificar a ocorrência subjetiva do tipo consubstanciado em “satisfazer interesse ou sentimento pessoal”.

Noutro prisma, vale ressaltar que se o ato administrativo funcional deixou de ser praticado em razão da ausência de meios ou instrumentos, não há que se falar em falta funcional, vez que somente se verifica prática criminosa no caso de dolo, ou seja, vontade livre e consciente de retardar ou praticar ato de ofício indevidamente e com o objetivo de satisfazer interesse ou sentimento pessoal.

Carvalho Filho, ensinando sobre o princípio da eficiência, escreveu:

Incluído em mandamento constitucional, o princípio pelo menos prevê para o futuro maior oportunidade para os indivíduos exercerem sua real cidadania contra tantas falhas e omissões do Estado. Acrescenta que trata-se, na verdade de um dever constitucional da Administração, que não poderá desrespeitá-lo, sob pena de serem responsabilizados os agentes que derem causa à violação. (CARVALHO FILHO, 2015, p. 31).

No âmbito administrativo e em atenção ao princípio da legalidade, o legislador ao tratar dos deveres dos servidores públicos civil da união editou a Lei 8.112/90 e previu em seu artigo 116, dentre outros deveres, os seguintes: exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; observar as normas legais e regulamentares; zelar pela economia do material e a

conservação do patrimônio público; manter conduta compatível com a moralidade administrativa. No mesmo sentido é o que dispõe a lei 1.818 de 23 de agosto de 2007 - Estatuto dos servidores públicos civis do Estado do Tocantins ao dispor sobre os deveres dos servidores públicos estaduais no artigo 133:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
 - II - ser leal às instituições a que servir;
 - III - observar as normas legais e regulamentares;
 - IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
 - V - atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas às protegidas por sigilo;
 - VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;
 - VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
 - VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
 - IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
 - X - ser assíduo e pontual ao serviço;
 - XI - tratar com urbanidade os demais servidores e o público em geral;
 - XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder;
 - XIII - apresentar-se ao serviço adequadamente vestido;
 - XIV - respeitar quaisquer servidores, especialmente os subordinados.
- Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII deste artigo é encaminhada a autoridade superior ao representado, cabendo a ela sua apreciação e a este ampla defesa. (Grifou)

Infere-se que a legislação constitucional e infraconstitucional não se descuidou e tratou de forma ampla sobre o modo de atuação dos servidores públicos perante a administração pública e a partir de um perfil ideal norteia toda a atividade administrativa, onde agir de acordo com a lei é regra primordial e a discricionariedade exceção, sob pena de incorrer o agente faltoso em responsabilidade civil, penal e administrativa, a depender do ato ilícito praticado.

Em que pese o esforço legislativo, conferir efetividade ao princípio da eficiência não tem sido tarefa fácil, posto que já se percorreu dezenove anos da sua positivação e ainda enfrentamos deficiências e baixa produtividade funcional em diversos seguimentos do setor público, o que também se verifica no âmbito do Poder Judiciário.

No âmbito jurídico e com relação à prestação jurisdicional, o dever de eficiência deve ficar evidenciado por meio da efetividade do princípio fundamental da razoável duração do processo, sendo necessário que o provimento jurisdicional ocorra num menor espaço de tempo e produzindo resultados úteis, conjugando celeridade - rapidez na tramitação processual e qualidade (eficiência) do provimento jurisdicional, mais também, respeitando outros direitos fundamentais das partes, como o pleno exercício da ampla defesa e do contraditório.

Sobre o princípio da eficiência Marinela, explica que:

A eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Consiste na busca de resultados práticos de produtividade, de economicidade, com a conseqüente redução de desperdícios do dinheiro público e rendimentos típicos da iniciativa privada, sendo que, nessa situação, o lucro é do povo; quem ganha é o bem comum. (MARINELA, 2013, p.44).

Vislumbra-se que a base nuclear do princípio da eficiência é a busca simultânea de boa produtividade, aliada economia, perfeição e desburocratização, pois não se pode conceber uma atividade administrativa eficaz, sem redução dos desperdícios de dinheiro público, improdutiva, imperfeita, engessada e morosa.

A administração da justiça quase sempre, ressalvadas as hipóteses de transação extrajudicial ou pré-processual, ocorre por meio do processo, aqui entendido como instrumento para atuação do Estado tutelar o direito material, ou seja, instrumento de composição dos litígios ordenado ou sistematizado por regras próprias, vinculando necessariamente três sujeitos, o autor, o juiz e o réu, compondo assim o que se denomina de trilogia estrutural do direito processual – jurisdição, ação e processo, este último, como meio pelo qual atua a jurisdição.

A doutrina consagrou vários princípios informadores do processo e no que tange a busca da celeridade destacam-se os princípios da economia processual, também conhecido como simplificação ou princípio econômico; o princípio da instrumentalidade das formas, cooperação ou lealdade processual, efetividade e razoável duração do processo, também chamado de princípio da celeridade processual.

O princípio da economia processual prega que o processo deve obter o maior resultado com o mínimo de tempo e esforço, Wambier e Talamini, sobre o tema assevera que:

O princípio econômico, por seu turno, deve inspirar tanto o legislador processual quanto operador do Direito (juiz, advogado, promotor) a obter o máximo rendimento com o mínimo de dispêndio. Deve também o processo, segundo o princípio econômico, ser acessível a todos quantos dele necessitar, inclusive no que diz respeito ao seu custo. (WAMBIER; TALAMINI, 2015, p. 79).

Já o princípio da instrumentalidade das formas assenta-se na finalidade alcançada pelo ato processual praticado, assim mesmo que o ato praticado utilizou-se de forma diversa da estabelecida em lei, será considerado válido e somente será declarada nulidade se ocorrer substancial prejuízo para o direito das partes, já que o processo não é um fim em si mesmo. Nesse sentido adverte Donizetti (2014, p.104) que “[...] o princípio da instrumentalidade

buscará evitar é o abuso do formalismo, o fetichismo das fórmulas em detrimento da essência e finalidade dos atos processuais, quer dizer, da efetividade processual”. Assim o referido princípio contribui para a celeridade do processo, haja vista o aproveitamento dos atos praticados.

Por seu turno, o princípio da lealdade proclama que todos os sujeitos do processo, partes, advogados, juízes, promotores de justiça e mesmo os auxiliares da justiça, devem zelar pela justa e correta solução do litígio. Há quem sustenta que o princípio da lealdade e o princípio da cooperação são na verdade a mesma coisa, em razão de seu fundamento.

O princípio da cooperação está bem delineado no artigo 6º do Código de Processo Civil (2015) que dispõe: “Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva”. Embora o dever de cooperar seja consectário lógico do dever de lealdade e boa-fé, o legislador preferiu consignar de forma expressa, a fim de evitar dúvidas ou mesmo confusões interpretativas, vez que nem sempre as atitudes decorrentes da boa-fé possam converter em cooperativas.

O princípio da cooperação traduz-se na forma em que o processo civil deve pautar-se, influenciando diretamente no modo de agir das partes e do juiz, pois que o sistema cooperativo no Estado Democrático de Direito e tendo em perspectiva a teoria procedimental do direito, distingue-se dos paradigmas tradicionais próprios do Estado liberal, vez que busca propiciar condições onde haja possibilidade dos cidadãos entenderem e encontrar a melhor solução para seus conflitos.

Didier Jr, Braga e Oliveira, escrevendo sobre os três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo, ensina:

Os princípios do devido processo legal, da boa-fé processual e do contraditório, juntos, servem de base para o surgimento de outro princípio do processo: o princípio da cooperação. O princípio da cooperação define o modo como o processo civil deve estruturar-se no direito brasileiro. Esse modelo caracteriza-se pelo redimensionamento do princípio do contraditório, com a inclusão do órgão jurisdicional no rol dos sujeitos do diálogo processual, e não mais como um mero espectador do duelo das partes. O contraditório volta a ser valorizado como instrumento indispensável ao aprimoramento da decisão judicial, e não apenas como uma regra formal que deveria ser observada para que a decisão fosse válida. (DIDIER JR; BRAGA e OLIVEIRA, 2013, p. 125).

Os mesmos autores acrescentam aduzindo que:

A condução do processo deixa de ser determinada pela vontade das partes (marca do processo liberal dispositivo). Também não se pode afirmar que há uma condução inquisitorial do processo pelo órgão jurisdicional, em posição assimétrica em relação às partes. Busca-se uma condução cooperativa do processo, sem destaques a algum dos sujeitos processuais. (DIDIER JR; BRAGA e OLIVEIRA, 2013, p. 125).

Note que a cooperação processual vai muito além de um princípio norteador dos atos processuais, configurando como autêntico modelo moderno de processo judicial onde todos os sujeitos do processo são conclamados a participar e contribuir para o desfecho final do processo assumindo posição de igualdade na justa e boa aplicação da justiça.

Com grande destaque na busca da celeridade e eficiência da prestação jurisdicional, tem-se o princípio da celeridade processual ou da duração razoável do processo que conforme já anteriormente explicitado, além de ser um princípio orientador do processo é também direito humano fundamental. O código de processo civil (2015), atento a sua importância já no seu artigo 1º leciona que o processo civil será ordenado, disciplinado e interpretado conforme os valores e as normas estabelecidas na Constituição. Mais adiante no artigo 4º reproduziu os ditames do Pacto Internacional⁶ ao prescrever: “as partes tem o direito de obter em prazo razoável a solução integral, incluída a atividade satisfativa”.

Ressalte-se que a mesma lei processual, no Título IV, Capítulo I, ao tratar dos poderes, deveres e da responsabilidade do juiz, prevê no artigo 139, inciso II, que o juiz dirigirá o processo velando pela duração razoável do processo. Vislumbra-se do referido dispositivo que não se trata apenas da conduta pessoal e ética do juiz diante das partes e suas demandas, mas também de ordenação, por meio da utilização de mecanismos de gestão administrativa, que lhe permitem conduzir eficazmente o processo de forma que a razoável duração do processo seja alcançada.

A interpretação mais aprofundada e apurada do dispositivo inclui ainda aos magistrados o dever de reprimir todas e quaisquer atitudes procrastinatórias, praticadas pelas partes, representantes do Ministério Públicos ou por terceiros, atendendo ainda ao disposto no artigo 5º quanto ao dever das partes comportarem-se de acordo com a boa-fé.

Tem-se ainda, o princípio da efetividade que se traduz no direito do jurisdicionado de ver assegurado por meio do processo o bem jurídico violado ou ameaçado e cuja tutela jurídica reivindica do Estado. Assim o princípio da efetividade configura-se justamente o resultado, o provimento jurisdicional final útil, prolatado dentro de um prazo considerado razoável.

Quanto à efetividade da tutela jurídica, Didier Jr sustenta:

⁶Decreto 678 de 6 de novembro de 1992. Promulga a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica), de 22 de novembro de 1969.

A tutela efetiva dos direitos fundamentais e, além disso, ele próprio deve ser estruturado de acordo com os direitos fundamentais. No primeiro caso, as regras processuais devem ser criadas de maneira adequada à tutela dos direitos fundamentais. No segundo caso, o legislador deve criar regras processuais adequadas aos direitos fundamentais, respeitando, por exemplo, a igualdade das partes e o contraditório. (DIDIER JR, 2008, p. 27).

Evidente o esforço legislativo e doutrinário na buscado bom desempenho da prestação jurisdicional ao criar normas e mecanismos visando celeridade e utilidade do provimento jurídico, o qual deve restar evidenciado pela efetividade. Sobre o assunto, importante é a contribuição de Almeida, que muita propriedade explica:

A efetividade decorre do alcance de bons resultados angariados por meio do emprego dos meios, métodos e procedimentos adequados, significando que tais normas não existem apenas para se quedar no plano abstrato ou programático, mas devem objetivar uma existência real com implicância direta na realidade, sempre de forma a irradiar efeitos concretos. (ALMEIDA, 2016, p. 55).

Com esse fito o legislador não se quedou inerte, posto que além dos princípios processuais em referência, o código de processo civil (2015) prevê alguns mecanismos/procedimentos visando efetividade e celeridade da prestação jurisdicional e consequente redução dos prazos de tramitação dos processos, como é o caso do julgamento por ordem cronológica de ajuizamento, conforme disposto no artigo 12, o que contribui para rechaçar favores e preterições na marcha processual.

Merece realce o fato do referido Código de Processo Civil, incentivar à conciliação e a mediação, para cuja audiência a parte adversa é apenas intimada para comparecer e não citada para contestar, esse novo procedimento faz com que as partes compareçam desarmadas de argumentos de defesa e com animo brando, o que fatalmente, poderá propiciar um ambiente mais adequado para a realização de acordo ou transação, sendo também, dever dos tribunais criarem as denominadas CEJUSC - Centros Judiciais de Solução de Conflitos.

Outro instrumento eficaz para conferir celeridade é o incidente de resolução de demandas repetitivas, pois de acordo com artigo 976 e seguintes, do novo código de processo civil (2015), em caso de litígios repetitivos que contenham controvérsia sobre questão unicamente de direito, material ou processual, os tribunais podem ser chamados a decidir um incidente de resolução de demandas repetitivas, o qual evitará longa tramitação processual e evitará risco de ofensa à isonomia, conferindo segurança jurídica e celeridade aos julgamentos.

Sobre a busca de melhorias da marcha processual, Cintra, Grinover e Dinamarco, sustentam:

A doutrina distingue os princípios gerais do direito processual daquelas normas ideais que representam uma aspiração de melhoria do aparelhamento processual; por esse ângulo quatro regras foram apontadas, sob o nome de “princípios informadores” do processo: a) o princípio lógico (seleção de meios mais eficazes e rápidos de procurar e descobrir a verdade e de evitar o erro); b) princípio jurídico (igualdade no processo e justiça na decisão); c) princípio político (o máximo de garantia social, com o mínimo de sacrifício individual da liberdade); d) o princípio econômico (processo acessível a todos, com vista ao seu custo e à sua duração). (CINTRA; GRINOVER; DINAMARCO, 1998, p. 35).

Ainda sobre os instrumentos previstos pela lei processual civil, na busca da rapidez da resposta jurisdicional, está o princípio da primazia do mérito, segundo o qual os atos processuais dedem ser aproveitados ao máximo, como são exemplo os artigos 76, 283 e 1007 § 7º do novel diploma processual civil.

Com o mesmo objetivo, dispõe os artigos 926 e 927 da lei adjetiva processual sobre o dever de respeito aos precedentes judiciais, assim, da mesma forma como os tribunais devem uniformizar sua jurisprudência e mantê-la estável, íntegra e coerente, também os juízes devem seguir os precedentes judiciais, especialmente dos tribunais superiores, revestindo-se da ideia de Estado Constitucional, onde os princípios da igualdade e isonomia revestem-se de vital expressão, vez que os casos iguais recebem igual ou idêntico tratamento por parte do Poder Judiciário, o que contribuirá para a rapidez da tramitação dos processos e garantia de segurança jurídica, posto tratar de matéria com entendimento sopesado e firmado.

A atenção de todos os princípios constitucionais e processuais, bem como dos mecanismos ou instrumentos revelam como boa solução para impulsionar a marcha processual, contudo para o implemento da celeridade e eficiência na administração da justiça (prestação jurisdicional), mister a conjugação de esforços de todos os sujeitos da relação jurídica, principalmente dos agentes e servidores do Poder Judiciário, os quais devem manter espírito de equipe cooperativa para desenvolver a atividade funcional com a rapidez que a demanda exigir, cada qual cumprindo o seu dever funcional sem dilações desnecessárias dos prazos legais, sem perda de tempo e material, mais de forma eficiente produzindo rendimento funcional razoavelmente esperado, a fim de que o provimento jurisdicional final aconteça dentro dos parâmetros considerados ideais ou ao menos normais de celeridade, qualidade e utilidade, posto que a simples previsão legal de mecanismos pouco contribuirá se ausente os meios matérias e a vontade humana para efetivá-los, tendo sempre em perspectiva que no

Estado Democrático de Direito importa que os serviços públicos sejam prestados adequadamente.

No que tange à proteção e concretização dos direitos fundamentais, Greco pontua:

Os direitos e liberdades fundamentais não são resguardados apenas por sua declaração e reconhecimento formal pela ordem interna do Estado. É necessária a sua efetiva proteção e concretização, através de mecanismos que possibilitem a existência harmônica de todos os direitos consagrados no texto constitucional, viabilizando o seu pleno exercício pelo indivíduo. (GRECO, 2005, p. 312).

No mesmo sentido, Bobbio completa:

Não adianta só reconhecer direitos ou declará-los formalmente. O mais importante atualmente é definir como efetivá-los, como garanti-los, evitando que sejam violados continuamente. Essa efetivação constitui a problemática do acesso à justiça, novo método de pensamento que confere a ciência jurídica uma nova dimensão conceitual e impõe uma revisão completa nos modelos clássicos de enquadramento conceitual e metodológico. (BOBBIO, 1992).

Depreende-se que novas posturas, conceitos e paradigmas devem ser adotados, pois o que se busca na atualidade não é mais o reconhecimento formal de direitos, mais o melhor meio para efetivá-los.

Quanto aos meios para realização de uma justiça célere e efetiva, o Poder Judiciário Tocantinense possui diversas e importantes iniciativas todas produzindo efeitos satisfatórios, entre elas destacam-se: A implantação da contadoria unificada, o NACOM - Núcleo de Apoio às Comarcas, a Comissão criada na Comarca de Alvorada; o projeto piloto “Escrivânicas em Rede”; o Plano de Eficiência do Poder Judiciário do Tocantins, com uma série de ações e o Sistema e-Proc com 100% dos processos digitalizados.

Entretanto, muito ainda há por fazer, mesmo porque, conforme já referenciado em linhas volvidas, o Poder Judiciário Nacional, incluída a justiça tocantinense registram altos índices de congestionamento, pois a cada ano há um grande número de ações ajuizadas e baixo índice de processos arquivados. Para dar vazão ao fluxo de demandas com julgamento em tempo hábil faz necessário um judiciário forte, bem aparelhado, dotado de mecanismos e instrumentos eficazes, como também de pessoas (servidores) motivadas e com atitudes proativas, certo de que o caminho até agora percorrido se mostra correto em razão dos bons resultados já alcançados, contudo a busca de melhores resultados deve ser contínua e aguerrida.

2.2.2 O Processo Eletrônico como ferramenta para agilizar a prestação jurisdicional

Por meio da Emenda Constitucional 45, o inciso LXXVIII do artigo 5º ganhou a seguinte redação: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. As reformas infraconstitucionais do processo na busca de celeridade na solução dos conflitos, aliada a informatização da vida moderna, fez surgir à ideia de um processo judicial totalmente eletrônico, vez que já havia no meio jurídico a possibilidade de realização de alguns atos por meio eletrônico como o uso do fax símile, conforme previam as leis 9.800 de 1999; 8.245 de 1991, art. 58, inciso IV e lei 10.259 de 2001.

Na atualidade e quanto à instrumentalização, hodiernamente o conceito de processo vem ganhando novas concepções, tendo em vista o novo formato imposto pelo advento do processo eletrônico instituído pela Lei 11.419 de 19/12/2006, o qual também se revela como um mecanismo de vital importância para celeridade do provimento jurisdicional, notadamente no mundo moderno e digital, no qual a sociedade se encontra inserida, onde as relações cibernéticas ganharam contornos e velocidade sem precedentes.

Por meio do processo eletrônico é garantido a todos os sujeitos da relação jurídica maior e melhor acesso às peças processuais quando, e onde estiver o interessado, deixando para trás os antigos procedimentos de carga e descarga de processos e via de consequência mais oportunidade para exercício de outros direitos fundamentais, como o contraditório e a ampla defesa.

Com a chegada do processo eletrônico, ocorreu ainda o rompimento das barreiras impostas pelas distâncias territoriais, como também a eliminação do tempo morto dos processos, ou seja, aqueles prazos típicos do processo físico, onde havia os amontoados documentos e “filas” de petições aguardando pela juntada, como também os livros e malotes de remessa de autos ou peças processuais, pois o processo eletrônico funciona de forma ininterrupta e de qualquer lugar do mundo, por meio do acesso à internet.

De acordo com Seraphin (2016, p. 45), o processo eletrônico no Poder Judiciário do Tocantins teve sua gênese no ano de 2007 com a implantação do sistema PROJUDI no âmbito dos Juizados Especiais, através da Resolução nº 5 de 15 de março de 2007. Pautada na Lei 11.419/2006 a resolução passou a regulamentar o trâmite eletrônico dos processos de competência dos Juizados Especiais e em seguida, após a virtualização dos processos junto aos juizados, foi editada a resolução 25 de 15 de dezembro de 2010, que regulamentou o processo judicial eletrônico em todos os âmbitos do Poder Judiciário Tocantinense.

No âmbito Estadual o processo judicial eletrônico se materializa por meio do sistema e-Proc – sistema de transmissão eletrônico de atos processuais, criado pela Justiça Federal da primeira região⁷ e por meio do qual os advogados e seus credenciados realizam o encaminhamento de petições à Justiça e realiza toda a tramitação e prática dos atos processuais.

Importante ressaltar que o TJTO, dispõe do serviço de suporte ao e-Proc que conta com servidores para prestar atendimento aos usuários internos e externos, cujo serviço funciona 24 horas e 07 (sete) dias por semana para atender as demandas relacionadas ao funcionamento do processo eletrônico.

A informatização do processo judicial, faz parte do implemento das reformas infraconstitucionais do processo com vistas a garantia da celeridade na resolução dos conflitos sociais judicializados, além de possibilitar maior acesso à justiça, como também de melhorar o exercício ao direito de informação processual.

Durante os estudos de viabilidade de implantação do processo eletrônico, Almeida Filho já argumentava que:

Como forma de desafogar o Judiciário e até mesmo eliminar os entraves burocráticos havidos nos cartórios, a população mais carente teria maior acessibilidade a todos os meios para a concretização dos seus direitos. Um procedimento eletrônico é rápido e eficaz e as experiências vivenciadas no Brasil demonstram ser possível a inserção desta forma de processo. (ALMEIDA FILHO, 2011, p. 60).

O processo eletrônico é sem dúvidas um grande instrumento para desafogar o Poder Judiciário, sendo exemplo de comunicação judicial pós- moderna que imprime velocidade à informação. A digitalização do processo em todas as esferas do Poder Judiciário além de melhorar a comunicação entre as partes confere maior acesso à jurisdição, propicia agilidade e efetividade à prestação jurisdicional corolário do princípio da duração razoável do processo, diminuindo o consumo de bens naturais como o uso do papel, evitando degradação do meio ambiente.

A nova ferramenta instrumental do processo trouxe algumas vantagens, principalmente no que diz respeito à celeridade por permitir maior agilidade e velocidade de comunicação entre os sujeitos da relação jurídica processual, entretanto, a rapidez impressa

⁷ O e-Proc (Sistema de Transmissão Eletrônica de atos processuais da Justiça Federal da primeira região) é um sistema de peticionamento eletrônico, que tem o objetivo permitir aos advogados e seus credenciados o encaminhamento de petições à Justiça Federal da Primeira Região via internet. Disponível em: http://www.trf1.jus.br/Processos/ePeticao/info/FAQ_eproc.htm

pelo processo eletrônico no que tange ao peticionamento das partes e até mesmo quanto ao impulso processual realizado pelo juiz ao decidir ou despachar, acarreta o problema do congestionamento de processos aguardando a execução ou operacionalização de atos processuais por parte dos servidores do poder judiciário, talvez isso ocorra, entre outras causas, pela insuficiência do quantitativo de servidores, grande volume de trabalho, má gestão administrativa cartorária, má distribuição da força e volume de trabalhos, nascendo assim, o problema do congestionamento de processos nos cartórios e esse estudo buscará apresentar proposições de melhorias e adequações caso demonstre necessário.

Todavia, não se pode perder de vista que a boa operacionalização dos serviços judiciais por meio do processo eletrônico reclama bom acesso à internet e equipamentos de qualidade, caso contrário, restará prejudicado o andamento do processo e inviabilizará o acesso das partes e advogados às peças e documentos colacionados aos autos dos processos.

O sistema de internet utilizada pelo Tribunal de Justiça do Tocantins tem demonstrado satisfatório, pois raramente acontecem interrupções apenas para manutenção e no caso da Comarca de Dianópolis/TO, é importante frisar a existência de um computador disponível ao público em geral, no átrio do Fórum e uma sala aparelhada à disposição dos advogados nas dependências do Fórum, contudo a internet fixa e móvel na cidade não possui boa qualidade, tendo sido, inclusive, motivo de petição pública *online* reivindicando melhorias e processo judicial, onde no dia 28/09/2017, nos autos nº0002608-51.2017.827.2716 o juiz da vara cível local Jossanner Nery Nogueira Luna, proferiu liminar obrigando a empresa de telefonia Brasil Telecon/Oi providenciar a cobrança proporcional ao que é ofertado aos consumidores de Dianópolis, sob pena de multa em caso de desobediência, em decorrência da má qualidade do serviço de internet prestado na cidade.

O acesso ao direito digital no Brasil ainda é exercido com restrições, pois apesar da expansão, o acesso à internet ainda é baixo, vez que de acordo com dados da pesquisa por amostra de domicílio 2016 (PNAD) divulgada pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, utilizando dados de 2015, o uso da internet pelos Brasileiros chegou a mais da metade dos domicílios e no Estado do Tocantins o percentual de domicílios particulares permanentes que utilizavam a internet através da banda larga fixa era de apenas 58,6% (cinquenta e oito pontos percentuais vírgula seis por cento), o que demonstra que quase metade da população, em pleno no século XXI não possui acesso à internet de qualidade o que fatalmente implicará em desvantagens face ao modelo moderno de processo em razão da situação atual.

3. GESTÃO ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICA E SISTEMA GERENCIAL

Para melhor entender gestão administrativa pública se faz necessária análise de contribuições e estudos realizados em outras áreas do conhecimento, notadamente no campo da administração privada. No âmbito administrativo privado os conceitos de gestão estão balizados, entre outros, na motivação, liderança, equilíbrio organizacional e produtividade.

De acordo com Adriel Sá (2014, p.1), as teorias administrativas são abordadas sob dois aspectos: as prescritivas/normativa e descritivas/explicativas. Sendo que a primeira se caracteriza pela preocupação em prescrever os princípios normativos que devem ser aplicados como manual em todas as circunstâncias para que o administrador possa ser bem sucedido, ou seja, visualiza a organização como ela deveria funcionar e não explicar seu funcionamento. Aduz que essa abordagem se utiliza das teorias clássicas, humanística e neoclássica. Ao passo que a abordagem descritiva, analisa e explica às organizações, cabendo ao administrador escolher o modo mais apropriado de geri-la, levando em conta suas restrições e natureza administrativa e funcional.

Bannwart Jr e Cachichi (2015 p.25) explicam que no Brasil, a primeira reforma administrativa ocorreu no século XIX e objetivou a implantação do Estado Burocrático (Administração pública burocrática) em oposição ao patrimonialista até então predominante, definida pelas monarquias absolutas, onde o patrimônio público e privado eram sempre confundidos, dando vazão ao nepotismo, empreguismo e a corrupção.

Chiavenato (2003, p.254/255), sustenta que o modelo burocrático de organização surgiu com o crescimento das burocracias, em perspectiva que vai além dos fenômenos internos da organização, mais também uma reação contra a crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parciais típicos das administrações desumanas e injustas do início da revolução industrial. Frisa que a burocracia foi uma invenção social aperfeiçoada no decorrer da revolução industrial, com a finalidade de organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível. Assevera que a forma burocrática de administrar alastrou-se por todos os tipos de organizações humanas, como indústria, empresas de prestação de serviços, repartições públicas e órgãos governamentais, organizações educacionais, militares, religiosas, filantrópicas etc., em uma crescente burocratização da sociedade.

Ainda segundo Chiavenato, Weber (1864-1920) em seu estudo estruturalista das organizações do ponto de vista da racionalidade, ou seja, da relação entre os meios, os recursos utilizados, bem como os objetivos a serem atingidos, desenvolveu a teoria da

burocracia e concluiu que a organização por excelência é a burocrática, marcada pela centralização do poder.

De acordo com Ribeiro (2015, s/p.) a teoria da burocracia de Weber popularizou-se por volta da década de 1940 e surgiu em oposição à teoria clássica e teoria das relações humanas, a primeira marcada pelo excesso de mecanismos e a segunda por ingenuidade romântica. Frisa que a teoria da burocracia é uma espécie de organização humana baseada na racionalidade, ou seja, os meios devem ser analisados e estabelecidos de maneira totalmente formal e impessoal, a fim de alcançar os fins pretendidos, com grande ênfase na eficiência.

As principais características destacadas sobre a teoria da burocracia de Weber são: 1) Caráter legal das normas; 2) Caráter formal das comunicações; 3) Caráter racional e divisão do trabalho; 4) Impessoalidade no relacionamento; 5) Hierarquização da autoridade; 6) Rotinas e procedimentos standardizados; 7) Competência técnica e mérito; 8) Especialização do funcionamento da administração; 9) Profissionalização e 10) Previsibilidade do funcionamento.

No que se refere às consequências da burocracia, são apontadas a previsibilidade do comportamento humano e a padronização do desempenho dos funcionários, com a finalidade de atingir a máxima eficiência da organização. Entre as vantagens, destacam-se: 1) Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização; 2) Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres; 3) Rapidez nas decisões; 4) Unicidade de interpretação garantida pela regulamentação escrita; 5) Uniformidade de rotinas e procedimentos; 6) Continuidade da organização através da substituição do pessoal afastado; 7) Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros; 8) Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias; 9) Subordinação dos mais novos aos mais antigos, dentro de uma forma escrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomara decisões que afetem o nível mais baixo e 9) Confiabilidade, pois a organização é conduzida de acordo com regras conhecidas.

Por outro lado e apesar das vantagens apresentadas, a teoria conta com algumas desvantagens ou disfunções, que são basicamente as seguintes: 1) Internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos; 2) Excesso de formalismo e de papelório; 3) Despersonalização do relacionamento; 4) Categorização como base do processo decisório; 5) Superconformidade às rotinas e aos procedimentos; 6) Resistência a mudanças; 7) Exibição de sinais de autoridade e 8) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Vasconcelos ao falar dos fundamentos da teoria burocrática de Weber argumenta:

A burocracia se baseia na dominação legal em virtude de estatuto. A ideia básica é que qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma. Obedece-se não à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra: à “lei” ou “regulamento” de uma norma formalmente abstrata. O tipo daquele que ordena é o “superior”, cujo direito de mando está legitimado por uma regra estatuída, no âmbito de uma competência concreta, cuja delimitação e especialização se baseiam na utilidade objetiva e nas exigências profissionais estipuladas para a atividade do funcionário. (VASCONCELOS, 2004, p.6).

Embora com características superior ao modelo patrimonialista antecessor, a Administração pública burocrática, marcada pela lentidão, alto rigor às regras administrativas, alto custo e pouco atendimento das demandas sociais, não logrou êxito, pois não alcançou o pressuposto de eficiência e encontrou dificuldades para atender aos reclamos do Estado Liberal do século XIX, o qual visava garantia da propriedade e dos contratos. Em âmbito nacional e segundo Bresser Pereira (1996, p.5), no Estado liberal só eram necessários 04 ministérios, quais sejam: o da Justiça, responsável pela polícia, o da Defesa, incluindo o exército e a marinha, o da Fazenda e o das Relações Exteriores, sendo a administração da justiça o serviço público mais relevante, contudo nesse modelo a eficiência não era essencial.

Diante da grande crise que se instalou no Estado e a ineficiência na execução das funções estatais, houve a necessidade de uma nova reforma administrativa pugnada pela descentralização e desburocratização e que se apoiava numa proposta de uma atividade administrativa pública gerencial, a fim de responder a crise de gestão do Estado dos anos 80, aliado ainda a globalização dos interesses econômicos, impondo a redefinição das funções próprias do Estado.

No século XX, ocorreu a transformação do Estado liberal para o Estado Social com consequente aumento dos serviços sociais. A complexidade dos encargos atribuídos à administração pública passou a ser muito maior, como a educação, a saúde, a cultura, a previdência, a assistência social, a pesquisa científica, regulação do sistema econômico e financeiro, infraestrutura, entre outros e por isso a administração burocrática, aliada a crise de governabilidade e credibilidade do Estado, que não foi capaz de corresponder à agilidade, economicidade e boas qualidades necessárias ao atendimento do cidadão no Estado Social e Econômico, sendo imprescindível, necessário e essencial a eficiência no desempenho das atividades públicas. Assim os princípios e valores próprios da administração de empresas privadas passaram a ser adotadas no âmbito da administração pública, nascendo à concepção de um sistema administrativo público gerencial, baseado na cultura do empreendedorismo e dinamismo.

Bresser Pereira, escrevendo sobre gestão do setor público, estratégias e estrutura para um novo Estado, enfatizou:

À medida que a proteção dos direitos públicos passou a ser dominante em todo o mundo, foi se tornando cada vez mais claro que era preciso refundar a república, que a reforma do Estado ganhava nova prioridade, que a democracia e a administração pública burocrática – as duas instituições criadas para proteger o patrimônio público – precisavam mudar: a democracia devia ser aprimorada para se tornar mais participativa ou mais direta, e a administração burocrática devia ser substituída por uma administração pública gerencial. (BRESSER PEREIRA, 2005, p. 27).

A administração pública gerencial possui como maior característica a descentralização do poder visando o alcance da eficiência dos serviços para atendimento dos cidadãos, clientes dos serviços públicos, com foco nos resultados os quais deve consubstanciar-se em utilidade.

Há quem atribui o primeiro marco de uma administração pública gerencial, ocorrida no Brasil a criação da primeira autarquia (1938), descentralizando a atividade estatal por meio da administração indireta, mais que o governo militar à época, fortalecido pelo Ato Institucional 05 (AI-05), decidiu ser inviável que as decisões dos órgãos públicos não passassem pelo seu crivo. Mais tarde o movimento gerencial ganhou expressão na década de 1990, com outra mostra de tentativa por meio da edição do Decreto-Lei 200 de 1967, que dispunha sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa.

Contribuição importante no sentido de implantar o sistema gerencial administrativo público foi o lançamento do Programa Nacional de Desburocratização do Ministro Beltrão em 1979, cuja proposta política era retirar o usuário dos serviços públicos da condição de súditos, com tratamento de subserviência e submissão, para a de cidadãos, destinatários final das atividades do Estado. Contudo, somente com o advento da Constituição Federal (1988) e tendo em vista os fundamentos e princípios constitucionais, somando-se ainda o advento da emenda constitucional 19/1988, imprimiu-se a obrigatoriedade do dever de eficiência e utilidade na prestação dos serviços pelo Estado.

A administração pública gerencial pressupõe o funcionamento dos órgãos do Estado como o de uma empresa, com foco na descentralização das funções, políticas e forma de administrar como poucos níveis de hierarquias, flexibilidade organizacional e controle dos resultados, visando sempre à eficiência no atendimento dos usuários dos serviços públicos - os cidadãos, sem perder de vista as necessidades prementes da atualidade moderna, globalizada e com amplo acesso aos meios de comunicação e informação em virtude dos

avanços tecnológicos e digitais via internet, que impõe urgência, prontidão e utilidade dos serviços.

O sistema administrativo gerencial no âmbito do Poder Judiciário, notadamente quanto à gestão de serviços e resultados, ganhou maior expressão com o advento da Reforma do Poder Judiciário, por meio da emenda constitucional 45/2004, que criou o Conselho Nacional de Justiça, o qual detém competência para realizar o controle da atuação administrativa e financeira do Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos seus juízes, além de outras que venham a ser conferidas em lei.

Com relação à prestação jurisdicional, o novo modelo administrativo se traduz numa necessidade de gestão estratégica que vise o bom fluxo processual, com a redução dos chamados “gargalos” e taxa congestionamentos de processos, bem como potencializar a produtividade administrativa e funcional tanto em quantidade, quanto em qualidade, equalizando melhor tratamento à coisa pública.

Ao escrever sobre administração pública gerencial, Moreira Neto, desde os anos 90 já afirmava:

Para isso, não basta promover reformas de estrutura e de funcionamento seguindo parâmetros e modelagens desenvolvidos na administração do setor privado: é preciso mudar a mentalidade dos administradores públicos, para que não mais se considerem os senhores da coisa pública, olímpicamente distanciados dos administradores, como se não tivessem outra obrigação que a de meramente desempenhar as rotinas burocráticas para terem cumprido seu dever funcional, mas também é preciso, sobre tudo e concomitantemente, mudar a mentalidade do público usuário para que este se convença de que pode e deve exigir prestação de serviços públicos tão bons, eficientes e módicos como os que têm se acostumado a exigir dos prestadores privados no regime de competitividade da economia de mercado. (MOREIRA NETO, 1998, p.38).

Pode dizer, sem medo de errar que a mentalidade dos gestores públicos e dos cidadãos vem sofrendo mudanças ao longo dos anos. Os gestores por ser imbuídos do dever de gerir as organizações públicas de modo a alcançar eficiência, eficácia e efetividade nos limites determinados pela legislação e os cidadãos, que não mais aceitam submissos os resultados ineficientes dos órgãos do Estado, tendo em vista os fortes apelos sociais publicizados pela mídia em geral pugnando por melhorias, o que também se verifica no setor jurídico, sendo a morosidade motivo de reclamações, em razão da conscientização pública acerca dos direitos sociais, também facilitado pela eclosão de informações via meios de comunicação de massa.

Por outro ângulo, tem-se que a cultura do litígio deve dar lugar a cultura da pacificação social, utilizando para tanto os instrumentos da conciliação (pré-processual e

processual), a mediação, ou ainda resoluções extrajudiciais de litígios, por meio da transação e arbitragem.

Luna, escrevendo sobre conciliação assevera que:

Praticada nas modalidades judicial ou extrajudicial, a conciliação tem por finalidade conduzir as partes ao caminho do entendimento, ou seja, à obtenção de um acordo mútuo e voluntário. Além dos escopos social (pacificação de conflitos), jurídico (atuação do direito no caso concreto) e político (integração de indivíduos na distribuição da justiça), a conciliação vem se destacando no bojo de ações direcionadas à resolução de demandas reprimidas ou suprimidas, bem como a redução do volume e do tempo de duração dos processos judiciais. (LUNA, 2015, p. 32).

A conciliação, na atualidade, diante de tantas demandas ajuizadas que sobrecarregam todo o sistema de justiça, mostra-se como instrumento moderno, democrático e eficaz de solução dos conflitos, vez que oportuniza às partes o fim dos seus conflitos por meio do diálogo e efetiva participação na busca do entendimento, reduzindo o tempo de tramitação e até mesmo impedindo o ajuizamento, como no caso das conciliações pré-processuais ou extrajudiciais, o que reduz gastos dos recursos financeiros e humanos e contribui para o esvaziamento do estoque de processos perante o Poder Judiciário, promovendo a tão almejada pacificação social e o desfazimento da cultura do litígio.

A política judiciária nacional estabelecida pelo CNJ, na seara de tratamento dos conflitos funciona na forma de um tripé, bem delineado pelo FONAMEC⁸, NUPEMEC⁹ e CEJUSC¹⁰, conforme o que dispõe a Resolução nº125 de 29 de novembro de 2010, com as alterações previstas na emenda 01 de 31 de janeiro de 2013, que insere a mediação e a conciliação pré-processual e ainda a disseminação da cultura de pacificação social, nos termos do art. 2º da referida resolução:

Art. 2º. Na implementação da política Judiciária Nacional, com vista à boa qualidade dos serviços **e à disseminação da cultura de pacificação social**, serão observados:
I - centralização das estruturas judiciárias;
II - adequada formação e treinamento de servidores, conciliadores e mediadores;
III - acompanhamento estatístico específico. (Grifou-se)

Neste plano, e tendo em vista o modelo gerencial de administrar no âmbito do Poder Judiciário Tocantinense e ainda a busca da efetividade da prestação jurisdicional, importa frisar que a conciliação e mediação podem acontecer tanto presencialmente por meio dos

⁸ Fórum Nacional de Mediação e Conciliação;

⁹ Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos;

¹⁰ Centros de Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania;

centros judiciários de solução de conflitos e cidadania, como eletronicamente, através do sistema e-Proc utilizado pelo TJTO, cujo acesso ao sistema de mediação e conciliação digital se dá através da aba do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos – NUPEMEC/ Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC, onde as partes podem por meio de mensagens eletrônicas ofertarem propostas de conciliação com vistas à resolução da demanda.

Visando racionalizar e melhor equalizar a gestão dos órgãos jurisdicionais, o CNJ, um dos principais órgãos jurisdicional responsável pela consolidação de políticas públicas voltadas para a modernização e gestão estratégica do Poder Judiciário, por meio da Resolução CNJ nº 221, de 10 de maio de 2016 - Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça.

Já a Resolução nº 198, de 16 de junho de 2014 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário Nacional para o sexênio 2015/2020, aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos da Justiça, sintetizada nos seguintes componentes: missão; visão; valores e macrodesafios do Poder Judiciário.

O CNJ instituiu ainda a gestão de projetos por meio da instrução normativa 64 de 07 de abril de 2015, que consiste na aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas com a finalidade de proporcionar aos gestores meios e condições de dimensionar as demandas de trabalho, gerenciar pessoas, administrar o tempo e alocar recursos em prol de atingir os objetivos institucionais, cujo padrão poderá ser aplicado tanto em projetos estratégicos quanto nos demais projetos da organização, tomando como parâmetro três categorias: princípios, processos e instrumentos.

Trilhando o modelo de gestão administrativa estratégica, o Poder Judiciário Tocantinense, por meio da Resolução nº 25, de 04 de dezembro de 2014, dispõe sobre o seu Planejamento Estratégico para o período de 2015 a 2020, com os seguintes componentes: I– **Missão:** Garantir a cidadania através da distribuição de uma justiça célere, segura e eficaz; II – **Visão:** Estar entre os melhores Tribunais de Justiça e ser reconhecido como mais moderno célere e eficaz, até 2020; III – **Valores:** eficiência, ética, credibilidade, presteza, inovação e cooperação, responsabilidade social, transparência, comprometimento e sustentabilidade e IV – onze **macrodesafios, trinta projetos e trinta metas.**

Os macrodesafios listados pelo planejamento estratégico do TJTO, para o período são:
1) Garantia dos Direitos da Cidadania; 2) Combate à corrupção e à improbidade

administrativa; 3) Celeridade na produtividade e prestação jurisdicional; 4) Adoção de soluções alternativas de conflito; 5) Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; 6) Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas; 7) Aprimoramento da gestão da justiça criminal; 8) Melhoria da gestão de pessoas; 9) Aperfeiçoamento da gestão de custos; 10) Instituição da governança judiciária e 11) Melhoria da infraestrutura e governança de TIC.

No que diz respeito às metas traçadas na busca de melhorias e bom desempenho da prestação jurisdicional destacam-se:

- a) Meta 2 – atingir 70% no índice de satisfação do usuário;
- b) Meta 4 – reduzir para 90% a taxa de congestionamento das ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública;
- c) Meta 9 – reduzir para 50% a taxa de congestionamento processual geral do Poder Judiciário;
- d) Meta 13 – reduzir para 85% a taxa de congestionamento em litigância serial;
- e) Meta 14 – reduzir para 80% a taxa de congestionamento da execução fiscal;
- f) Meta 15 – reduzir para 80% a taxa de congestionamento na fase de execução;
- g) Meta 19 – atingir 100% do mapeamento das competências dos servidores;
- h) Meta 20 – atingir 60% no índice de capacitação nas competências profissionais.

Ainda com vistas ao atingimento de celeridade e eficiência, com adoção do modelo gerencial – descentralização das atividades, foco nos resultados e satisfação dos jurisdicionados, merece destaque o trabalho desenvolvido pelo NACOM - Núcleo de Apoio as Comarcas, criado por meio da resolução 02 de 22 de fevereiro de 2013, que nos termos do seu artigo 1º possui a finalidade de prestar auxílio às comarcas ou varas que apresentem acúmulo de processos para sentença, decisão ou despacho; orientar servidores para procedimentos de gestão cartorária; organizar as escritanias com *layout* funcional, bem como padronizar rotinas e procedimentos com a adoção de atos ordinatórios, o qual vem executando de forma satisfatória suas atribuições, conforme notícias veiculadas no site do TJTO, principalmente durante a realização de mutirões temáticos e ações promovidas pelo pacto da produtividade instituído pela Portaria nº 2.559/2017.

Depreende-se o esforço impresso pelo TJTO, objetivando o alcance da excelência de suas atividades administrativa e jurisdicional, revelando o caráter gerencial de administrar, o que fatalmente culminará em bons resultados da prestação jurisdicional, pois que a tomada de decisões corretas por parte do seu núcleo estratégico refletirá a efetividade do princípio da boa administração, conforme adverte Di Pietro.

No plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado em 1995, expressamente se afirma que “reformular o Estado significa melhorar não apenas a organização e o

pessoal do Estado, mais também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permitirá que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços, tanto os conclusivos, quanto os competitivos, que estão apenas indiretamente subordinados na medida em que se transformem em organizações públicas não estatais – operem muito eficientemente. (DI PIETRO, 2015, p. 117).

Na atualidade a visão estratégica para conduzir a máquina estatal tem sido prioridade dos gestores públicos, motivos de estudos, ações e políticas públicas orientadas para o alcance não só da eficiência e eficácia, mais, sobretudo da efetividade dos seus serviços, de modo que suas ações sejam direcionadas para o alto desempenho, ou seja, a satisfação dos usuários maior interessado na otimização e utilidade dos serviços públicos, impondo a necessidade de mudança intensa no modo de gerir a coisa pública em sua totalidade, que vão desde a boa administração das finanças a gestão administrativa dos serviços e de pessoal.

3.1 GESTÃO ADMINISTRATIVA ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão estratégica, não se confunde com planejamento estratégico. Oliveira afirma que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação variável de avaliar as aplicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 5 e 18)

O mesmo autor explica que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando à otimização, grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

A gestão administrativa estratégica é entendida como um dos pilares do planejamento estratégico, consistente no processo contínuo e integrado de auxiliar a administração no gerenciamento organizacional, tanto durante o planejamento, execução e acompanhamento da estratégia eleita no planejamento estratégico.

Segundo Campos, existe grande diferença entre planejamento estratégico e gestão estratégica e afirma que:

Há uma grande diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Já a gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. (CAMPOS, 2009).

Mainardes, Ferreira e Raposo (2011, p.285), sustentam que a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância na atualidade e que sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão.

No mesmo sentido Grangeia define:

Gestão estratégica, por sua vez e definida, a partir de um contexto mais amplo que envolve, além dos estágios iniciais de formulação, implementação e controle de estratégias, os estágios iniciais de definição de missão e objetivos organizacionais sob a perspectiva de seus ambientes externos e internos, como sendo o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização em longo prazo. (GRANGEIA, 2011, p. 56).

Note que a gestão estratégica consubstancia-se em uma constante investigação de todos os processos por que passa a organização, sua real situação interna e externa, para e a partir desses fatores desenvolver ações de aprimoramento tendo como fontes norteadoras a missão, os valores e as metas (objetivos) previamente concebidos no planejamento estratégico, utilizando para tanto, o conjunto de técnicas de gestão, ferramentas, recursos, valores e avaliação a serem utilizadas como ferramentas no auxílio da tomada de decisões da organização, onde o líder atua com dinamismo e visão sinérgica, além de possuir habilidades e conhecimentos científicos, para utilizar adequadamente os recursos materiais e humanos colocados à sua disposição.

Entre os recursos colocamos à disposição do gestor, o recurso humano demanda maiores cuidados e atenção, pois pouco adiantará o bom aparelhamento físico e estrutural, diante da carência de pessoal ou existência de pessoas não voltadas a atingir os objetivos e finalidades institucionais, os quais além de motivados e comprometidos devem ser distribuídos de modo correto, em razão de suas especialidades (conhecimentos técnicos, científicos e habilidades) e experiências de forma a atender eficazmente o fluxo diário de necessidades, exigências, solicitações e fornecer soluções próprias e adequadas aos serviços.

Mascarenhas defende que a gestão de pessoas deve pautar-se por um alinhamento sistêmico e abordagem contingencial abrangendo aspectos externos e cultura organizacional:

A gestão estratégica de pessoas segue seu curso de desenvolvimento e se associa à noção de alinhamento sistêmico, evidenciando e popularizando o papel de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Sugere, assim, a abordagem contingencial, que considera a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas a fatores de contingência, tais como ambiente externo, a estratégia e a cultura organizacional, atribuindo, entretanto uma condição passiva e uma direção linear de adequação do modelo de gestão de pessoas a esses fatores. (MASCARENHAS, 2008)

Vê-se que é pouco provável que uma organização pública ou privada atinja resultados considerados satisfatórios sem investimentos no aparelhamento da sua estrutura física (operacional) e de pessoal, pois as organizações são constituídas de pessoas e é através delas que alcançam seus objetivos, numa relação umbilical e indissociável, sendo certo que a forma de gerir as pessoas no ambiente de trabalho poderá influenciar o comportamento e refletir na produtividade e ainda na relação de satisfação profissional, pessoal e social.

Desde a expansão das organizações pós-revolução industrial algumas teorias buscam explicar a gestão de pessoas, sob o aspecto comportamental e motivacional, adicionado ao desejo de aumentar a produtividade humana, no sentido de compreender os fatores que levam os trabalhadores a exercerem suas funções e atribuições, não só como funcionários, mais como verdadeiros colaboradores eficientes e eficazes, visando atingir os objetivos e metas da organização onde se encontram inseridos.

Wolph (2013, p.1/2) afirma que a Administração Clássica se preocupou fundamentalmente com a organização do trabalho, procurou racionalizar, organizar, esquematizar, elaborar organogramas e que o exacerbado grau de preocupação com a organização do trabalho no seu aspecto formal, levou ao esquecimento o aspecto humano. O homem acabou se transformando em simples peça de engrenagem perdendo totalmente a motivação e se desinteressando pelo trabalho. Contudo, após o surgimento da Escola de Relações Humanas houve uma tentativa de mudar a orientação clássica das organizações, passando a se preocupar também com o aspecto humano. Assim, buscou melhorar ao máximo o ambiente humano, objetivando o aproveitamento total da dinâmica do comportamento, partindo da premissa de que “homens felizes” trabalhariam com maior produtividade.

O autor pondera que apesar da atenção ao ser humano, outros fatores foram esquecidos, como os aspectos estruturais e formais das organizações, levando a um paternalismo extremado que gerou comportamentos manipulativos e desmotivadores.

O quadro abaixo demonstra a evolução das teorias motivacionais.

Quadro 1 – Evolução das teorias motivacionais

Época	Corrente/Autor	Características	Fator /Motivação	Necessidade/ Dominante
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução Especialização. Racionalidade	Punições e recompensas pecuniárias	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais	Enriquecimento do trabalho	Estima, auto-realização.
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalho: Teoria X e Teoria Y	Autonomia, desafios	Estima, auto realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores	Valor social do momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido	Meta-Necessidades auto/realização
1975	Programação Neurolingüística/ Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programas pessoal	Comunicação sem vícios, atitude positiva	Estima
1990	Coaching /Fourniers	Técnica behaviorista para o gerenciamento do desempenho	Reforços positivos	Estima
1990	Energização/ Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva – zapp!	Participação, comunicação eficaz, autoestima e reconhecimento.	Estima e auto realização.

Fonte: Motivação dos quadros operacionais – Queiroz (1996)

As teorias motivacionais podem ser divididas entre teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras (de conteúdo) se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada, ou seja, seria o que? faz alguém sentir-se motivado. As segundas, denominadas teorias de processo se concentram no modo em que o comportamento é motivado, ou seja, seria como? Ocorre a motivação. Abaixo quadro das divisões das teorias motivacionais

Quadro 2 – Divisão das teorias motivacionais

Teorias de Processo	Teorias de Conteúdo
Teoria da equidade (Adams)	Teoria dos dois fatores (Herzberg)
Teoria da expectativa (Vroom)	Teoria ERC (Alderfer)
Teoria do reforço (Skinner)	Hierarquia das necessidades (Maslow)
Teoria do Estabelecimento de objetivos (autoeficácia) (Bandura)	Teoria das Necessidades adquiridas (McClelland)
Teoria da avaliação cognitiva (Deci e Ryan)	Teoria X e Y (McGregor)

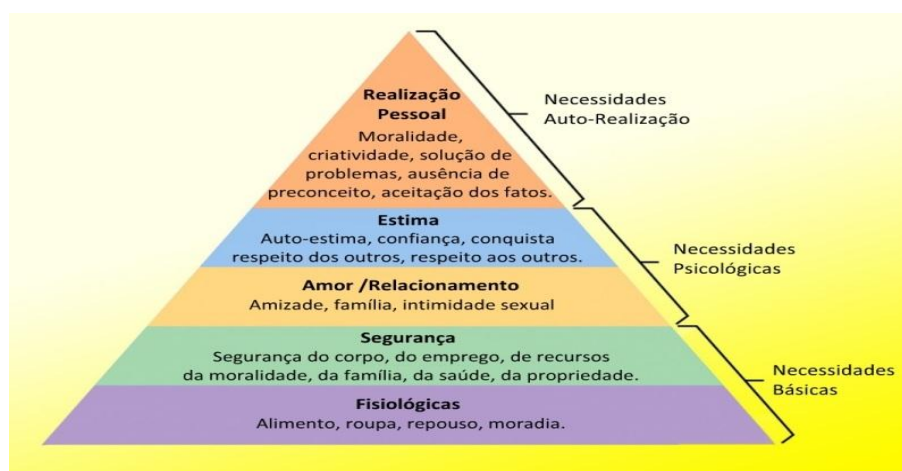
Fonte: Rennó (2017).

Entre as teorias mais influentes, sob o aspecto motivacional, merecem destaque as teorias de conteúdo desenvolvidas por Maslow e Herzberg e as de processo de Wroom e Bandura, as quais influenciaram e continuam influenciando o modo de administrar dos gestores privados e públicos.

Para Maslow (1954) o desempenho das pessoas está relacionado com a motivação a partir da satisfação de suas necessidades. As necessidades humanas segundo o autor são hierarquizadas, ou seja, as mais importantes se encontram na base, contudo atuam em conjunto prevalecendo a mais elevada desde que as inferiores estejam satisfeitas. Dessa forma, todo indivíduo é motivado por necessidades organizadas em uma hierarquia, implicando que uma necessidade de ordem superior somente surge quando a necessidade anterior é satisfeita.

De acordo com Baccaro (2009, p.51) “o estudo da motivação humana ajudou os administradores entenderem quais eram as necessidades que os indivíduos tinham, tentando satisfazê-las com o intuito de aumentar a satisfação com o trabalho, aumentando assim a produtividade”.

Figura 3 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Rigon (2016).

Desta forma, dentro das organizações as necessidades básicas ou fisiológicas são caracterizadas pelo conforto físico, horário de trabalho razoável, pausas para o descanso e alimentação. As necessidades de segurança estão associadas ao salário (recurso financeiro), a estabilidade no emprego e as condições de trabalho seguro. Já as necessidades psicológicas e sociais são o relacionamento com os colegas, possibilidade de interação, cooperação e bom relacionamento o chefe. As necessidades de estima são caracterizadas pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido por meio de promoções e participação nos resultados. Por fim, a auto realização diz respeito à capacidade de desenvolvimento pessoal, intelectual, desafios, ter autonomia e participar nas decisões, ou seja, realização profissional.

Ainda de acordo com Baccaro (2009, p. 51), a teoria de conteúdo desenvolvida por Herzberg (1923-2000) entende que existem dois fatores que influenciam no desempenho profissional, tendo criado a teoria dos dois fatores denominados fatores motivacionais referentes ao funcionário, atividade desenvolvida e fatores higiênicos que estão relacionados às condições físicas do ambiente de trabalho.

De acordo com a teoria os fatores motivacionais, como a realização, o reconhecimento, o progresso e a responsabilidade, influenciam a satisfação no trabalho. Já os fatores higiênicos referem-se ao conjunto de fatores que são responsáveis pela insatisfação no trabalho, no entanto quando observados não implicam satisfação, como são exemplo o salário, condições de trabalho, segurança, os quais quando não observados podem gerar alto índice de insatisfação, porém o atendimento desses fatores gera apenas a remoção da insatisfação, mais não promovem satisfação e motivação para o trabalho. Para o autor, esses fatores são independentes entre si e orientam o comportamento na medida em que os funcionários

(servidores) gostam ou não do que faz numa relação de satisfação ou não satisfação, insatisfação ou não insatisfação.

Quadro 3 – Fatores de motivação e higiene (Herzberg, 1959)

Fatores motivadores	Fatores de higiênicos
O trabalho em si	Política e administração
Reconhecimento do desempenho	Supervisão
Trabalho desafiante	Condições de Trabalho
Maior responsabilidade	Relações interpessoais
Crescimento e desenvolvimento	Dinheiro, status, segurança

Fonte: Hersey e Blanchard, p. 73

No que concerne às teorias de processo, Wroom (1964) desenvolveu a teoria das expectativas, segundo o autor a motivação depende de valência, expectativa e instrumentalidade. A valência corresponde ao valor ou peso que as pessoas dão às recompensas obtidas. A expectativa na probabilidade da ação levar ao resultado desejado e a instrumentalidade, consistente na percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, ou seja, relaciona desempenho com recompensa. Para esse modelo a motivação é um processo a dirigir o comportamento para alcançar um determinado objetivo.

Muito importante é a teoria da autoeficácia desenvolvida por Bandura (1989), que segundo Barros e Santos (2010, p. 2), “a autoeficácia é tida como a crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade. Dessa forma, sua crença pode afetar suas escolhas e o desempenho profissional”. Sustentam que na concepção de Bandura, a autoeficácia é tida como um dos mecanismos-chave para a composição da agência humana, a qual está contida na Teoria Social Cognitiva que lhe dá suporte e sentido.

Acrescem que a Teoria Social Cognitiva explica o comportamento humano mediante um modelo de reciprocidade triádica. Nesse modelo, a conduta, os fatores pessoais internos (eventos cognitivos, afetivos e biológicos) e o ambiente externo atuam entre si como determinantes interativos e recíprocos, fazendo com que o indivíduo crie, modifique e destrói o seu entorno. O indivíduo, enquanto agência humana se torna agente e receptor das situações que produz, e ao mesmo tempo essas situações determinarão seus pensamentos, emoções e comportamento futuro e que ser agente, nas palavras de Bandura, significa influenciar o próprio comportamento e as circunstâncias de vida de modo intencional. Segundo essa visão, as pessoas são auto-organizadas, proativas, autorreguladas e autorreflexivas, contribuindo para as circunstâncias de suas vidas, não sendo apenas produtos dessas condições.

Fontes e Azzi afirmam que:

Bandura (2004) propõe quatro mecanismos para desenvolvimento de um forte senso de autoeficácia: 1) modelação social: a observação de outros atuando como modelos bem-sucedidos permitem que o indivíduo identifique conhecimentos e habilidades para lidar com as exigências do meio; 2) persuasão social: quando as pessoas são persuadidas a atuar de forma a obter sucesso, elas confiam mais em sua capacidade e afastam-se de situações nas quais podem falhar; além disso, não se envolvem em pensamentos que intensificam as dúvidas sobre sua própria capacidade; 3) estados emocionais: as pessoas também julgam suas capacidades em função de seus estados emocionais, fazendo leituras de sua tensão, ansiedade e depressão como sinais de sua deficiência pessoal; e, finalmente, 4) experiências de maestria, ou seja, as experiências de domínio em relação ao exercício de alguma atividade ou habilidade apresentada como o mais efetivo recurso para fortalecer crenças de autoeficácia. (FONTES e AZZI, 2012, p. 2)

Evidenciam-se as múltiplas especificidades humanas que imprimem condições para alcançarem a premissa de bem sucedidos na vida secular e profissional, revelando a importância da boa gestão de pessoas dentro das organizações, sendo imperioso conhecer bem as capacidades, especificidades, necessidades, estima e expectativas daqueles que detém o dever funcional de realizar os serviços em prol do sucesso da organização, pois de acordo com as teorias em destaque, somente quando o homem (funcionário/servidor) se sentir bem e realizado, principalmente, nas suas necessidades básicas terá maiores condições de desenvolver de forma motivada e eficiente seus deveres funcionais.

Fischer (2002, p.17) indica três elementos indispensáveis e que dão forma ao modelo de gestão de pessoas, quais sejam: os princípios, as políticas e os processos. Os princípios são valores, éticos e morais que orientam as decisões e o comportamento das pessoas. Os princípios, na medida em que são compreendidos e praticados, afetam o núcleo da cultura da organização e transmudam numa espécie de bússola moral da organização. As políticas, por sua vez, determinam as macros diretrizes e procedimentos que balizam a atuação de recursos humanos e funcionam como instrumento de integração entre princípios e processos. Enquanto que, os processos são os mecanismos de operacionalização da gestão de pessoas. Desta forma, é por meio da gestão de processos que os produtos de recursos humanos podem ser viabilizados como contratação de talentos, criação de competências por meio de capacitação, visando à equalização e adequação da cultura organizacional, fundada nas suas políticas e princípios.

A boa gestão estratégica dos recursos humanos alinhados ao alcance dos objetivos do planejamento estratégico organizacional ressaí de fundamental importância e deve ser partilhado entre os gestores dos diversos setores, por possibilitar maior difusão dos princípios e das políticas, como também propiciar mais controle sobre as decisões e comportamento das pessoas envolvidas no processo.

De Ré e De Ré ao escrever sobre processos de gestão de pessoas, assevera:

A gestão de pessoas é uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional. Mesmo que na organização exista a área de RH formalmente constituída, a gestão de pessoas não será uma atribuição exclusiva da área. Pelo contrário, será distribuída por todos os gestores, cabendo a área de RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores e área da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização, e pelo suporte a esses gestores na aplicação diária dessas políticas. (DE RÉ; DE RÉ, 2010, p. 82)

Ademais disso, não se pode perder a perspectiva de que é preciso ordenar e orientar o comportamento das pessoas à estratégia organizacional, por meio da comunicação, divulgando os objetivos estratégicos, como também pela busca permanente de desenvolvimento pessoal, aprimorando as habilidades e competências dos funcionários para atingir tais objetivos, sendo necessária também, a escolha de um modelo motivacional mais adequado ou apropriado a situação em concreto, como esclarece Bowditch e Buono (2015, p. 57) ao afirmar que é preciso descobrir quais são os aspectos da motivação que faltam para certa situação, e trabalhar no desenvolvimento deles e que dependendo das circunstâncias, isso pode incluir ações como: tornar os cargos mais desafiantes; melhorar os sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas, estabelecer metas mais difíceis ou mais abrangentes; ajudar as pessoas a atingirem suas metas; remover barreiras que possam impedir as pessoas de atingirem seus objetivos e reforçar os comportamentos apropriados, enquanto se desencoraja outros.

3.2 GESTÃO DE METAS NO SERVIÇO PÚBLICO: TEORIA EXPLICATIVA

O planejamento estratégico depende-se pelo menos três níveis, o nível corporativo, onde são tomadas as decisões que não podem ser descentralizadas; o nível da unidade de negócio, caracterizado pela subdivisão do nível corporativo, nas hipóteses em que as organizações operem com unidades independentes e o nível funcional que consolida os requisitos funcionais demandados pela estratégia corporativa e constitui-se na arma para transformar as competências, assim sendo a operacionalização dos serviços, ocupa o nível funcional do planejamento.

As estratégias organizacionais de acordo com Valeriano (2011, p, 59) se dividem em corporativas e setoriais. As estratégias corporativas dizem respeito às ações e os recursos para obtenção de bons resultados e as setoriais referem-se às ações executadas, à criação, aperfeiçoamento e exploração das competências essenciais dos serviços e funções, pois

determinam as ações e distribuem os recursos de modo a agregar valores relativos às qualidades e quantidade dos serviços.

A gestão dos serviços (estratégias setoriais) mediante metas caracteriza-se por um processo de gestão da administração estratégica dos serviços, que busca o implemento ou alcance de objetivos relacionados à quantidade ou qualidade dentro de um determinado lapso temporal, consistente na operacionalização estratégica de serviços para o aprimorando dos resultados organizacionais.

A implantação de metas no serviço público, diferente do setor privado, é abordagem atual e sofre críticas sob o argumento de fomentar o assédio moral, contudo muitos estudiosos sobre o tema afirmam que a teoria de determinação de metas, afeta o comportamento e a motivação do funcionário no sentido de desejar cumpri-las, sendo importante que a implementação de metas ocorra após o mapeamento das competências (gestão por competências), pois é fundamental para identificação do potencial do servidor, como também para que saiba qual é a sua missão dentro da organização.

De acordo com Costa (2014, p.1) a teoria de determinação de metas ou definição de objetivos foi desenvolvida por Edwan A. Locke (1968) a partir de estudos empíricos realizados em laboratório e em campo sobre indivíduos e equipes. Afirma que uma meta representa um passo ou uma parte de um objetivo maior e final e que segundo a teoria a opção por metas difíceis, específicas e alcançáveis mostra-se acertada e possui caráter motivador e geram bons resultados. Ao revés metas não alcançáveis causam desmotivação e descrença na equipe.

Faria (s/d) informa que Locke seguiu trabalhando na área motivacional e em 1990 publicou junto com Gary Latham o livro *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, ou seja, A Teoria da fixação de metas e desempenho de tarefas. Argumenta que a teoria se tornou base na literatura utilizada por psicólogos organizacionais no mundo industrializado e que os princípios da teoria tem sido largamente utilizados, perfazendo o percentual de 79% das organizações britânicas que utilizam alguma forma de fixação de metas.

O princípio básico da teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado pelas definições de objetivos e diretrizes bem definidas que pode estar relacionado a comportamentos específicos. Assim, a meta constitui-se naquilo que uma pessoa deseja de forma consciente alcançar ou obter e, por isso, as metas específicas produzem maiores resultados que as genéricas. Para a fixação de metas, alguns fatores devem ser levados em consideração, para que haja aumento no desempenho. Inicialmente, os funcionários devem estar comprometidos com a meta, ou seja, devem aceitá-la e, durante a execução da meta,

devem acontecer *feedbacks*, porque permitem auxiliar o indivíduo e proporcionar adequações para o atingimento dos objetivos.

Delamaro, Oliveira e Rocha (2006, p.02), afirmam que, segundo essa teoria, o funcionário desempenha melhores atividades quando recebe *feedbacks* de seus superiores, pois identificam as discrepâncias entre o que fizeram e o que deveriam fazer.

No mesmo sentido Richard H. Hall (2004, p.228/229) assevera que as “metas operacionais designam os objetivos almejados por meio das políticas operacionais efetivas da organização; elas informam o que a organização está realmente tentando fazer, independente dos alvos indicados pelas metas oficiais.” Aduz também esse tipo de metas são, portanto, uma consequência e um refinamento da metas oficiais e devem ser desenvolvidas e modificadas por meio de padrões de interação contínuos no interior das organizações e do mesmo modo que as metas oficiais são abstrações, pois se tornam padrões por intermédio dos quais as ações e decisões são tomadas.

A determinação de metas no serviço público na área do judiciário já é uma realidade, o próprio CNJ, por meio das metas, nacionais utiliza o critério visando o aprimoramento da prestação jurisdicional dos Tribunais em todo Brasil, desde 2009. Assim e com o advento do processo judicial eletrônico, em especial o caso do Poder Judiciário do Tocantins, descortina-se a possibilidade de melhor operacionalização dos serviços por meio de determinação de metas, com o escopo de promover maior motivação entre os servidores, imprimir agilidade e maior eficiência na execução das atividades burocráticas junto aos cartórios ou serventias e ainda como forma para distribuir de forma igualitária o volume de trabalho entre os servidores.

Corrêa e Gianesi, falando sobre operacionalização em serviços e aplicação de tecnologias, afirmam que:

O desenvolvimento e a aplicação de tecnológicas no setor de serviços podem aprimorar o processo de prestação de serviços tradicionais, substituir todo o processo de determinados serviços existentes ou ainda, criar novos serviços, antes impossíveis. A introdução de novas tecnologias, modificando o processo, ou seja, as operações de serviços podem criar vantagens competitivas formidáveis; contudo a rapidez da evolução tecnológica tem superado a habilidade das pessoas de usar todas as vantagens ou mesmo entender todo o seu potencial. (CORRÊA; GIANESI, 2-13, p. 50).

Acresce aduzindo que a responsabilidade por tirar as maiores vantagens da introdução de novas tecnologias recai sobre a área de operacionalização, exigindo, portanto, uma atenção especial. Deste modo, cabe aos gestores imediatos e mediatos realizar experiências e praticar

novas formas de gerir pessoas e os serviços públicos a fim de que sejam prestados adequadamente, sem dispêndio longo de tempo e para que a força de trabalho seja aproveitada eficazmente.

Os estudos sobre os implementos da gestão dos serviços por determinação de metas asseguram que o método orientam a ação por meio de quatro mecanismos: 1) dirigem a atenção; 2) mobilizam o esforço para a ação; 3) encorajam a persistência da ação e 4) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia da ação.

Segundo Adriolo (2017, p.1), o método SMART, criado por Peter Drucker, vem sendo utilizado na determinação de metas organizacionais. Para esse método, as metas devem possuir cinco atributos, ou seja, ser: **S**: specific/específica; **M**: measurable/mensurável; **A**: attainable/atingível; **R**: realistic/relevante e **T**: time based/temporizável.

Tendo em perspectiva que qualquer meta podem ser subdividas em curto, médio e longo prazo e específica quanto ao prazo para o seu atingimento, no âmbito dos cartórios as metas podem ser estabelecidas a curto ou médio prazo, como por exemplo, dar cumprimento ao volume mínimo de cinco e máximo de dez processos por dia para atingir um total de 150 a 300 processos cumpridos ao mês e a meta em longo prazo, seria o atingimento da meta 9 do planejamento estratégico do TJTO, consistente em reduzir para 50% a taxa de congestionamento processual geral.

Entretanto, toda e qualquer mudança na forma de execução ou operacionalização dos serviços organizacionais pressupõe estudos e planejamento, para que se tenha conhecimento amplo e geral da situação real atual e para que a melhor estratégia seja estabelecida e executada de modo que os resultados sejam satisfatórios, sendo imprescindível, entretanto, a priorização dos atos de urgência e as boas condições de trabalho de forma a garantir a dignidade e bem estar dos servidores.

4 DO PODER JUDICIÁRIO TOCANTINENSE

O Poder Judiciário em todo Brasil é dividido em instância e entrância. Sendo as instâncias de primeiro e segundo grau e entrância a classificação das comarcas dentro do primeiro grau de jurisdição, as quais são divididas em primeira, segunda e terceira entrância a depender da demanda de cada Comarca. A justiça comum, diferente da especializada, reúne a maior parte dos casos levados ao poder judiciário, vez que detém competência para processar e julgar questões mais comuns e variadas do cotidiano das pessoas, tanto no que se refere à área cível quanto a criminal. O Poder Judiciário Tocantinense ocupa o 9º lugar em desempenho, entre os Tribunais de pequeno porte e possui 42 Comarcas e 152 varas e juizados especiais.

De acordo com a relação disponibilizada no site da Corregedoria Geral da justiça as 42 (quarenta e duas) comarcas, possuem a seguinte classificação: 14 (quatorze) de terceira, 16 (dezesesseis) de segunda e 12 (doze) de primeira entrância, conforme quadro abaixo:

Quadro 4 – Divisão das Comarcas do Estado

3ª Entrância	2ª Entrância	1ª Entrância
Araguaína	Alvorada	Almas
Araguatins	Ananás	Araguacema
Arraias	Araguaçu	Aurora do Tocantins
Colinas do Tocantins	Arapoema	Axixá do Tocantins
Dianópolis	Augustinópolis	Figueirópolis
Guaraí	Colméia	Goiatins
Gurupi	Cristalândia	Itacajá
Miracema do Tocantins	Filadélfia	Novo acordo
Palmas	Formoso do Araguaia	Pium
Paraíso do Tocantins	Itaguatins	Ponte Alta do Tocantins
Pedro Afonso	Miranorte	Tocantínia
Porto Nacional	Natividade	Wanderlândia
Taguatinga	Palmeirópolis	-
Tocantinópolis	Paraná	-
-	Peixe	-
-	Xambioá	-

Fonte: TJTO. Disponível em: <http://wwa.tjto.jus.br/gwebcorregedoria/Report/VisualizarRelComarca.aspx>

Para dar vazão ao fluxo de trabalho o TJTO conta com 12 desembargadores; 117 magistrados e uma força de trabalho total de 2.514 servidores.

4.1 CONGESTIONAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO TOCANTINENSE

Entende-se por taxa de congestionamento o indicador oriundo da pesquisa justiça em números, que tem por finalidade mensurar o percentual de processos que tramitam durante um determinado período-base, cujo fluxo processual é resultante da equação desenvolvida pelo CNJ, por meio da seguinte fórmula: $(TPJB / (TCN + TCP))$, ou seja, mensura o TPJB – Total de Processos judiciais baixados, o TCN – Total de casos novos e o TCP – Total de casos pendentes.

O Poder Judiciário Tocantinense ganhou destaque no relatório Justiça em Números (2014), tendo em vista, na época, ser o único órgão da justiça a contar com 100% de novos processos digitalizados, ou seja, em 2014 as novas demandas ajuizadas no Estado já eram realizadas eletronicamente em todas as instâncias. Atualmente o Poder Judiciário Tocantinense já conta com todo o acervo de processos (novos e antigos) digitalizados por meio do sistema e-Proc.

Ainda de acordo com a pesquisa em 2013, a produtividade de magistrados no Estado observou um significativo acréscimo, vez que saltou de 806, em 2012, para 1.060 em 2013, processos baixados em média por ano. Já a produtividade dos servidores saltou de 81, em 2012, para 96 em 2013. A taxa de atendimento da demanda que analisa os processos baixados e casos novos saiu de 87,98% em 2012 para 104% em 2013, enquanto a taxa de congestionamento de processos caiu de 72,4 para 67% em 2014, mostrando uma celeridade cada vez maior nos julgamentos.

Quanto à produtividade, no ranking geral, em 2013 o TJTO saltou do percentual de 55,7% para 66,8% no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC - Jus), um dos principais indicadores adotados pelo CNJ, colocando o TJTO em ascensão já que subiu uma posição (de 10 para 9º lugar) entre os 12 tribunais de pequeno porte. A oscilação positiva se deve ao IPC - Jus de 72% atingido pelo TJTO, que representa um crescimento de 5,2 pontos percentuais em relação ao estudo do ano anterior. Esta variação conferiu ao Judiciário tocantinense o quinto crescimento proporcional.

Em 2014, conforme informações do Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM), o total de processos baixados por magistrado, apresentou alta de 7,7%, ao subir de 1.119 processos para 1.206 processos baixados em 2014 e aponta um que houve aumento na carga de trabalho de 5,6% (de 3.457 para 3.649 processos) e nos casos novos em 5,2% (de 993 para 1.044).

Quanto ao atendimento à demanda (IAD) - índice de atendimento à demanda, o TJTO aparece em quinto lugar entre os tribunais de pequeno porte, com 106,3% de atendimento na 1ª instância e 82,6% na 2ª instância. No geral, o índice de 105,7% neste quesito ficou 1,95 pontos percentuais acima do verificado no relatório 2014 (103,7%).

Em 2015, o TJTO melhorou duas posições no ranking da taxa de congestionamento ao alcançar no escore geral 66,6%. No relatório anterior, o indicador foi de 67,4% o que aponta 0,76 pontos percentuais de redução. Este indicador, conforme o CNJ compara todos os processos que não foram baixados com o que tramitou durante o ano-base, ou seja, a soma dos processos novos e dos pendentes iniciais. Todavia os índices ainda estão abaixo da média imposta pelo CNJ, que é para a Justiça estadual de 76% para a 1ª instância e 47% para a segunda instância.

O Relatório Justiça em números (2016, p. 102), indica que o TJTO, continuou melhorando sua produtividade, vez que teve uma taxa de congestionamento bruta e líquida de 64,5% e 65,5%, respectivamente, porém mesmo diante dos esforços de magistrados e servidores, bem como as inovações administrativas, atualmente a taxa de congestionamento do Poder Judiciário Tocantinense ainda é relativamente alta, contudo e de acordo com o diretor Judiciário do Tribunal de Justiça do Tocantins, Assis Sobrinho (2016), responsável pela coordenação de processo eletrônico, uma taxa de congestionamento alta não quer dizer ausência de produtividade, pois apesar do empenho dos magistrados tocantinenses, movimentações não uniformizadas no sistema de tramitação dos processos impactam negativamente na taxa de congestionamento.

De acordo com a versão da pesquisa Justiça em Número (2017, p. 143), utilizando o índice de produtividade comparada da justiça – IPC-Jus, indicador criado pelo CNJ que resume os dados recebidos pelo SIESPJ – Sistema de estatística do Poder Judiciário, em uma única medida deforma a refletir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais, por meio da metodologia que compara a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judicial, apontou que em 2017 o TJTO alcançou o percentual de 72%, de desempenho, o que demonstra melhora significativa.

A plataforma virtual de gestão de pessoas do TJTO informa que atualmente o tribunal possui uma força de trabalho de 2.598 servidores; 117 juízes, 12 desembargadores e 152 varas, serventias e juizados. Conforme notícia divulgada no site do TJTO, em 2017 por meio da sua nova gestão lançou o Programa Pacto pela Produtividade, cujo objetivo é reduzir a taxa de congestionamento por meio de mutirões temáticos nas 42 Comarcas que serão realizados

pelo NACOM – Núcleo de Apoio as Comarcas, envolvendo processos repetitivos e de massa, atendendo ao perfil da Resolução nº2 de 22/02/2013 do Conselho Nacional de Justiça.

4.2 DIAGNÓSTICO DA COMARCA DE DIANÓPOLIS-TO

A Comarca de Dianópolis/TO é classificada como de terceira entrância e, nos termos dos artigos 4º e 9º, item II da Lei Orgânica do Poder Judiciário Tocantinense, abrange além do município de Dianópolis/TO, onde situa a sede da Comarca, os municípios - distritos judiciários de Rio da Conceição/TO; Novo Jardim/TO, Taipas do Tocantins/TO e Conceição do Tocantins/TO, perfazendo o total de 05 (cinco) municípios e uma população estimada no ano de 2016 de 32.458 mil habitantes, abrangendo uma área territorial de 8.930,036km, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

A sede da Comarca localiza-se no sudeste do Estado a 350 km da capital Palmas/TO, para chegar à cidade, partindo da Capital, segue-se pela rodovia TO-040, passando pelas seguintes cidades: Porto Nacional, Silvanópolis, Santa Rosa, Chapada, Natividade, Almas e Porto Alegre do Tocantins.

O Prédio que abriga a sede da Comarca situa-se na Rua do Ouro, número 353, no setor Novo Horizonte. Trata-se de construção nova, moderna, bem aparelhada de equipamentos e mobiliário e que propicia ambiente digno tanto para os magistrados, servidores, representantes do Ministério Público, advogados, defensores públicos, como também aos jurisdicionados, vez que dispõe de boa acessibilidade, ampla sala de espera (átrio) equipada com aparelho de ar-condicionado, poltronas/longarinas, filtro elétrico para água e fornecimento de café e chás, além de banheiros privativos nas salas dos magistrados e servidores e outros destinados ao público em geral, inclusive com adaptações para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

Os ambientes são climatizados e todos os juízes contam com gabinete individual, sala para assessores e para realização de audiências e ainda auditório do Tribunal do Júri. Os cartórios são equipados com mobiliário como mesas, cadeiras, armários e instrumentos tecnológicos, computadores e *scanners* de boa qualidade.

Figura 4 – Fachada do prédio do fórum da Comarca

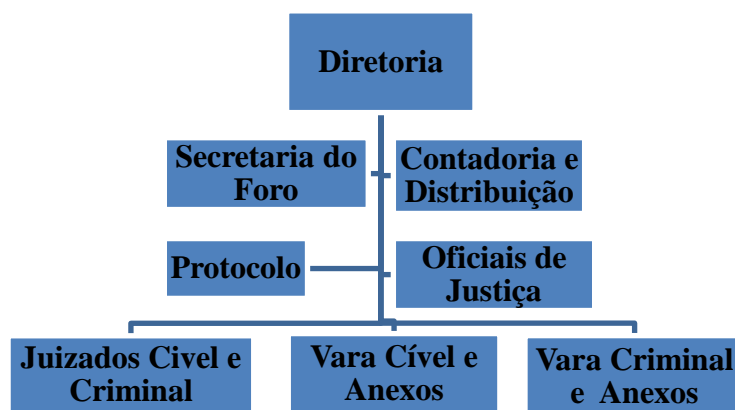


Fonte: A autora

A comarca possui três juízes titulares que respondem pelo Juizado Especial Civil e Criminal e coordenação da central de execução fiscal, Vara de Infância, juventude, família, sucessões e cível e Vara Criminal e anexos. A diretoria do foro é exercida, atualmente, pelo juiz titular da Vara Cível. Conta ainda com um Representante do Ministério Público e três defensores públicos.

O organograma abaixo ilustra as principais dependências do prédio do fórum, onde são executadas as mais importantes atividades diárias.

Figura 5 – Principais dependências do prédio do fórum da Comarca



Fonte: Elaborado pela autora

As atribuições, deveres e proibições dos servidores encontram-se especificadas nos artigos 51 a 65 da Lei Orgânica do Poder Judiciário Tocantinense, como também no Provimento 02/2011, que institui a Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria Geral

de Justiça do Estado e ainda regras procedimentais cíveis e penais constantes dos provimentos 12/2012 e 01/2013. A distribuição dos servidores por funções e quantitativo está definida pelo artigo 141, item III, da Lei Complementar 32, de 23 de julho de 2002, que prevê, nas comarcas de terceira entrância, em cada vara ou juizado: a) um escrivão; b) três escreventes, atuais técnicos judiciários e c) três oficiais de justiça para cada duas varas instaladas, arredondando-se, em caso de fração, para o número inteiro imediatamente superior, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 5 – Distribuição quantitativa dos servidores

COMARCAS	nº de Serventias	SERVIDORES							Total
		Escrivão	Escrevente	Of. Just. Aval.	Conc.	Comis. Vigilância	Assist. Social	Psicólogo	
ARAGUAÍNA	11	11	33	17	03	-	-	-	75
ARAGUATINS	02	02	06	03					13
ARRAIAS	02	02	06	03					13
COLINAS DO TOCANT.	05	05	15	08	01	-	-	-	34
DIANÓPOLIS	03	03	09	05	--	--	--	--	20
GUARÁI	04	04	12	06	01	-	-	-	27
GURUPI	12	12	36	18	03	-	-	-	69
MIRACEMA DO TOCANTINS	03	03	09	05	01	-	-	-	21
PALMAS	24	24	72	36	06	02	01	01	166
PARAÍSO DOTO	04	04	12	06	01	-	-	-	27
PEDRO AFONSO	02	02	06	03					13
PORTO NACIONAL	07	07	21	11	02	-	-	-	48
TAGUATINGA	02	02	06	03					13
TOCANTINÓPOLIS	03	03	09	05	01	-	-	-	21
TOTAL	83	83	249	128	28	02	01	01	560

**Anexo II com redação determinada pela Lei Complementar nº 32, de 23/07/2002.*

Fonte: Lei Complementar 10 de 1996 – Lei Orgânica do Poder Judiciário do Tocantins

Importante frisar que da edição da referida Lei Orgânica e sua alteração, ocorrida no ano de 2002, já se passaram 15 (quinze) anos e que durante esse tempo ocorreram significativas mudanças interna no quadro de pessoal, como aposentadoria, remoção de alguns servidores e ainda aumento significativo do volume de trabalho.

A Lei em comento dispõe ainda quanto aos requisitos para elevação de comarca e criação de nova vara cível ou criminal, conforme depreende dos artigos 9º e 10º da, vejamos:

Art. 9º, II – à terceira entrância:

- população mínima de 51.000 (cinquenta e um mil) habitantes;
- mínimo de 25.500 (vinte e cinco mil e quinhentos) eleitores inscritos;
- volume de serviço forense de número igual, no mínimo, a 2.100 (dois mil e cem) feitos ajuizados no ano anterior.

Art. 10. Somente será criada nova vara cível ou criminal, nas comarcas de terceira entrância, se atendidos os requisitos constantes do artigo 9º, inciso II, letra “c”, desta Lei, quando o volume de feitos em andamento, na vara existente, for superior a mil e quinhentos (1.500).

Observa que o volume mínimo de serviço forense para criação de nova vara cível ou criminal, de acordo com a Lei é de 2.100 (dois mil e cem) feitos, todavia o volume atual já justifica a criação de uma nova vara cível, conforme extraí do artigo 10, vez que o volume de processos, em trâmite na única vara cível existente já ultrapassa os 1.500 feitos em andamento. Abaixo progressão do quantitativo de processos em andamento nos últimos três anos na Comarca, até maio de 2017:

Tabela 2 – Progressão do volume de trabalho nos últimos anos/processos em andamento

Cartório	2015	2016	Maior/2017
Juizado Esp. Cível e Criminal	759	893	603
Vara Criminal	730	845	913
Vara Cível	3.306	3.332	3.327

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos relatórios de correição – Diretoria do Foro

A criação de mais uma nova vara cível, nos termos da lei, refletiria aumento de magistrados e servidores efetivos em exercício e assim a comarca contaria com mais 01 (um) juiz; 01 (um) escrivão; 03 (três) técnicos judiciários e no mínimo mais 01 (um) Oficial de Justiça, o que certamente contribuiria para a melhoria do desempenho geral da Comarca e implicaria a redução dos índices de congestionamento, cujo assunto será detalhado no item seguinte.

4.2.1 Da distribuição da força, volume e especialidade do trabalho e indicadores de produtividade.

Conforme se depreende do anexo II da Lei Complementar 32/2002, a distribuição da força de trabalho se dá isoladamente, ou seja, por quantidade de cartório existente, não leva em conta o quantitativo de processos em andamento no cartório, o que pode gerar sobrecarga de trabalho para alguns servidores que ficam em desvantagem sobre outros, em razão do cartório onde estiver lotado e exercer suas funções possuir maior demanda de trabalho.

Observa-se da tabela de progressão de volume de processos em andamento acima, que existe uma grande diferença do quantitativo de processos entre os cartórios. Insta saber qual o quantitativo de servidores existente na Comarca e como esses servidores estão distribuídos.

Para aferição da força, volume, especialidade e indicadores de produtividade existente na Comarca, foram utilizados dois períodos correccionais, ou seja, de maio/2015 a maio/2016 e junho/2016 a maio/2017.

No período de maio de 2015 a maio/2016, a Comarca contava com um total de 5.072 (cinco mil e setenta e dois) processos e 32 (trinta e dois) servidores. No segundo período, junho/2016 a maio/2017, o número de processos em andamento reduziu para 4.844 (quatro mil, oitocentos e quarenta e quatro) processos em andamento e houve aumento significativo do número de servidores que passou a ser de 43 (quarenta e três) servidores, incluídos os servidores comissionados e a recepção de servidores cedidos, estagiários e voluntários. As tabelas abaixo demonstram a situação da Comarca:

Tabela 3 – Distribuição da força, volume, especialidade e congestionamento na Comarca/2016

CARTÓRIO OU SERVENTIA	Volume de Trabalho/ Processos	Força de Trabalho/ Servidores	Especialidade	Indicadores/ Produtividade/ Eventos/eproc¹¹	Congestionamento/2016
Protocolo	-	01	-	-	-
Diretoria do Foro	02	01	-	-	-
Contadoria e Distribuição	192	01	01	-	-
Juizados Esp. Cíveis e Criminal	893	06	02	15.967	JEC: 53,14% JECR: 80,58%
Vara Criminal e Anexos	845	04	02	22.554	64,14%
Vara Cível e Anexos	3.332	14	05	37.485	66,67%
Oficiais de Justiça	5.072	05	1	12.343	-
Total	5.072 ¹²	32	11	88.349	-

Fonte: Elaborado pela autora – 1º período compreendido entre maio/2015 a maio/2016 – Dados do e-Proc e Sisor.

Ao dividir o total de processos em andamento pelo número de servidores, encontra-se uma média de 158,5 processos por servidor, todavia não existe no âmbito do Poder Judiciário Tocantinense, estudo quanto o volume ideal de trabalho e a capacidade individual de cada servidor, dessa forma não há como precisar se o volume existente na Comarca é compatível

¹¹Quantidade de documentos lavrados pelos servidores/movimentação dos processos no sistema e-proc.

¹²Total de Processos em maio/2016, excluídos os feitos encontrados na contadoria.

ou não com a capacidade individual de cada servidor.

Durante o primeiro período da pesquisa os servidores tiveram boa produção e alcançaram o patamar de 88.349 lançamentos de documentos/eventos no sistema processual eletrônico, o que equivale a uma média geral de 2.760 eventos produzidos, contudo, ao analisar a produção individual, verifica-se grande discrepância entre as produções individuais.

No segundo período, a produtividade geral dos servidores caiu e houve aumento na taxa de congestionamento, em contrapartida houve aumento da força de trabalho, conforme se observa da tabela abaixo:

Tabela 4 – Distribuição da força, volume, especialidade e congestionamento na Comarca/2017.

CARTÓRIO OU SERVENTIA	Volume de Trabalho/ Processos	Força de Trabalho/ Servidores	Especialidade	Indicadores/ produtividade/ eventos/eproc¹³	Congestionamento/2017¹⁴
Protocolo	-	01	-	-	-
Diretoria do Foro	01	01	-	-	-
Contadoria e Distribuição	124	02	01	-	-
Juizado Esp. Cível e Criminal	603	06	02	14.294	JEC: 68,59,67% JECR: 64,29%
Vara Criminal e Anexos	913	07	01	21.701	87,84%
Vara Cível e Anexos	3.327	18	05	39.024	82,00%
Cejusc	141	02	01	1.590	-
Oficiais de Justiça	4.844	05	01	10.501	-
Total	4.844 ¹⁵	43	11	87.110	-

Fonte: Elaborado pela autora – 2º período compreendido entre junho/2016 a maio/2017 – dados do e-Proc e Sicor.

Ressalte-se que o aumento da força de trabalho aconteceu graças ao empenho da diretoria do fórum no sentido de buscar junto ao TJTO melhor aparelhamento do quadro de pessoal utilizando força de trabalho de servidores comissionados, cedidos, estagiários e voluntários, sendo que nesse período não houve nenhuma contratação de servidores por aprovação em concurso público, vez que o último concurso realizado para provimento de servidores ocorreu em 2008.

¹³ Quantidade de documentos lavrados pelos servidores/movimentação dos processos no sistema e-Proc.

¹⁴ Referente ao mês de maio/2017

¹⁵ Total de processos em maio/2017, excluídos os feitos encontrados na contadoria e cejusc, vez que integram o quantitativo dos processos dos cartórios.

As atividades desenvolvidas dentro dos cartórios possuem características *sui generis*, algumas das atividades não são computadas como produtividade pelo sistema e-Proc, como o atendimento de pessoal junto ao balcão, telefone, confecção de relatórios estatísticos mensais. Entretanto, ao observar a produtividade individual percebe-se grande diferença no desempenho entre os servidores efetivos, posto que de acordo com os registros de eventos lançados ao sistema, a maior e menor produção individual dos servidores nos cartórios variou entre 9.997 eventos e 3.621, no período pesquisado, ou seja, maio/2015 a maio/2017. A diferença entre os Oficiais de Justiça, os quais já recebem volume de trabalho distribuído equitativamente, foi menor, com maior produção de 3.158 e menor de 1.612 eventos, o que aponta para a necessidade de redimensionamento dos trabalhos e melhor gestão da produção. Contudo, necessário se faz registrar que o sistema eletrônico de tramitação dos processos não deduz produção por repetições advindas de correções de atos errados ou lançamentos desnecessários. Abaixo quantitativo de servidores por vínculo funcional:

Tabela 5– Quantitativo de servidores por cartório/serventia/2016

CARTÓRIO	SERVIDORES				
	Efetivo	Comissionado	Cedido	Estagiário	Voluntário
Juizado Esp. Cível e Criminal	03	02	-	01	-
Vara Cível	04	02	07	01	-
Vara Criminal	03	01	00	-	-
Protocolo	01	-	-	-	-
Contadoria/Distribuição	01	-	-	-	-
Oficiais de Justiça	05	-	-	-	-
Total	17	05	07	02	-

Fonte: Elaborado pela autora – dados disponíveis no sistema sicor/Corregedoria Geral de Justiça/TO.

Em 2016 todos os cargos efetivos se encontravam providos e a Comarca contou com cinco servidores comissionados, sete cedidos e dois estagiários. No ano seguinte (2017), houve uma mudança drástica no quadro de pessoal efetivo em virtude da remoção de alguns servidores, entretanto a comarca passou a contar com sete comissionados, oito cedidos, sete estagiários e oito voluntários. Abaixo quantitativo ser servidores por vínculo funcional em cada cartório ou serventia:

Tabela 6 – Quantitativo de servidores por cartório/serventia/2017

CARTÓRIO	SERVIDORES				
	Efetivo	Comissionado	Cedido	Estagiário	Voluntário
Juizado Esp. Cível e Criminal	01	02	-	02	01
Vara Cível	03	03	07	01	03
Vara Criminal	02	01	01	03	02
Protocolo	01	-	-	-	01
Contadoria/Distribuição	01	-	-	-	01
Cejusc	00	01	-	01	-
Oficiais de Justiça	05	-	-	-	-
Total	13	07	08	07	08

Fonte: Elaborado pela autora – dados disponíveis no sistema sicor/Corregedoria Geral de Justiça/TO.

O total de servidores efetivo sofreu redução, em janeiro/2017, em virtude da remoção (concurso de remoção/2016) para a Comarca de Palmas de três servidores efetivos, sendo dois escrivães e um técnico, que atuavam nos juizado especial civil e criminal e vara Criminal. Houve também a aposentaria de um escrivão lotado junto à vara cível e anexos, por meio do Programa PAI – Programa de Aposentadoria Incentivada do TJTO e ainda a licença médica de um oficial de justiça por mais de 06 meses.

Desta forma, encontravam em exercício, no segundo período pesquisado, apenas 13 (treze) servidores efetivos, porém em todos os cartórios ou serventias verificou-se a existência de servidores cedidos, estagiários ou voluntários que compensava o déficit entre os servidores efetivos. Apenas para o quadro de Oficiais de Justiça não verificou iniciativas visando compensar o déficit durante a licença médica do servidor e a comarca contou por mais de 06 meses com apenas 04 (quatro) oficiais de justiça, para dar vazão a todos os serviços próprios de suas funções, para um volume total de processos em andamento de 4.844 até maio/2017 e cujo raio de atuação territorial pode ultrapassar duzentos quilômetros, haja vista as distâncias entre a sede da Comarca, os distritos judiciários e respectivas zonas rurais.

Assim, com base no anexo III da Lei Orgânica do Poder Judiciário Tocantinense que prevê o número de servidores para as Comarcas e ainda, levando em consideração o quantitativo de cargos vagos na comarca, depreende-se a existência de um déficit de no mínimo seis servidores efetivos, no total de três escrivães e três técnicos judiciários, sendo que a situação atual fica ainda mais agravada em razão da não criação de mais uma vara cível na comarca.

Mesmo diante do déficit de servidores efetivos a comarca conseguiu melhorar seu desempenho, apresentando aumento do número de sentenças, despachos e decisões em

relação ao período anterior. Abaixo tabelas demonstrativas da produção jurisdicional no período de maio/2015 a maio/2016 e junho/2016 a maio/2017:

Tabela 7 – Produção jurisdicional - maio/2015 a maio/2016

Produção Jurisdicional				
Cartório	Sentenças	Decisões	Despachos	Audiências realizadas
Juizado Esp. Cível	189	72	524	547
Juizado Esp. Criminal	82	21	162	175
Vara Cível e Anexos	1.196	672	5.205	703
Vara Criminal e Anexos	230	1.196	1.462	274
Total	1.697	1.961	7.33	1.699

Fonte: Elaborado pela autora – dados disponíveis no e-Proc.

Levando em consideração o total de processos em andamento no período (2015/2016), tem-se que o total de sentenças e decisões proferidas, bem como de audiências realizadas, perfaz-se em mais de um terço da demanda total e evidencia o grande esforço da comarca objetivando a entrega do provimento jurídico final.

No período seguinte (2016/2017) os resultados foram ainda melhores, vez que houve aumento significativo na produção jurisdicional, como pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 8 – Produção jurisdicional - junho/2016 a maio/2017

Produção Jurisdicional				
Cartório	Sentenças	Decisões	Despachos	Audiências realizadas
Juizado Esp. Cível	478	222	648	471
Juizado Esp. Criminal	382	95	321	165
Vara Cível e Anexos	1.049	955	6.447	545
Vara Criminal e Anexos	233	1.049	1.392	312
Total	2.142	2.321	8.808	1.493

Fonte: Elaborado pela autora – dados disponíveis no e-Proc.

A pergunta/problema proposta que norteia a pesquisa consiste em saber de que forma a produtividade dos servidores da Comarca de Dianópolis poderá ser melhorada a fim de reduzir a taxa de congestionamento e o prazo de tramitação dos processos judiciais, conferindo maior efetividade ao princípio constitucional da razoável duração do processo.

A fim de responder a indagação, construiu-se a seguinte hipótese: A morosidade na Comarca de Dianópolis/TO está relacionada ao déficit de qualificação e quantidade dos servidores.

Pois bem, os índices da taxa de congestionamento encontrados apontam para existência de morosidade na prestação jurisdicional na Comarca, vez que a produtividade está abaixo da média de 76% estabelecida pelo CNJ para primeira instância, o que pode ter

correspondência com o déficit de servidores efetivos, aliado ao grande volume de trabalho, má de gestão cartorária e ainda falta de qualificação dos servidores.

Disciplinando a vida funcional dos servidores, o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Tocantins foi instituído pela lei 2.409, de 16 de novembro de 2010, orientado segundo o seu artigo 1º sob os seguintes princípios: 1) Desenvolvimento funcional; 2) Equidade de tratamento entre os servidores; 3) Organização e escalonamento dos cargos, cujo sistema de retribuição se dá por intermédio de escala de vencimento composta de classes e padrões, observados ainda, os graus diferenciados de escolaridade, peculiaridades do desempenho da função e responsabilidade funcional requeridos, além das demais condições e requisitos específicos, exigíveis para o desempenho das respectivas atribuições; 4) Motivação dos servidores no desempenho de suas atribuições em padrões de eficiência e qualidade exigidos pela demanda judiciária mediante o reconhecimento dos resultados alcançados; 5) Possibilitar o aperfeiçoamento profissional dos servidores mediante processos de qualificação, estimulando-os a assumir os desafios do exercício de suas atribuições; 6) Comprometimento dos servidores com a filosofia e os objetivos da Administração Judiciária; 7) Revisão geral e anual da remuneração dos servidores; 8) Avaliação Periódica de Desempenho – APD - a avaliação destinada a aferir a atuação do servidor efetivo estável no exercício de suas atribuições, identificando - lhes qualidades e deficiências, de modo a viabilizar sistemas de treinamento, melhoria das condições de trabalho e a habilitação à mobilidade funcional e; 9) Desenvolvimento funcional efetivo dentro da carreira, alcançando padrão e classe vencimental superior, desde que cumpridos os requisitos legais.

O artigo 2º da referida lei, dispõe sobre as carreias que eram divididas em segunda e primeira instância e em nível superior, médio e elementar, contudo com a edição da Lei 3.298 de 30/11/2017, que alterou o PCCR, as carreiras passaram a ser única sem distinção entre primeira e segunda instância e o nível elementar entrou em regime de extinção. Desta forma as comarcas serão providas por servidores de carreira de nível superior e médio.

A carreira de nível superior será composta pelos cargos de analista judiciário, oficial de justiça avaliador, escrivão judicial, contador/distribuidor, com atribuições de organização, coordenação, supervisão técnica, assessoramento, estudo, pesquisa, elaboração de laudos, pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade, dentre outras. Há ainda a previsão de que os cargos em comissão – DAJ e função comissionada - FC será exigida, preferencialmente, formação superior e que pelo menos 80% (oitenta por cento)

das funções comissionadas serão exercidas por servidor integrante do quadro de pessoal efetivo do judiciário, conforme previsão do artigo 4º, § 3º e 4º.

Já a carreira de nível médio será composta pelo cargo de técnico judiciário, com atribuições de execução de tarefas de natureza técnico-administrativo e apoio judiciário, dentre outras.

Com relação às áreas de atuação, a Lei 3.298/2017, introduziu ao PCCR o artigo 2º-A, que dispõe quanto à área de atuação dos servidores da seguinte forma:

Área judiciária: compreendendo os serviços realizados privativamente por bacharéis em direito, abrangendo análise e pesquisas de legislações; execução de mandados, bem como elaborar pareceres, relatórios e documentos que subsidiem as decisões, assessorando a autoridade no desempenho de suas funções.

Área de apoio especializado: compreendendo a realização de pesquisas e estudos técnicos, bem como a elaborar pareceres, relatórios e documentos, assessorando a autoridade no desempenho de suas funções, respeitada a legislação profissional e os regulamentos do serviço.

Os cargos, quanto à operacionalização das atividades judiciárias dentro dos cartórios são praticadas essencialmente pelos escrivães, técnicos judiciários e oficiais de justiça e a para ocupação exigem-se, para os cargos de escrivão e oficial de justiça o requisito mental de nível escolar superior e para técnico judiciário o nível médio, não havendo exigência quanto a requisitos físicos para ocupação de nenhum desses cargos.

O escrivão é o servidor responsável pela organização e supervisão do cartório, suas atribuições quanto à gestão dos processos judiciais por ato ordinatório estão definidas no capítulo 2, seção 6, item 2.6.22 e 2.6.22.1 do provimento 2/2011 – Consolidação das normas gerais da corregedoria geral de justiça do estado e consistem basicamente em assinar mandados e ofícios, intimar as partes ou seus procuradores para providências relativas aos processos; proceder à conclusão ao juiz, vista ao ministério público e carga aos advogados de processos, desentranharem documentos, lavrar certidões requeridas pelas partes, certificar tempestividade das contestações e recursos, bem como remetê-los ao Tribunal de justiça, além de promover a organização, coordenação; supervisão técnica e assessoramento dos demais servidores lotados no cartório.

Os técnicos judiciários possuem o dever funcional de praticar atividades técnicas relacionadas à confecção de documentos, como mandados, cartas, ofícios além de coadjuvar o escrivão nas atividades diárias do cartório.

As atribuições dos Oficiais de Justiça são realizadas eminentemente fora do prédio do foro em razão das especificidades das atividades funcionais, entretanto com a implantação do sistema e-Proc, agregou-se, tacitamente, o dever de imprimir ordens judiciais (mandados) e documentos necessários à execução das determinações judiciais e ainda alimentar o sistema juntando os atos cumpridos e respectiva certificação. Os deveres próprios da função do oficial de justiça estão delineados no capítulo 3, seção 3, o item 3.3.12, que elenca precisamente seus atos, consistentes na realização de citações, intimações, prisões, penhoras, arrestos, busca e apreensões, sequestros, avaliações ou quaisquer outras ordens próprias do seu ofício de acordo com o conteúdo do mandado, contudo não existe nas legislações especificações quanto às condições ambientais do trabalho externo, todavia a esses servidores é pago, nos termos do art. 13 do PCCR, gratificação de atividade de risco – GAR, no percentual de 20% (vinte por cento), calculada sobre o vencimento básico do servidor e indenização de transporte fixada por resolução do TJTO, a ser expedida no mês de maio de cada ano, de acordo com o art. 28.

Mesmo reconhecida como atividade de risco em razão do pagamento da GAR, esses servidores cumprem seus deveres funcionais externos, tanto em zonas urbana e rural, sozinhos e sem qualquer tipo de segurança, já que não dispõe de porte de arma institucional, levando esses servidores a exercerem suas atividades em estado de insegurança e vulnerabilidade, vez que o apoio de força policial somente é deferido se demonstrada necessidade, critério por vezes de difícil demonstração, haja vista as peculiares inerentes aos serviços, que muitas vezes, impõe o contato direto com pessoas acusadas de cometimento de crimes graves ou violentos, sendo que muitos desses contatos ocorrem em lugares distantes da sede da Comarca, como nos casos das diligências rurais, onde nem sempre é possível solicitar proteção em razão da indisponibilidade dos serviços de telefonia ou contar com o imediato apoio de força policial.

Como fator de motivação a todos os servidores, o PCCR prevê no seu artigo 8º, 11º e 12º o pagamento de gratificação por meio da GAJ – Gratificação de Atividade Judiciária (produtividade), no percentual de 30% (trinta por cento) sobre o vencimento básico do servidor e ainda o AQ – Adicional de qualificação, esse ainda não implementado pelo TJTO, que incidirá de forma não cumulativa, sobre o vencimento básico do servidor, da seguinte forma:

- I- 12,5 % (doze e meio por cento) para o título de doutor;
- II - 10% (dez por cento) para o título de mestre;
- III - 7,5 % (sete e meio por cento) para Pós - graduado ou Certificado de Especialização;
- IV - 5 % (cinco por cento) para Graduação em curso superior;

V - 1 % (um por cento) ao servidor que possuir conjunto de ações de treinamento que totalize pelo menos 120 (cento e vinte) horas, observado o limite de 3% (três por cento).

Os artigos 15, 16, dispõem sobre o provimento dos cargos, que se dá na classe e padrões iniciais da tabela de vencimento básico constante do anexo IV da Lei que institui o PCCR e mediante aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos. Já o enquadramento ocorre conforme as disposições do art.17:

Art. 17. Na data da entrada em vigor desta Lei os servidores efetivos integrantes do QSE-PJ serão posicionados na tabela de vencimento básico do cargo correspondente, segundo o tempo de serviço no cargo efetivo e os critérios definidos nesta Lei, observada a data da entrada em exercício no cargo efetivo e o lapso temporal do estágio probatório.

§ 1º Se em razão do enquadramento previsto no caput o salário correspondente ao tempo de serviço for inferior ao percebido pelo servidor na data de entrada em vigor desta Lei, o seu reposicionamento na Tabela de Vencimento Básico ficará suspenso, mantendo-se o vencimento vigente e percebido em FOPAG, até que, pelas escalas de implementação deste Plano, este valor seja alcançado ou superado pelo novo vencimento.

§ 2º A Gratificação de Atividade Judiciária - GAJ devida durante o período assinalado no § 1º deste artigo, assim como é garantida a progressão e promoção anual prevista nesta Lei, de acordo com a data de entrada em exercício do servidor.

Ainda como forma de motivação o servidor desenvolve-se funcionalmente na carreira mediante promoção e progressão, que induzem benefícios financeiros desde que cumpridas exigências prevista no plano de carreira.

A resolução 219 do CNJ de 06 de abril de 2016, que dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau, considerando entre outros, que a eficiência operacional e gestão de pessoas são temas estratégicos do Poder Judiciário e ainda que equalizar a distribuição da força de trabalho entre primeiro e segundo grau, proporcionalmente à demanda de processos são uma das linhas de atuação estabelecidas na Resolução CNJ 194, de 26 de maio de 2014, bem como a Meta Nacional 3 de 2014, aprovada no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário, com vistas a estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim, estabeleceu diretrizes a serem obedecidos pelos tribunais de justiça de todo o País quanto a lotação, movimentação de servidores, cessão, requisição, remoção, redistribuição, permuta, reposição e motivação dos servidores. De acordo com o artigo 23 da referida resolução o prazo para implementação era 01 de julho de 2017, salvo no tocante aos

dispositivos para os quais haja previsão de prazos específicos, facultada a expedição de regulamentação complementar.

A resolução prevê também em seu artigo 22 que as carreiras dos servidores de cada Tribunal de Justiça devem ser únicas, sem distinção entre cargos efetivos, cargos em comissão e funções de confiança de primeiro e de segundo grau. O TJTO já apresentou ao CNJ estudos realizados com vistas ao cumprimento da resolução, com os respectivos planos de ação e cronogramas, conforme processo administrativo nº0011398-24.2017.827.000 que culminou com a alteração da Lei 2.409/2010, que institui o PCCR - Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações dos servidores do Poder Judiciário Tocantinense, a fim de atender as determinações contidas na resolução.

Dentre as alterações realizadas, verifica maior isonomia na distribuição dos servidores, pois as carreiras dos servidores efetivos do Poder Judiciário Tocantinense deixaram de ser divididas em primeira e segunda instância e passou a ser única, divididas apenas por grau de instrução, ou seja, superior e médio, além proporcionar melhor distribuição da carga de trabalho entre os servidores da área judiciária, posto que houve a criação de cinquenta e três cargos de técnico judiciário, conforme se vê do artigo 3º da lei 3.298/2017

Quanto à promoção estabelecida no artigo 22, a alteração estabeleceu um critério objetivo, consubstanciado na exigência de cumprimento de 40 horas/aulas de curso de aperfeiçoamento correlato à área de atuação do servidor, para efetivação da promoção funcional, a fim de permitir uma análise objetiva do critério de capacitação para efeito de promoção. Com relação às vantagens, os estudos mensuram economia de recursos financeiros e a viabilização de realização de concurso público.

Sobre a qualificação dos servidores lotados na Comarca de Dianópolis/TO, importante salientar que a comarca se encontra desprovida de escrivães em todos os cartórios e respondem pela vara cível uma servidora cedida do Município de Novo Jardim/TO. Junto à vara criminal, responde pelo cartório um auxiliar judiciário cedido do Tribunal de Justiça e nos Juizados especial cível e criminal, uma servidora cedida do quadro geral do Estado do Tocantins, os quais não possui formação superior, conforme exigência constante do PCCR - Plano de Cargos, Carreira, e Remuneração dos servidores do Poder Judiciário do Tocantins. A exigência de nível superior para o cargo de escrivão justifica-se, vez que esses servidores são responsáveis, entre outros, por desenvolver atividade de alto grau de complexidade, como a organização, coordenação; supervisão técnica e assessoramento dos demais servidores lotados no cartório.

Conforme informações da supervisora administrativa e tecnológica da Esmat, Sra. Lily Sany Silva Leite, existe boa participação dos servidores da Comarca em cursos ou eventos promovidos pela Esmat - Escola Superior da Magistratura Tocantinense. Os relatórios que representam a participação dos servidores nos cursos ou eventos são de dois tipos. O relatório 1 representa a participação por servidor e não a quantidade de cursos/eventos realizado por cada servidor, ou seja, apenas contabiliza se o servidor realizou alguma atividade durante o ano e o relatório 2 apresenta a quantidade de participações que cada servidor realizou por ano, ou seja, contabiliza todas as participações em cursos/eventos, que pode ser uma ou mais, por servidor, conforme tabela abaixo:

Tabela 9– Participação dos servidores em cursos/eventos

Participação por ano			Quantidade de participação por ano		
Ano	Matrículas	Certificados	Ano	Matrículas	Certificados
2015	19	16	2015	61	43
2016	22	20	2016	79	70
2017	15	12	2017	41	23

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Esmat – supervisão administrativa e tecnológica.

Pondere-se, entretanto, que o trabalho técnico, consistente no cumprimento de despachos, lavratura de mandados, ofícios, cartas e movimentação do processo no sistema e-Proc não possui alto grau de complexidade, o nível exigido é de ensino médio e todos os servidores em exercício junto aos cartórios possui tal qualificação. Ademais o sistema permite a inserção de modelos dos atos de rotina, como mandados de intimação, citação, busca e apreensão, prisão, penhora, carta precatória, ou qualquer outro de interesse e necessidades do cartório, o que facilita e proporciona melhor gestão da qualidade dos serviços.

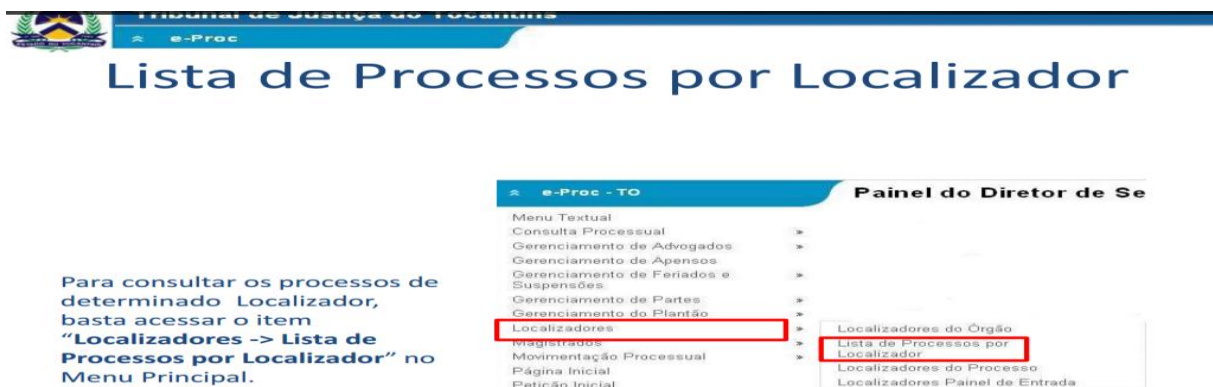
Destarte, ainda que verificado déficit de qualificação para os ocupantes dos cargos de escrivães e ainda o déficit no quantitativo de servidores efetivos, tem-se que a morosidade existente na Comarca não está associada apenas a esses fatos, podendo também está relacionado à ausência de um plano de gestão local orientado ao alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça.

O processo eletrônico permite melhor gestão dos serviços do cartório possibilitando equalizar com maior eficiência o aproveitamento da força de trabalho, haja vista, que o processo não está mais preso às prateleiras da serventia, sendo possível o acesso ao processo até mesmo de forma remota, ou seja, de qualquer lugar, bastando para isso que o servidor tenha acesso a rede de internet.

Com a atual forma de processamento eletrônico dos feitos, não mais justifica a divisão do quantitativo de servidores por unidade judicial (cartório) surgindo a oportunidade do implemento de novo modo de cumprimento das determinações judiciais, como a criação de central ou centrais virtuais de cumprimento de ordens judiciais, onde todos os servidores poderão receber volume de trabalho distribuído equitativamente por intermédio dos localizadores de processos existente no sistema.

Desta forma, os servidores seriam lotados apenas por comarca e não mais por cartório, o que além do melhorar o aproveitamento da força de trabalho, os servidores atualmente lotados em unidade com grande volume de trabalho não se sentirão injustiçados ou desprestigiados e o adicional de produtividade revelará mais justo, posto que todos os servidores estarão submetidos a mesmas condições de trabalho, evitando desmotivação e estresse, proporcionando aumento da produtividade funcional, permitindo troca de experiências e informações, melhorando também o relacionamento entre os servidores e consequentemente a formação de uma equipe coesa, apta a praticar quaisquer atos processuais e não somente àqueles afetos ao cartório de lotação e sobretudo, equalizando volume, complexidade e força de trabalho, tornando mais isonômico o tratamento dispensado aos servidores. Além de proporcionar maior motivação e satisfação no desempenho das atividades funcionais. Abaixo painel de localizador existente no sistema e-Proc.

Figura 6 – Painel de localizador de processo no e-Proc



Fonte: Manual do e-proc, disponível em: https://eproc2.tjto.jus.br/eprocV2_prod_2grau/ferramentas/tutoriais/Tutorial_Externo.pdf.

Frise-se que a equalização da força de trabalho já é iniciativa do TJTO, como são exemplo os programas escriturarias em rede e contadorias unificadas, o que não gera qualquer prejuízo ou desvio de função aos servidores, vez que trata apenas de redimensionamento da

força de trabalho, assim os servidores continuam exercendo as mesmas atribuições relativas ao seu cargo dentro do mesmo nível de carreira e área de atuação.

4.2.2 Relação entre os critérios adotados e o atendimento da celeridade e eficiência

Os critérios adotados na distribuição de atribuições dos servidores efetivos, conforme disposição da Lei Orgânica do Poder Judiciário Tocantinense, não mais atendem as necessidades atuais quanto ao modo de divisão quantitativa das funções por cartório, como também não distribui de forma equitativa a força de trabalho, vez que o volume de trabalho/demanda entre os cartórios é muito diferente e possuem complexidade e especificidades próprias, assim a previsão de três técnicos judiciários por vara/cartório e de três oficiais de justiça a cada duas varas instaladas deve ser repensada e até mesmo ensejar estudos aprofundados, para adoção novos critérios que melhor equalize a força de trabalho, tendo em perspectiva o volume de trabalho em atenção às disposições da resolução 219/2016 e ainda para realização do concurso público para provimento dos cargos vagos a fim de evitar a piora da situação com o aumento do índice da taxa de congestionamento, que não é ainda maior em razão do grande número de servidores, cedidos, estagiários e voluntários existentes na Comarca.

Todavia, a utilização da força de trabalho de servidores cedidos e voluntários, assemelha-se a força de trabalho terceirizada, no que se refere a rotatividade e apresenta algumas dificuldades no que tange a garantir o comprometimento, risco no implemento de capacitação em razão dos custos e instabilidade desses servidores, como também para a criação e manutenção da cultura organizacional, o que poderá refletir na qualidade dos serviços e por em “cheque” os objetivos do planejamento estratégico do Tribunal de Justiça.

Em que pese os problemas existentes, importante frisar que de acordo com informações da diretoria do foro da Comarca, nos últimos anos nenhum servidor foi punido por falta funcional, como desídia ou erro na operacionalização dos serviços.

4.3 DO CUMPRIMENTO DAS METAS LANÇADAS PELO CNJ

Desde o ano de 2009 o CNJ, vem lançando metas nacionais a fim de promover primeiramente o nivelamento para o Poder Judiciário e depois no sentido aumentar a produção jurisdicional de todos os Tribunais do País.

Em 2015 por ocasião do 9º Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocorrido nos dias 10 e 11 de novembro de 2014, foram aprovadas 07 (sete) metas nacionais, consistentes em:

- META 1–Julgar mais processos que os distribuídos (Todos os segmentos);
- META 2–Julgar processos mais antigos (Todos os segmentos);
- META 3–Aumentar os casos solucionados por conciliação (Justiça Federal e Justiça Estadual);
- META 4–Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa (STJ, Justiça Federal, Justiça Estadual e Justiça Militar da União e dos Estados);
- META 5–Impulsionar processos à execução (Justiça do Trabalho e Justiça Federal);
- META 6–Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justicado Trabalho);
- META 7–Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos (STJ, Justiça do Trabalho e Justiça Estadual).

No ano seguinte, 2016, mantiveram-se as metas de 2015 e acrescentou-se a meta 8, visando implementar práticas de Justiça Restaurativa. Essa meta foi substituída em 2017 para buscar o fortalecimento da rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres no âmbito da Justiça Estadual.

Conforme notícia veiculada no site do próprio TJTO em 10 de agosto de 2017 o Poder Judiciário Tocantinense ampliou em 25,5% (vinte e cinco, vírgula cinco) pontos percentuais o índice de processos julgados no primeiro semestre do ano em curso e que ao julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente, os números revelam o cumprimento da Meta 1 pela Justiça em 1º grau.

As metas 1, 2, 3 do CNJ são as mais importantes no que diz respeito à busca da celeridade processual e de acordo com as informações fornecidas pela Coordenadoria de Gestão Estratégica e Estatística, Projetos e Comissão de Parametrização, no processo SEI 17.0.000025374-0, a Comarca de Dianópolis/TO, vem cumprindo satisfatoriamente as metas estabelecidas pelo CNJ, conforme se vê abaixo o desempenho da Comarca com relação às metas 1, 2, e 3.

Tabela 10 – Panorama da comarca quanto ao cumprimento da Meta 1/CNJ

Meta 1 - Julgar mais processos que os distribuídos	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017¹⁶
Casos Novos	1.742	1.710	1.386
Processos Julgados	2.056	1.394	1.250
Percentual de cumprimento	117,96%	81,47%	90,12%

Fonte: Elaborado pela autora – Dados do TJTO/COGES/Comissão de Parametrização

¹⁶ Refere-se ao período de janeiro a setembro/2017

Os dados revelam que a Comarca superou a marca de cem por cento para a meta 1 no ano de 2015, ou seja, julgou mais processos que os casos novos ajuizados ou distribuídos, demonstrando haver baixado o estoque de processos em tramitação naquele período. Em 2016, alcançou o patamar de oitenta e um, vírgula quarenta e sete pontos percentuais. Já em 2017, ainda no mês de setembro já alcançou mais de noventa pontos percentuais do total de julgamentos em relação aos casos novos.

A Meta 2 para os anos 2015, 2016 e 2017, na primeira instância tem por objetivo identificar e julgar, até 31 de dezembro desses anos, pelo menos 80% dos processos de conhecimento distribuídos até 31 de dezembro de 2011, 2012 e 2013, respectivamente. A tabela abaixo demonstra o desempenho geral da Comarca.

Tabela 11 – Panorama da comarca quanto ao cumprimento da Meta 2/CNJ

Meta 2 – Julgar processos mais antigos (todos os seguimentos)			
JUSTIÇA COMUM	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017¹⁷
Distribuídos	2.795	2.970	2.569
Processos Julgados	2.512	2.599	2.394
Percentual de cumprimento	89,87%	109,39%	116,49%
JUIZADOS ESPECIAIS	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017
Distribuídos	N/D	769	769
Processos Julgados	N/D	739	764
Percentual de cumprimento	-	96,10%	99,35%

Fonte: Elaborado pela autora – Dados do TJTO/COGES/Comissão de Parametrização

Percebe-se da tabela acima que a justiça comum nos anos de 2016 e 2017 ultrapassou a percentagem de cem por cento de julgamento dos processos mais antigos em todos os seguimentos e nos âmbito dos juizados especiais, teve considerável e expressivo desempenho, sendo que atingiu 99, 35%, ainda no mês de agosto do ano em curso.

Verifica também que uma taxa de congestionamento alta não significa ausência de produtividade, vez que para o alcance da produção jurisdicional final, muitas vezes o processo percorre um longo caminho, necessitando de mais tempo para instrução, em virtude das especificidades próprias de algumas demandas, o que não significa que o processo não esteja recebendo o impulso jurisdicional adequado.

No que se refere à meta 3 a comarca contou com a instalação e funcionamento da CEJUSC e teve aumento significativo do número de casos solucionados por conciliação, seja pré-processual ou processual, conforme se verifica abaixo:

¹⁷ Refere-se ao período de janeiro a agosto/2017

Tabela 12 – Panorama da comarca quanto ao cumprimento da Meta 3/CNJ

Meta 3 – Aumentar os casos solucionados por conciliação em relação ao ano anterior	Ano 2015	Ano 2016
Número total de processos de conhecimentos distribuídos	889	929
Número total de casos encerrados por conciliação na fase pré-processual	90	110
Número total de casos encerrados por conciliação na fase processual	50	193
Percentual de conciliação	16%	33%

Fonte: Elaborado pela autora - Dados do TJTO/COGES/Comissão de Parametrização

Os bons resultados apresentados quanto ao cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ, reforça o entendimento de que operacionalizar o trabalho mediante o estabelecimento de metas específicas, realísticas e alcançáveis, traz benefícios no sentido de aumentar a produtividade da organização, vez que os servidores detém conhecimento sobre o que fazer e quando fazer. A organização do trabalho e mesmo da vida das pessoas com determinação de metas é tendência no cotidiano moderno, pois a velocidade e a urgência próprias das relações organizacionais e pessoais não coadunam com postergação ou falta de critérios que determinem a quantidade de atividades diárias que um servidor pode desenvolver de forma justa e humanizada, bem como o que é necessário, relevante, urgente.

4.4 COMPARATIVO ENTRE COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA

Comparando a Comarca de Dianópolis/TO e a de Taguatinga/TO, tem-se que a Comarca de Taguatinga, embora classificada como terceira entrância é muito menor, no que se refere ao volume de trabalho, pois o total de processos em andamento de todos os cartórios é inferior ao volume da vara cível da comarca de Dianópolis/TO. Abaixo volume do fluxo processual da Comarca de Taguatinga/TO:

Tabela 13 – Fluxo processual Julho/2017 – Comarca de Taguatinga/TO

Vara	Entrada/Redistribuídos	Saídas/Redistribuídos	Acervo Final
Vara Criminal	206	235	518
1ª Vara Cível	438	731	1.333
Total do acervo final			1.851

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do e-Proc

Para dar cumprimento às atividades funcionais judiciárias, a Comarca de Taguatinga/TO, conforme previsão da Lei Orgânica do Poder Judiciário Tocantinense, deve contar com dois escrivães, seis técnicos judiciários e três Oficiais de Justiça, totalizando 11 (onze) servidores. Na Comarca de Dianópolis/TO a previsão da lei orgânica do Poder

Judiciário do Estado é de 17 (dezessete) servidores, compreendidos escrivães, técnicos e oficiais de justiça, mais embora haja previsão de mais servidores efetivos a comarca conta com apenas 13 (treze) servidores efetivos em exercício para dar cumprimento a um volume de trabalho muito maior e se não houvesse a força de trabalho dos cedidos, estagiários e voluntários a sobrecarga de trabalho seria infinitamente maior e fatalmente levaria a uma situação de crise com a impossibilidade de atendimento com eficiência e presteza.

4.5 GESTÃO DE QUALIDADE CARTORÁRIA

Os estudos acerca da gestão cartorária são incipientes, contudo tem-se que o problema da morosidade da prestação jurisdicional, em geral, resulta de um conjunto de fatores, desde a cultura do litígio, fenômeno da judicialização, problemas estruturais, excessos recursais, ausência de provimento de cargos de magistrados e servidores, má gestão cartorária, que contribuem para baixa produtividade e via consequência à demora do provimento jurisdicional final.

No caso do processo eletrônico, os erros procedimentais no lançamento de informações no sistema impactam e desvirtuam a realidade, por isso devem ser considerados com fator determinante na aferição de desempenho dos cartórios e a fim de que as informações dele extraídas reflitam a realidade de forma fidedigna. A correta alimentação diária é dever que se impõe a todos os operadores do sistema, que, pra isso, precisam conhecer bem o sistema e a resolução 10 de maio de 2016, que dispõe sobre o planejamento de tecnologia de informação do TJTO tem como um de seus objetivos o aperfeiçoamento das competências gerenciais e técnicas de pessoal.

Os cartórios ou varas de primeiro grau de jurisdição constituem-se em unidades judiciais responsáveis pela organização, operacionalização e execução das determinações judiciais contidas em todos os processos ajuizados nas Comarcas e para que haja continuidade, qualidade e quantidade (eficiência/efetividade) na execução das atividades diárias, exige-se boa gestão de pessoas e serviços, compreendida como organização, planejamento, execução e controle das atividades, que deve ocorrer por meio de um plano de gestão voltado ao alcance dos objetivos e metas previamente traçados no planejamento estratégico concebido pelo Tribunal de Justiça.

Sobre a criação de cargos e quantitativo de magistrados e servidores do Poder Judiciário, a Resolução 184/2013 do CNJ, estabeleceu os seguintes critérios:

Art. 1º Os anteprojetos de lei de **criação de cargos de magistrados e servidores**, cargos em comissão, funções comissionadas e unidades judiciárias no âmbito do Poder Judiciário da União obedecerão ao disposto nesta Resolução.

Art. 2º Para fins desta Resolução considera-se:

I – **Índice de Produtividade Comparada da Justiça** – IPC-Jus: índice de eficiência relativa dos tribunais do mesmo ramo de Justiça, consoante metodologia divulgada anualmente no Relatório Justiça em Números;

II – Intervalo de confiança: valor de referência que estabelece o ponto de corte de seleção dos tribunais mais eficientes, conforme fórmula constante do Anexo;

III – **Índice de Produtividade dos Magistrados** – IPM: índice obtido a partir da divisão do total de processos baixados pelo número de magistrados, conforme fórmula constante do Anexo;

IV - **Índice de Produtividade dos Servidores** – IPS: índice obtido a partir da divisão do total de processos baixados no ano anterior pelo número de servidores, de acordo com a fórmula do Anexo;

V – Quartil: medida estatística que divide o conjunto ordenado de dados em 4 (quatro) partes iguais, em que cada parte representa 25% (vinte e cinco por cento);

VI – Unidades judiciárias de primeiro grau: Varas e Juizados, incluídos os seus postos avançados, gabinetes e secretarias;

VII – Unidades judiciárias de segundo grau: gabinetes de desembargadores e secretarias de órgãos fracionários (Turmas, Seções especializadas, Tribunal Pleno etc.), excluídas a Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria.

Art. 4º Os anteprojetos de lei encaminhados ao CNJ devem estar acompanhados de:
I – premissas e metodologia de cálculos utilizados, conforme estabelece o art. 17 da Lei de Responsabilidade Fiscal;

II – estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos dois subsequentes;

III – simulação que demonstre o impacto da despesa considerados os limites para despesas com pessoal estabelecidos no artigo 20 da Lei de Responsabilidade Fiscal;

IV – estudo técnico fundamentado, com justificativa e comprovação do atendimento dos critérios estabelecidos nesta Resolução.

O critério utilizado baseia na produtividade de magistrados e servidores, ou, seja na eficiência operacional e taxa de congestionamento, condicionado ao encaminhamento de anteprojetos ao CNJ, que deve apresentar proposições e metodologia utilizadas, estimativa quanto ao impacto financeiro e da despesa em atenção o limite da lei de responsabilidade fiscal e estudo técnico comprovando o atendimento dos critérios estabelecidos na referida resolução, contudo não se verifica a existência de estudos no sentido de aferir qual seria o volume máximo de trabalho a ser desenvolvido por um magistrado ou servidor, com bom desempenho funcional.

A maioria das atividades desenvolvidas diariamente em uma unidade judicial apoia-se basicamente nas pessoas e por isso, a gestão operacional dos serviços, pressupõe a necessidade de um acompanhamento sistemático e aproximado permitindo a melhora do diálogo entre gestor x servidor que mantém contato mais próximo dos usuários dos serviços e filtra as principais reclamações, sugestões e elogios. Corrêa (2014, p. 229) escrevendo sobre gestão de serviços, habilidades e atitudes interpessoal, destaca a importância de saber ouvir,

para captar informações e entender o nível de satisfação entre clientes. Disso decorre que o diálogo é pressuposto indispensável para o aprimoramento do *layout* administrativo de toda e qualquer organização, o que conseqüentemente refletirá em maior quantidade e qualidade dos serviços.

Tomando como parâmetro o conceito do agir comunicativo desenvolvido por Habermas (2012) como pressuposto básico de uma relação entre sujeitos iguais a comunicação deve ser estimulada a fim de evitar segregação e que numa situação ideal de fala confira racionalidade e validade às decisões (consenso) de um grupo, pois somente mediante a racionalidade comunicativa (argumento) é possível chegar à compreensão.

Sobre ação comunicativa, Oliveira explica como funciona o entendimento:

Na ação comunicativa os sujeitos não se referem a algo no mundo objetivo, social ou subjetivo, mas relativizam as suas manifestações ou emissões contando com a possibilidade de que a validade destas possam ser discutidas por outros autores. Nesta ótica, o entendimento funciona como um mecanismo coordenador da ação, de tal forma que os participantes da interação se põem de acordo com a validade que pretendem para suas proposições, ou seja, reconhecem intersubjetivamente as pretensões de verdade com que se apresentam uns frente aos outros. (OLIVEIRA, 2013, p. 36).

No ambiente de trabalho a comunicação entre gestores e funcionários (servidores) constitui importante ferramenta necessária (*brainstorming*)¹⁸ e eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais tanto em quantidade como em qualidade, posto que a gestão da qualidade nos serviços deve satisfazer os requisitos especificados e as necessidades requeridas. Enquanto a gestão de pessoas sintetiza-se em tornar mais efetivo o uso da força de trabalho, sendo indispensável à comunicação e integração entre os sujeitos envolvidos para difusão de conhecimentos e troca de experiências visando o aprimoramento constante dos serviços e alcance da qualidade.

Las Casas (2008, p. 141), ao falar sobre qualidade total em serviços e comunicação integrada, afirma que a comunicação deve ser feita em forma de promoção, com material adequado para divulgação dos princípios e diretrizes que todos devem seguir para manter homogeneidade no processo de qualidade, com a utilização inclusive de quadros lembrando tais princípios, como também estimulando a participação dos funcionários com a afixação de caixas para coleta de sugestões.

¹⁸Também conhecido como tempestade cerebral ou tempestade de ideias. Consiste em uma técnica de criatividade em grupo, na qual busca a geração de ideias que isoladamente ou associadas, estimulem novas ideias direcionadas a solução parcial ou total de um problema.

A preocupação e a busca pela qualidade não é uma abordagem atual. Juran e Gryna (1991, s/p.) conceituam qualidade como *fitness for use*, ou seja, adequação para o uso caracterizado pela ausência de falhas. Para os autores a qualidade possui função, consubstanciada no “conjunto de atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas” e a função da qualidade é organizada através das atividades básicas de planejamento, controle e aperfeiçoamento, denominada trilogia de Juran.

Garvin (1992, s/p.) conceituou qualidade adotando várias dimensões separadas em oito categorias, quais sejam: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, entendimento, estética e qualidade percebida, todas distintas e estanques entre si.

O conceito de qualidade passou por evolução, atualmente além de satisfazer as especificidades e necessidades requeridas, deve também satisfazer os interesses dos usuários, cliente, consumidores e no caso do serviço público os cidadãos. Feigenbaum (1994, s/p) é conhecido como o pai da qualidade total, pela introdução do termo *Total Quality Control*. Para o autor a qualidade é responsabilidade de todos os integrantes da organização e não de apenas de um departamento, para ele qualidade quer dizer o melhor para certas pessoas ou clientes, relacionada ao uso, utilidade e satisfação.

Modernamente, a palavra qualidade caracteriza-se pelas propriedades e essência de alguma coisa. A norma Brasileira - ABNT NBR ISO 9000, define qualidade como: “Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”, desta forma um serviço será considerado de qualidade se atender a finalidade a que se destina.

As normas ISO foram criadas pela Organização Internacional de Padronização, com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços, sendo as normas ISO 9000, as principais normas relacionadas ao modelo de gestão da qualidade. A norma ISO 9001: tem por finalidade a certificação de sistemas da qualidade segundo seus requisitos e a ISO 9000 apresenta os princípios de gestão que fundamentam o sistema, além de definir os termos usados pela ISO 9001.

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011, p. 15/20) apresentam oito princípios fundamentais para a implantação dos requisitos da gestão da qualidade pela ISO: 1) foco no cliente; 2) liderança; 3) envolvimento de pessoas; 4) abordagem de processo; 5) abordagem sistêmica para gestão; 6) melhoria contínua; 7) tomada de decisão baseada em fatos e 8) benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

A última versão da ISO 9001:2015, estabelece 07 princípios da qualidade, quais sejam: a liderança; engajamento (competência e comprometimento das pessoas); abordagem de processos; tomada de decisões baseadas em informações; melhoria e gestão de relacionamento.

Mostra-se que a gestão da qualidade está intimamente ligada a sistematização, existência de valores, envolvimento, comprometimento e ações, conjugadas num mesmo sentido, de modo a conferir satisfação dos interesses organizacionais e dos seus usuários. Assim, a gestão da qualidade total pressupõe o uso de ferramentas, técnicas e práticas, voltadas para a obtenção, manutenção e aprimoramento da qualidade contínua das organizações, por meio do que David A. Garvin (1984) chamou de controle estratégico da qualidade, entendida como a remoção de problemas, “gargalos ou etapas mortas” nos processos e atividades que não agregam valor aos produtos ou serviços, buscando melhoria de forma continuada.

De acordo com Silveira (2016, s/p.), as sete ferramentas mais importantes na gestão da qualidade foram desenvolvidas por Karou Ishikawa e podem resolver 95% dos problemas enfrentados por uma organização. São elas:

1)**Diagrama de Pareto:** mostra a distribuição dos itens e os organiza do mais frequente para o menos frequente. Ele é utilizado para definir os problemas, definir suas prioridades, ilustrar os problemas detectados e determinar a sua frequência no processo. Trata-se de uma imagem gráfica das causas mais frequentes de um problema particular. Sendo mais utilizado para determinar onde colocar os esforços iniciais para obter ganho máximo.

2)**Diagrama de Causa e Efeito:** também chamado de “gráfico de espinha de peixe” por causa de sua aparência e de gráfico de Ishikawa em razão do homem que o criou e popularizou seu uso no Japão. É utilizado para listar a causa de problemas particular. A ferramenta dispõe de uma linha horizontal central com ramos principais para exibir as principais causas e linhas que saem dos ramos principais para mostrar as subcausas de um problema específico. Esta ferramenta também é usada para descobrir as possíveis causas de um problema, permitindo que a equipe possa identificar, explorar e apresentar graficamente, em mais detalhes, todas as possíveis causas relacionadas a um problema ou condição para descobrir sua causa.

3)**Diagrama de Dispersão:** mostra o padrão de relacionamento entre duas variáveis. O diagrama estabelece que quanto mais próximos os pontos estão em uma linha diagonal, mais haverá uma estreita relação de um-para-um, sendo uma ferramenta gráfica que permite

plotar muitos pontos de dados de maneira a mostrar um padrão de correlação entre duas variáveis.

4) **Histograma:** trata-se um gráfico de barras que mostra a distribuição das variáveis. Esta ferramenta ajuda a identificar a causa de problemas de um processo, bem como a largura da distribuição dos dados. Ele mostra um gráfico de barras de dados acumulados e é a maneira mais fácil de avaliar a distribuição dos dados.

5) **Fluxograma:** é uma representação de um processo, utiliza símbolos gráficos para descrever passo a passo a natureza e o fluxo deste processo. O objetivo é mostrar de forma descomplicada o fluxo das informações e elementos, além da sequência operacional que caracteriza o trabalho que está sendo executado.

6) **Carta de Controle:** de uma maneira geral, os gráficos estão entre as técnicas mais simples e melhores para analisar e exibir dados e estabelecer comunicação fácil em um formato visual. Os dados podem ser representados graficamente através de gráficos de barras, gráficos de linha, gráficos de pizza e gráficos de controle. Enquanto os três primeiros são comumente usados, o último é um gráfico de linhas com limites de controle.

Segundo o autor, dentre as sete ferramentas da qualidade, esta é a ferramenta que fornece limites de controle que são três desvios-padrão acima e abaixo da média, estando o processo em análise, sob controle, ou não e que possibilita ao usuário monitorar, controlar e melhorar o desempenho do processo ao longo do tempo, estudando a variação e sua fonte.

7) **Folha de Verificação:** que mostra a história e o padrão de variações. Caracteriza-se por ser uma ferramenta utilizada no início do processo de mudança para identificar os problemas e recolher dados facilmente (tabelas e planilhas), sendo uma boa forma de fazer com que a equipe possa coletar e estudar os dados observados. Também é utilizada no final do processo de mudança para ver se a alteração resultou na melhoria permanente.

Assevera que com a utilização das 07 (sete) ferramentas da qualidade é possível atingir alguns benefícios como: elevar os níveis de qualidade; diminuir os custos; executar projetos melhores; melhorar a cooperação em todos os níveis da organização; identificar problemas no processo, fornecedores e produtos e identificar causas raízes nos processos.

Ainda com relação à busca da qualidade dos serviços, importante destacar o ciclo PDCA, que segundo Preussler (2016, p.19) é um método criado pelo norte americano Walter Shewhart e difundida na década de 1950 por Willian Edward Deming e consiste em quatro etapas: **PLAN** (Planejamento): é a primeira etapa, é necessário que as metas e objetivos sejam traçados para alcançar os objetivos definidos; **Do** (Execução): nessa etapa, coloca-se o planejamento em execução quando é importante fazer um mapeamento de todo o processo,

para que a análise e verificação dos resultados possa ser realizada posteriormente; **Check** (Verificação): é o momento de analisar os resultados alcançados, observar se houve diferenças, não somente quanto ao esperado, mas também se ficou registrado algum desvio de qualidade e **Act** (Ação): onde as causas dos desvios de qualidade ou resultados negativos são detectadas e as ações corretivas são tomadas, reiniciando um novo ciclo.

No âmbito do Poder Judiciário Tocantinense, apesar da existência de procedimentos cartorários de rotina, não se verifica a existência de um micro plano de gestão voltado à administração de unidade judicial. A gestão dos cartórios é realizada pelos magistrados e pelos escrivães ou substitutos nomeados, no caso de vacância do cargo efetivo, os quais de forma empírica utilizam as normas regimentais estabelecidas pela Corregedoria Geral de Justiça. Contudo, nem sempre seus atos e ações estão alinhados, ou seja, voltado ao atendimento dos objetivos do planejamento estratégico traçado pelo TJTO, em virtude da cultura organizacional e procedimental adquirida nos moldes da gestão burocrática ou mesmo desconhecimento do conteúdo do planejamento.

Visando ordenar a prática cartorária, a Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Tocantins editou os seguintes provimentos:

Provimento 02/2011 – Institui a consolidação das normas gerais da corregedoria geral de justiça e no capítulo 8 prevê uma divisão igualitária do volume de serviço ao tempo da tramitação de processos físicos.

Provimento 12/2012 – Institui o manual de Procedimentos Penais (Varas Criminais, de Execução Penal, de Combate à Violência Doméstica e Juizados Especiais Criminais).

Provimento 1/2013 – Institui o Manual de Rotina de Procedimentos Cíveis (Varas Cíveis, de Família, Sucessões, Infância e Juventude, dos Juizados da Infância e Juventude, dos Juizados Especiais Cíveis e das Varas dos Feitos das Fazendas e Registros Públicos).

Esses atos normativos, segundo informações da Corregedoria Geral de Justiça estão desatualizadas e diante disso, foram instituídos Grupos de estudos para realizar a revisão e a atualização dos Provimentos 12/2012 e 1/2013, conforme portarias publicadas no Diário da Justiça nº 4051 de 7/6/2017, em anexo.

Em todas essas portarias, foi fixado o prazo de sessenta dias (art.4º) para a conclusão dos estudos e apresentação dos Manuais de Procedimentos para as diversas varas cíveis, criminais, infância e juventude, fazendas públicas, juizados especiais cíveis e criminais e varas especializadas no combate à violência doméstica e familiar contra a mulher.

Repita-se que o Poder Judiciário Estadual se encontra totalmente digitalizado, todas as ações judiciais tramitam por meio do processo eletrônico, assim visualiza-se a possibilidade de utilização de outros panoramas de gestão de produção e qualidade, lançando mão de formas administrativas no cumprimento das ordens judiciais, como o implemento de metas, centrais de cumprimento e até mesmo o serviço remoto. Entretanto, para que novas alternativas resultem em formas exitosas para agilizar a prestação jurisdicional, necessário se faz a adoção de um plano de gestão direcionado exclusivamente as unidades judiciais, levando em conta as especificidades de cada cartório, que visem melhorar a produtividade, como também à qualidade dos serviços a fim de conferir maior efetividade ao direito fundamental inserto no princípio constitucional da razoável duração do processo e ainda a qualidade de vida dos servidores em atenção à dignidade da pessoa humana.

A adoção de micro modelo de gestão poderá promover o atendimento dos macrodesafios constantes do planejamento estratégico do TJTO que possui fundamentos na estratégia nacional do Poder Judiciário para 2015/2020, formulada pelo CNJ com a contribuição de magistrados e servidores e instituída pela Resolução n. 198/2014, de 1º de julho de 2014, alterada pela Resolução 204 de 26 de agosto de 2015, o qual tem por componentes:

Missão: realizar justiça e fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Visão: ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

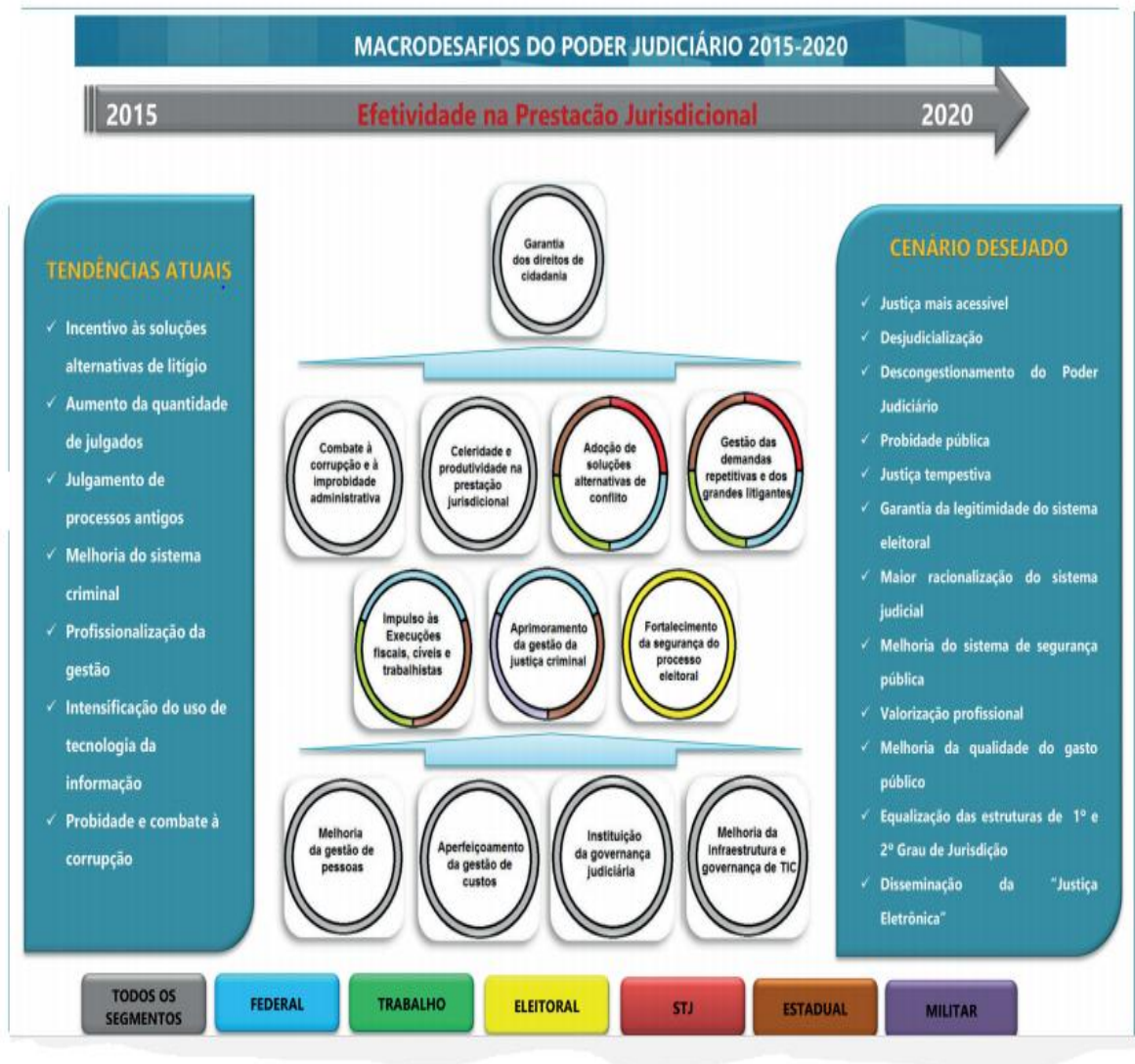
Atributos de valor para a sociedade: Credibilidade, Celeridade, Modernidade, Acessibilidade, Transparência e Controle Social, Responsabilidade Social e Ambiental, Imparcialidade, Ética, Probidade.

Macrodesafios: Efetividade na prestação jurisdicional; Garantia dos direitos de cidadania; Combate à corrupção e à improbidade administrativa; Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; Adoção de soluções alternativas de conflito; Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas; Aprimoramento da gestão da justiça criminal; Fortalecimento da segurança do processo eleitoral; Melhoria da Gestão de Pessoas; Aperfeiçoamento da Gestão de Custos; Instituição da Governança Judiciária e Melhoria da Infraestrutura e Governança de TI.

Concernente à efetividade da prestação jurisdicional a estratégia do judiciário para 2015/2020, o planejamento esclarece que trata-se de um indicador sintético, denominado Índice de Efetividade da Justiça – IEjus, que permitirá ao Poder Judiciário aferir a sua efetividade a partir dos dados relativos às dimensões: Acesso à justiça, duração do processo e custo. Quanto a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional, tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo, garantindo uma prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados.

Observa-se dos macrodesafios a necessidade de empenho, comprometimento, organização, capacitação e sistematização das rotinas diária de trabalho junto aos cartórios judiciais, pois a cerne da prestação jurisdicional corre precipuamente na primeira instância. Desta forma direcionar o olhar para as necessidades junto a primeira instância é primissa salutar, afim de detectar problemas, implementar projetos e ações viáveis capazes de solucioná-los, sem perder de vista que toda atividade judiciária realiza-se por meios das pessoas, as quais deverão estar, além de preparadas, motivadas não apenas como servidores que cumprem seu dever, mais sim como verdadeiros integrantes de uma equipe organizacional coesa, cuja finalidade principal é atender aos jurisdicionados e sociedade em geral com presteza e dinamismo, numa perspectiva proficiente.

Figura 7 – Macrodesafios – efetividade na prestação jurisdicional 2015/2020



Fonte: CNJ – Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/03/7694a9118fdabdc1d16782c145bf4785.pdf>.

A organização e sistematização dos serviços executados junto aos cartórios, bem como a motivação dos servidores para manutenção do comprometimento e desempenho, requer a adoção de plano de gestão pela qualidade. Alguns estados da federação a exemplo dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina possuem plano de gestão de unidade judicial.

A Comarca de Santa Maria/RS teve seu plano de gestão concebido a partir do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário daquele Estado e foi implantado pela primeira vez em 2005/2006, vez que é renovado a cada dois anos (biênio) e é conduzido por um comitê de gestão composto por magistrados e servidores e segundo Nogueira (2010, p.24) em 2007, o trabalho desenvolvido foi escolhido para participar da Mostra Nacional de Práticas organizada pelo Conselho Nacional de Justiça.

O modelo de plano de gestão da Comarca de Santa Maria/RS é composto pelas seguintes áreas: Área Institucional; Área de melhoria e padronização; Área de informática e Área de pessoal e qualidade de vida, com ações previstas, forma de realização das ações, responsáveis pelas ações e prazo para execução das ações. A figura abaixo demonstra o modelo de planejamento estratégico organizacional.

Figura 8 – Modelo de organograma para planejamento estratégico organizacional



Fonte: Deolino (2010, p.98)

A implantação de um micro plano de gestão envolve: organização da unidade judicial, planejamento, procedimentos operacionais padrão, rotina cartorária, gestão de pessoas/motivação, liderança, treinamento, método de medição, avaliação e gerenciamento dos serviços.

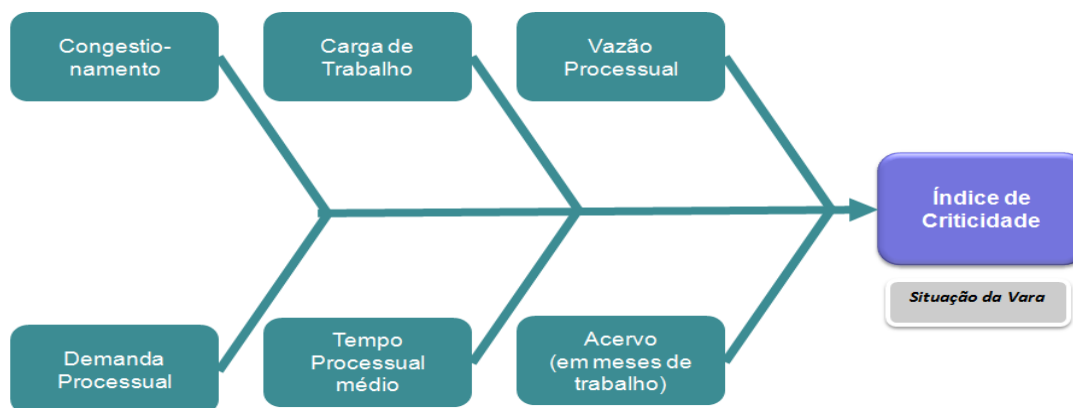
Além da missão do TJRS a base do plano de gestão da qualidade – PGQJ (2002, p. 272/279) possui as seguintes bases: visão, princípios, valores e políticas para a qualidade. Os objetivos e ações fundamentais para consolidação estão alicerçados na: liderança, informação e análise, planejamento para a qualidade, utilização dos recursos humanos, garantia da qualidade dos produtos e serviços e satisfação dos clientes.

A estratégia de implantação considera aspectos formais e culturais e adotou a linha da qualidade total, prevendo duas etapas distintas: a primeira consistente na preparação para a qualidade e a aplicação. Quanto à organização e gerência para implantação a direção é do presidente do TJRS, com apoio do conselho da qualidade, presidido pelo coordenador designado pelo presidente, com a colaboração e parceria das lideranças e implementação pela secretaria executiva, escritório da qualidade e consultoria interna.

Ainda segundo Nogueira (2010, p. 97/98), o gerenciamento dos serviços conforme o PGQJ leva em consideração o volume, força de trabalho e horas trabalhadas, com distribuição orgânica das funções. Além da criação de um índice de criticidade que sintetiza a situação de trabalho na unidade judicial que serve tanto para indicar necessidade de reforço na sua

atuação na hipótese de criticidade alta, como para identificação de melhores práticas potenciais na hipótese de criticidade baixa, cujo cálculo leva em consideração os indicadores de acervo, carga de trabalho, tempo médio processual e vazão processual.

Figura 9– Situação da unidade/índice de criticidade



Fonte: Nogueira (2010, p.98)

Em 2010, o plano de gestão da qualidade do TJRS já havia sido implantado em 500 (quinhentas) unidades e setores, perfazendo o total de 120 (cento e vinte) comarcas entre as 164 comarcas daquele Estado. A adesão ao plano não é uma imposição, mas iniciativa dos magistrados e servidores que queiram participar de um processo inovador e de mudança que busca encontrar soluções criativas para enfrentar o volume excessivo de trabalho e o aumento crescente da demanda.

As unidades que aderem ao plano recebem de imediato um treinamento básico em gestão da qualidade focado na utilização da metodologia da qualidade, a fim de preparar as pessoas para aplicarem no gerenciamento da rotina.

Além da iniciativa do Poder Judiciário gaúcho, merece apresentação o modelo de gestão de processos cíveis digitais e físicos em gabinete de magistrado de primeiro grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, desenvolvido por Wloch, Santos e Prá (2016), que recebeu reconhecimento de boas práticas, posto que pugna por alinhar as metas nacionais do CNJ relativas ao ano de 2016 afetas à área cível. O modelo tem por objetivos gerais: 1) administrar o fluxo de processos físicos e digitais, desde a chegada dos autos em gabinete até a confecção da minuta a ser entregue ao magistrado para assinatura; 2) aumentar a produtividade da vara com reflexo direto no mapa e na eficiência do órgão jurisdicional e 3) aperfeiçoar a gestão do gabinete e entregar de forma célere a prestação jurisdicional à parte com qualidade.

O plano de ação do modelo estriba-se em: rotinas diárias para processos; divisão do trabalho entre os assessores por temas específicos e de funções diárias e específicas para estagiários. A metodologia adotada foi a padronização e formatação obrigatória dos documentos emitidos, modelos modernos dos principais documentos e utilização do método Balanced Scorecard (BSC)¹⁹, PDCA (Plan, do, check, act) e BPM (Business Process Management)²⁰, além do sistema de rodízio entre assessores para os assuntos urgentes, triagem, correção e para estagiários as tarefas de receber e localizar processos físicos para audiências, juntar petições e minutar Bacen-jud.

Entre as vantagens, os criadores do modelo destacam ser bom para os servidores, pois diminui o estresse funcional e proporciona mais aprendizado e para os magistrados, porque as minutas chegam com até três correções e para o tribunal em razão de não gerar custos financeiros e alinhar a atividades diárias às metas do CNJ e para os jurisdicionados que ganha uma prestação jurisdicional célere e qualificada, além ter demonstrado aumento da qualidade dos serviços administrativos, judiciais, incremento e liderança de produtividade da vara na comarca.

Embora o poder judiciário tocantinense, não possua processos físicos os modelos apresentados servem como parâmetro ou inspiração para adequações a outras situações e visualizando toda estrutura operacional dos serviços, via processo eletrônico, que é a realidade do Estado do Tocantins e ainda a demonstrada diferença do volume de trabalho entre os cartórios da Comarca de Dianópolis, credita-se, que a aplicação da teoria de determinação de metas na operacionalização dos serviços cartorários possa convolar-se em alternativa de motivação, melhor distribuição das atribuições e aproveitamento da força de trabalho a partir da criação de centrais virtuais de cumprimento de ordens judiciais com a simples remessa dos trabalhos via localizador dos servidores já existente no sistema e-Proc.

Dessa forma, a partir das experiências bem sucedidas de outros tribunais e como resposta à pergunta problema objeto da pesquisa, propõe-se a adoção de um modelo de gestão estratégica de unidade judicial, alinhado aos objetivos e metas constantes do plano estratégico do TJTO, do pacto pela produtividade da presidência do TJTO lançado em 2017, que conforme nota divulgada no site do próprio tribunal, por ocasião do discurso de posse a atual

¹⁹ ARAÚJO, Luis César G. de e GARCIA, Adriana Amadeu, Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional. 3ª ed. Atlas, 2014. É uma tecnologia considerada recente na gestão empresarial e medição de desempenho, para compreender melhor os sistema de gerenciamento da performance empresarial e pessoal, constitui-se uma arma para o sucesso organizacional estratégica, foi criada pelo professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton.

²⁰ Modela, automatiza processos e coloca em prática uma sequência de passos necessários para o alavancamento da produtividade.

gestão propôs uma gestão aberta, participativa, democrática, pautada pelo debate, equilíbrio e conciliação, priorizando os interesses do Tribunal e dos jurisdicionados, enfatizando que são os beneficiários e a razão de ser da instituição e ainda a redução da taxa de congestionamento de processos como uma de suas prioridades. E no que se refere à equalização da força de trabalho, buscará atender ao disposto na Resolução 219 do CNJ.

4.5.1 Da capacitação por meio do ensino à distância

Por certo, a implantação de um novo modo de operacionalizar serviços se torna imprescindível, além da padronização e formatação dos documentos institucionais necessários no cotidiano dos cartórios e serventias, a capacitação é necessidade que se impõe.

Na atualidade, em razão da viabilidade do acesso à informação *online*, a capacitação à distância tornou-se importante via precursora na difusão de conhecimentos e informações, que em outros tempos somente era possível mediante presença física de professores e alunos. O TJTO possui estrutura moderna, nesse sentido, por meio da ESMAT - Escola Superior da Magistratura, e as Comarcas dispõem de instrumentos receptores da transmissão de congressos, seminários, cursos de capacitação, palestras, entre outros.

Além da estrutura física, a ESMAT oferece diversos cursos *online*, via AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem focados no desenvolvimento intelectual de todos os servidores e magistrados, que proporcionam efetividade ao direito fundamental a informação consagrados pela Declaração Universal de Direitos Humanos (1948), Convenção Americana sobre Direitos Humanos (1969), Pacto sobre Direitos Civis e Políticos (1996) e Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2000), todos ratificados no plano nacional, conforme artigos 5º, inciso IV e IX que dispõem sobre a livre expressão de pensamento e a atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independente de censura ou licença, tendo vedado apenas o anonimato.

O artigo 11 da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia prevê:

1. Todas as pessoas têm direito à liberdade de expressão. Este direito compreende a liberdade de opinião e a liberdade de receber e transmitir informações ou ideias, sem que possa haver ingerência de quaisquer poderes públicos e sem consideração de fronteiras.
2. São respeitados a liberdade e o pluralismo dos meios de comunicação social.

Mais adiante no art. 13, preceitua: “As artes e a investigação científica são livres. É respeitada a liberdade acadêmica”.

Desta forma, a capacitação de servidores se amolda nos primados de direito individual e humano e nesse sentido o TJTO tem desincumbindo-se de tal mister possibilitando e viabilizando os meios para o aprendizado livre, sem custos e de fácil acessibilidade, contudo o desejo de aprimoramento intelectual individual deve partir da pessoa enquanto sujeito livre capaz de autodeterminação, contudo e em atenção ao dever de eficiência imposta à todos os servidores públicos revela-se não uma liberalidade, mais o dever de obter conhecimentos e saberes indispensáveis ao cargo ou função que ocupa, vez que não interessa à Administração servidores desatualizados intelectualmente e via de consequência ineficientes.

Moller (1999, p. 169), ao escrever sobre o lado humano da qualidade, afirma que a qualidade profissional depende do empenho de cada pessoa, as quais nem sempre se dedicam totalmente, fazendo apenas o necessário para manter seus empregos, não utilizando com plenitude seus potenciais. Contudo, acresce que a obtenção de qualidade e, por conseguinte, a produtividade, incide os seguintes princípios: colocar as pessoas em primeiro lugar; melhorar as relações humanas; fortalecer a comunicação; formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados. Asseverando que a partir da qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhorias na qualidade e que reconhecimento, sucesso, metas estabelecidas, ambiente físico psicológico adequados, experiências, habilidades e trabalho desafiante são fatores que fazem o nível de desempenho ou performance dos colaboradores subir.

Noutro norte e conforme já dito anteriormente, o PCCR apresenta a qualificação dos servidores como requisito indispensável para o implemento do adicional de qualificação, além de tratar-se de forma motivadora para melhorar o desenvolvimento intelectual e funcional, por isso os cursos de capacitação deverão ser conduzido de forma a alinhar o aprendizado aos objetivos proposto pelo planejamento estratégico organizacional, à gestão de pessoas e operacionalização do serviços, por meio da capacitação teoria e técnicas das práticas vivenciadas diariamente nos cartórios, visto que qualidade e produtividade (quantidade) deve acontecer de forma sincrônica e humanizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quão desafiador é conferir efetividade ao direito fundamental da razoável duração do processo, principalmente quando a cultura social é balizada no litígio, fazendo com que o Poder Judiciário fique cada dia mais sobrecarregado, pois sobre si recai o ônus de responder de forma célere e efetiva aos muitos conflitos colocados à sua apreciação, em razão do princípio da inafastabilidade da jurisdição, que lhe atribui competência exclusiva para dizer o direito com status de coisa julgada.

O presente estudo buscou encontrar soluções viáveis no sentido responder à pergunta problema consubstanciada em saber de que forma a produtividade dos servidores da Comarca de Dianópolis/TO poderá ser melhorada a fim de obter a redução da taxa de congestionamento e os prazos de tramitação dos processos judiciais e em contrapartida tornar a execução dos trabalhos cartorários mais descomplicados, eficientes, célere e com utilidade aos jurisdicionados, maiores interessados no deslinde do processo e razão de ser do próprio Poder Judiciário.

Para esse fim, realizou-se o estudo do caso da Comarca de Dianópolis/TO, a partir da análise sociológica interna quanto à aplicação de critérios para o alcance de produtividade e celeridade na distribuição de atribuições dentro das serventias judiciais. Buscou também identificar a relação entre os critérios adotados e o atendimento da celeridade e eficiência tomando como parâmetro os resultados alcançados e o percentual de produtividade mínima estabelecida pelo CNJ para primeira instância.

Para consecução da pesquisa utilizou-se o método dedutivo, sob a perspectiva positivista dialética e partiu dos dados constatados na própria Comarca, como também de literatura (trabalhos doutrinários e sociológicos) e dados estatísticos colhidos no Tribunal de Justiça e Corregedoria Geral de Justiça.

Durante a pesquisa, verificou-se que a distribuição funcional dos servidores se dá em atenção à Lei Orgânica do Poder Judiciário Tocantinense, que em seu artigo 141, item III, prevê o quantitativo de servidores por cartório ou serventia nas Comarcas de terceira entrância, contudo o estudo demonstrou a existência de déficit de servidores efetivos e ainda a ocorrência de cargos efetivos ocupados por servidores cedidos e ainda a presença de estagiários e voluntários, sendo que em algumas hipóteses os substitutos não possuem a qualificação exigida pela lei nº 2.409 de 16 de novembro de 2010, que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Tocantins.

Restou evidenciado que a atual forma de distribuição funcional da força de trabalho não mais atende às necessidades administrativas e não imprime o condão imposto pelos princípios da eficiência e isonomia, tendo em vista a desigualdade do volume de trabalho entre os cartórios. Restou verificado também a viabilidade do desenvolvimento da atividade funcional com melhor aproveitamento da força de trabalho por meio do processo eletrônico, não sendo mais necessária e eficaz a distribuição dos servidores por cartório ou unidade judicial.

Procedeu-se à análise e apresentação da teoria de determinação de metas, como método de motivação e sistematização dos atos funcionais e, por conseguinte alavancar a produção dos servidores por meio da distribuição equitativa do volume de trabalho entre todos os servidores com a criação de central ou centrais virtuais de cumprimento de atos judiciais no sentido de promover maior rapidez ao fluxo processual, reduzir as taxas de congestionamento e proporcionar maior capacitação prática aos servidores, que terão oportunidade de trabalhar e desenvolver competências e habilidades em todos os ramos do direito.

Verificou-se ainda que os cartórios ou unidades judiciais não dispõem de um plano de gestão visando ao alinhamento das atividades diárias e ao atingimento dos objetivos e metas concebidas pelo planejamento estratégico do TJTO.

Desta forma, propôs-se a adoção de plano de gestão estratégica de unidade judicial que contemple, entre outras ações, a padronização dos modelos de documentos oficiais, a dignidade funcional dos servidores, tratamento isonômico com redimensionamento da força de trabalho e divisão equitativa do volume de trabalho, por meio de central virtual de cumprimento de ordens judiciais, onde todos os servidores possam receber diariamente um quantitativo de trabalho, equalizando o volume, a complexidade e força de trabalho, como também promover a capacitação de todos os servidores a desenvolverem aptidões relacionadas a todos os ramos do direito, vez que criarão, a partir da prática funcional, competências e habilidades relacionadas aos trabalhos desenvolvidos em todas as áreas e ramo do direito e não se limitarão apenas ao cartório de lotação, como ocorre atualmente.

Por certo, toda mudança ou alteração na estrutura administrativa requer análise, estudo e capacitação teórica e prática dos servidores, tendo em vista a importância da matéria e os estudos sobre gestão de unidade judicial ser ainda incipientes, cabendo aos gestores do Poder Judiciário Tocantinense buscarem a implementação de outras formas para gerir a coisa pública, visando sempre à efetividade do princípio fundamental e humano da razoável duração do processo.

Considera-se, portanto, que as práticas obsoletas e ultrapassadas devem dar lugar ao empreendedorismo e dinamismo que o mundo moderno proclama, como acertadamente tem se conceituado o dever de eficiência, segundo o qual a atividade administrativa deve exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados práticos de produtividade e economicidade, sem desperdícios de tempo, dinheiro público, mais com rendimentos assemelhados aos da iniciativa privada, posto que efetividade da prestação jurisdicional traduz-se em resultado célere, prático e útil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, José Carlos de Araújo. **Processo eletrônico e teoria geral do processo eletrônico**: a informação judicial no Brasil, 4ª ed, Rio de Janeiro: Forense, 2011.

ALMEIDA, Odete Batista Dias. **Análise da eficiência da justiça móvel tocantinense**. Dissertação de mestrado (UFT). Palmas, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/322?mode=full>>. Acesso em 30 de abril de 2017.

ADRIOLO, Felipe. Método SMART: **Como utilizar está poderosa ferramenta nos seus objetivos**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/metodo-smart-como-utilizar-esta-poderosa-ferramenta-nos-seus-objetivos/101652/>>. Acesso em 11 out. 2017

ARAÚJO, Francisco Fernandes de. **O prazo razoável na prestação jurisdicional**. Disponível em: <<http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=15&rv=direito>>. Acesso em: 29 dez.2015.

ASSIS SOBRINHO, Francisco de. **TJTO lança nova ferramenta de gestão para reduzir taxa de congestionamento**. Palmas, 2016. Disponível em: <<http://www.tjto.jus.br/coges/index.php/noticias/63-tjto-lanca-nova-ferramenta-de-gestao-para-reduzir-taxa-de-congestionamento>>. Acesso: 13 ago. 2017.

BACCARO, Thais Accioly. **Fundamentos básicos de gestão empresarial**: marketing. São Paulo: Pearson Educacional do Brasil, 2009.

BANNWART JUNIOR, Clodomiro José e Cachichi, Rogério Cangussu Dantas (org.). **Sociologia jurídica**: De acordo com a Resolução 75/2009 do CNJ. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2015.

BARROS, Marizeth e SANTOS, Ana Cristina Batista-dos-. **Por dentro da autoeficácia**: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos. Revista espaço acadêmico, nº112, set, 2010. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/10818/5961>>. Acesso em 16 ago. 2017.

BARROSO, Luís Roberto: **Judicialização, Ativismo e legitimidade democrática**. Disponível em: <http://www.direitofranca.br/direitonovo/FKCEimagens/file/ArtigoBarroso_para_Selecao.pdf>. Acesso em 05 dez. 2016

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Trad. Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus. 1992.

BONAVIDES, Paulo. **Curso de Direito Constitucional**, 31ª ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

BOWDITCH, James L e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

_____. Decreto nº591, de 6 de julho de 1992. **Promulga o Pacto internacional sobre direitos econômicos sociais e culturais**. Brasília, 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0591.htm>. Acesso em: 21 ago. 2017.

_____. Decreto nº592, de 6 de julho de 1992. **Promulga o Pacto internacional sobre direitos civis e políticos**. Brasília, 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0592.htm>. Acesso em 21 ago. 2017.

_____. Lei nº 13.105 de março de 2015. **Institui o Código de processo civil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Legislativo. Brasília, DF, 16 de março de 2015.

_____. Lei 2.848 de 07 de dezembro de 1940. **Institui o Código Penal Brasileiro**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.html>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. Lei 8906 de 04 de julho de 1994. **Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm>. Acesso em 22 fev. 2017.

_____. Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 28 fev. 2017.

_____. Lei 1818 de 23 de agosto de 2007. **Institui o Estatuto dos Servidores Públicos Civis da Administração direta e indireta dos Poderes do Estado do Tocantins**. Disponível em: <<http://www.tjto.jus.br/index.php/documentos-licitacoes/173-lei-1-818-estatuto-do-servidor-publico-2/file>>. Acesso em 26 fev. 2017.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **IBGE**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=172093&search=tocantins|taipas-do-tocantins>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

_____. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário**. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/estado%20brasileiro%203.pdf>>. Acesso: 28 jul. 2017.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial** (1996). Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em 08 jul. 2017.

_____, Luiz Carlos e Spink, Peter Kevin (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em 11 jul. 2017.

CAPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Trad. E Ver. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre. Fabris. 1988.

_____. MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick e GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade; ISO 9001:2008, princípios e requisitos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 2011.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito Administrativo**, 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**, v.II, 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo. GRINOVER, Ada Pellegrini e DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 14ª ed. São Paulo: Malheiros Editores. 1998.

CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA. Maurílio Alves Martins da. **Teoria de determinação de metas: um caminho para tornar o serviço público eficaz**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/storage/app/uploads/public/588/4ce/46a/5884ce46ab947677751236.pdf>>. Acesso em 19 ago. 2017.

DALAMARO, Mauricio Cesar. OLIVEIRA, Ualison Rébula de e ROCHA, Henrique Martins. **Teoria da determinação das metas versus satisfação dos funcionários: um estudo de caso num banco comercial**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/32.pdf>. Acesso em 21 ago. 2017.

DELGADO, José Augusto. **Princípio da instrumentalidade, do contraditório, da ampla defesa e modernização do processo civil**. In Revista Jurídica. São Paulo, ano 49, nº285, p. 31-60, jun.2001.

DEOLINO, Vanderlei. **Planejamento estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Dissertação de mestrado profissional em Poder Judiciário. FGV. Direito Rio, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7805/DMPPJ%20-%20VANDERLEI%20DEOLINDO.pdf?sequence=1>>. Acesso em 18 ago. 2017.

DE RÉ, César Augusto e DE RÉ, Maria Alice. **Processos dos sistemas de gestão de pessoas**. In: Gestão contemporânea de pessoa, novas práticas, conceitos tradicionais, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIDIER JR, Fredie. **Curso de direito processual civil**. Salvador: JusPodivm. 2008.

_____. Os três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo. In: DIDIER JÚNIOR, Fredie et al. (Coord.). **Ativismo judicial e garantismo processual**. Salvador: JusPodivm, 2013. Disponível em: <http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/364050/mod_resource/content/0/FREDIE%20DIDIER%20-%20Os%20tr%C3%AAs%20modelos%20de%20processo%20-%20dispositivo%20inquisitivo%20e%20cooperativo.pdf>. Acesso em: 24fev.2017.

Di PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DONIZETTI, Elpídio. **Curso didático de Direito Processual Civil**. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DWORKIN, Ronald. **A justiça de toga**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

FARIA, Leandro, **Teoria da fixação de metas**. Disponível em: <<http://www.futebolmetria.com/teoria-da-fixa--o-de-metas.html>>. Acesso em 20 ago. 2017

FEIGENBAUM, Armand V. - **Controle Total da Qualidade**. Ed. Makron Books, 1994

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente: 2002.

FONTES, Arlete Portella e AZZI, Roberta Gurgel. **Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura sociocognitiva**. Estud. psicol. (Campinas) vol.29. Campinas Jan./Mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2012000100012>. Acesso em 16 ago. 2017.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a versão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 17ª ed. São Paulo, 2012.

GIANESI, Irineu G. N e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2013.

GONÇALVES, Gabriela Vieira. BRITO, Lany Silva e SANTOS, Yasmin Von Glehn (org.). Ministério da Justiça. **IV Diagnóstico da Defensoria Pública no Brasil**. Secretaria da Reforma do Judiciário, 2015. 138p.: il color. – Diálogo da Justiça. Disponível em: <<https://www.anadep.org.br/wtksite/downloads/iv-diagnostico-da-defensoria-publica-no-brasil.pdf>>. Acesso em 01 de fev. 2017.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração judiciária: Gestão cartorária**. Brasília. ENFAM, 2011. Disponível em: <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/Administracao_Judiciaria_site.pdf>. Acesso em 29 jul. 2017.

GRECO, Leonardo; NETTO, Fernando Gama de Miranda. **Direito Processual Penal e Direitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris. 2005.

HALL, Richard, H. Organizações: **Estruturas, processos e resultados**. Trad. Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, H. Kenneth. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: E.P.U, 2014.

HABERMAS, J. **Teoria do Agir Comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social**. Tradução Paulo Astor Soethe. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

JURAN, Joseph M e GRYNA, Frank M. Controle de qualidade handbook: **Conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUNA, Jossanner Nery Nogueira. **Conciliação e mediação pré-processual como mecanismo de efetivação da justiça no plano da prestação jurisdicional**. Dissertação de mestrado (UFT). Palmas, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/84/1/Jossaner%20Nery%20Nogueira%20Luna%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MAINARDES, Emerson Wagner, FERREIRA, João e RAPOSO, Mário. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>>. Acesso em 24 jul. 2017.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo**. 7ª ed. Niterói: Impetus, 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas – evolução, teoria e críticas**. In: Estimulando o debate sobre gestão estratégica de pessoas. Revista de administração de empresas, v.49, nº 4, São Paulo, out./dez, 2009.

MASLOW, Abrahn. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

MELO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**, 32 ed. São Paulo. Malheiros. 2015.

_____. **Curso de Direito Administrativo**, 29 ed. São Paulo. Malheiros. 2011.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORAES, Alexandre de. **Direitos humanos fundamentais**: Teoria geral, comentários aos artigos 1º a 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, doutrina e jurisprudência, 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. **Administração pública gerencial** (1998). Rev. Direito, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, jul./dez. Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adm_inpublica.pdf>. Acesso em: 23 abril 2017.

NOBRÉGA, Guilherme Pupe da: **Cláusulas Pétreas**: breves considerações sobre amplitude da proteção, núcleo essencial e dupla emenda. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/203-1170-1-PB.pdf>>. Acesso em 07 dez. 2016.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de gestão de unidade judicial**. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário). FGV, Direito Rio. 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8608/DMPPJ%20-%20ELIANE%20GARCIA%20NOGUEIRA.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 jul 2017

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). Conferência especializada interamericana sobre direitos humanos. **Convenção americana sobre direitos humanos** (Pacto de São José da Costa Rica). 1969. Disponível em: <https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/convencion_a_americana.htm>. Acesso em: 20 maio 2016.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Álvaro de. “Garantia do Contraditório”. **Garantias Constitucionais do Processo Civil**. São Paulo: RT, 1999, p. 139-140.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 33ª ed. São Paulo: Atlas 2015.

OLIVEIRA, Tarsis Barreto. **Pena e racionalidade**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

PAES, Sara Maria Stroher. **Direito a ser ouvido em um prazo razoável**: Morosidade da Justiça segundo a ótica do Tribunal Europeu de Direitos Humanos. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/275/R135-26.pdf?sequence=4>>. Acesso em 20 fev. 2017.

PIOVESAN, Flávia. **Temas de direitos humanos**, 8ª ed, São Paulo: Saraiva, 2015.

PREUSSLER, Maurício Sousa. **Aumentar a capacidade de produção da célula de estribos utilizando a metodologia** (2016). Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6188/Maur%C3%ADcio%20Souza%20Preussler_.pdf?sequence=1>. Acesso em 27 jul. 2017

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de mestrado em engenharia de produção. PPGEP, UFSC, 1996.

RIBEIRO, Walter Júnior. **Teoria da burocracia de Max Weber** (2015). Disponível em: <www.estudoadministracao.com.br/ler/teoria-da-burocracia-max-weber>. Acesso em 09 jul. 2017.

RIGON. Filipe. **Pirâmide de necessidade de Maslow**. Disponível em: <<http://cubomagicobrasil.com/forum/topic/16285-pir%C3%A2mide-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso 11 de jul. 2017.

RENNÓ, Rodrigo, **Teorias motivacionais** (2017). Disponível em: Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/22676641/...rodrigo-renno--teoria-e.../14>>. Acesso em 14 jul. 2017.

SÁ, Adriel. **Teorias administrativas**. 2014. Disponível em: <<https://www.teconcursos.com.br/dicas-dos-professores/teorias-administrativas-resumo-bizu>>. Acesso em 19 maio 2017.

SERAPHIN, Ângelo Stacciarini. **Levantamento de informações e promoção de melhorias no sistema e-proc/TJTO para o Nacom**. Relatório técnico (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/248?mode=full>>. Acesso em 09 de maio 2017.

SÉRVULO, Sérgio da Cunha. **Acesso à justiça**. Revista de Informações Legislativas, ano 31, n.124, p.9-11, out/dez. 1994.

SILVEIRA. Cristiano Bertulucci. **7 ferramentas da qualidade** (2016). Disponível em: <<https://www.citisystems.com.br/7-ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em 27 jul. 2017.

THEODORO JUNIOR, Humberto. **Revista Síntese do Direito civil e processual civil**, ano VI nº36, jul./ago.2005.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VASCONCELOS, Flavio Carvalho. **Racionalidade, autoridade e burocracia: As bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático**. RAP, Rio de Janeiro. 38 (2): 199-220, mar/abr, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6534>>. Acesso em 09 jul. 2017.

WAMBIER, Luiz Rodrigues e TALAMINI, Eduardo. **Curso avançado de processo civil: teoria geral do processo de conhecimento**, v.1, 15ª Ed., rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

WLOCH, Fabrício, SANTOS, Marcos Clasen e Prá, Aline de. **Modelo de gestão de processos**— TJSC. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/251101/Pr%C3%A1tica+5+-+Modelo+de+gest%C3%A3o+de+processos/7e5b322a-f229-4a70-be23-88975af0d086>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

WOLPH, Claudio. Administração e teorias motivacionais. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAemwMAF/administracao-teorias-motivacionais>. Acesso em 26 jan. 2018.

WROON, Victor Harold. Work and motivatin. New York: Wiley, 1964.

ANEXO

PORTARIA Nº 2972/2017 - CGJUS/ASPCGJUS, de 02 de junho de 2017 - Institui e designa membros para o Grupo de Estudos com o objetivo de atualizar o Provimento nº 12, de 15 de agosto de 2012, e elaborar Manual de Procedimentos para as Varas Criminais.

PORTARIA Nº 2973/2017 - CGJUS/ASPCGJUS, de 02 de junho de 2017 - Institui e designa membros para o Grupo de Estudos com o objetivo de atualizar o Provimento nº 1, de 24 de janeiro de 2013, e elaborar Manual de Procedimentos para as Varas Cíveis.

PORTARIA Nº 2974/2017 - CGJUS/ASPCGJUS, de 02 de junho de 2017 - Institui e designa membros para o Grupo de Estudos com o objetivo de atualizar o Provimento nº 1, de 24 de janeiro de 2013, e elaborar o Manual de Procedimentos de Família e Sucessões.

PORTARIA Nº 2975/2017 - CGJUS/ASPCGJUS, de 02 de junho de 2017 - Institui e designa membros para o Grupo de Estudos com o objetivo de atualizar o Provimento nº 1, de 24 de janeiro de 2013, e elaborar o Manual de Procedimentos da Infância e Juventude.

PORTARIA Nº 2976/2017 - CGJUS/ASPCGJUS, de 02 de junho de 2017 - Institui e designa membros para o Grupo de Estudos com o objetivo de atualizar o Provimento 1, de 24 de janeiro de 2013, e elaborar o Manual de Procedimentos da Fazenda Pública.

PORTARIA Nº 2977/2017 - CGJUS/ASPCGJUS, de 02 de junho de 2017 - Institui e designa membros para o Grupo de Estudos com o objetivo de atualizar o Provimento nº 12, de 15 de agosto de 2012, e Provimento nº 1, de 24 de janeiro de 2013, e elaborar Manual de Procedimentos para os Juizados Cíveis e Criminais.

PORTARIA Nº 2978/2017 - CGJUS/ASPCGJUS, de 02 de junho de 2017 - Institui e designa membros para o Grupo de Estudos com o objetivo de atualizar o Provimento nº 12, de 15 de agosto de 2012, e elaborar Manual de Procedimentos para as Varas Especializadas no Combate à Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher.