

Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

Escola de Administração Judiciária

INEZ PORTO FILGUEIRAS RIEDERER

**ATOS DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO FLUMINENSE
PARA ATENDER AO PRINCÍPIO DA CELERIDADE PROCESSUAL**

Rio de Janeiro

2016

INEZ PORTO FILGUEIRAS RIEDERER

ATOS DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO FLUMINENSE
PARA ATENDER AO PRINCÍPIO DA CELERIDADE PROCESSUAL

Monografia apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Especialista em
Direito Administrativo com Foco no Judiciário
– Área administrativa, da pós-graduação da
Escola de Administração Judiciária, do
Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro

2016

Dedicatória: Ao meu marido, que me apoia e incentiva, sem o qual nada seria possível. Aos meus pais, que me ensinaram os grandes princípios da vida.

Aos meus filhos, pela paciência e compreensão nos momentos difíceis e a toda a minha família que representam a razão de viver. À Deus que ilumina o meu caminho e me guiou durante toda esta jornada.

RESUMO

Este trabalho é requisito final para a conclusão de curso de pós-graduação em Administração Pública com enfoque no Judiciário, tem como objetivo a análise dos atos de gestão do Poder Judiciário Fluminense editados após a inserção do princípio da razoável duração do processo no texto constitucional, com o objetivo de atender a este dispositivo legal e que efetivamente tenham contribuído para promover a celeridade processual na esfera de competência cível. Realizadas entrevistas com três servidores de diferentes áreas, pesquisa documental, bibliográfica de doutrina, dos dispositivos legais e atos normativos editados pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, bem como o método de pesquisa dedutivo, análise de dados estatísticos de movimento forense e produtividade de magistrados e servidores do país de 2009/2014, e os dados estatísticos do TJERJ, na área de competência cível e do Juízo da 4ª Vara Cível de Madureira. Apresentando o sistema integrado de gestão administrativa e os modelos de gestão da qualidade adotados pela administração, enfatizando os pontos positivos e negativos de cada modelo, comparando os resultados obtidos durante o período, através da análise dos indicadores de desempenho e o melhor modelo a ser seguido para o desenvolvimento de uma política de qualidade para a evolução da atividade administrativa em busca da melhoria contínua na atividade jurisdicional de primeira instância.

ABSTRACT

This work is the final requirement for completion of postgraduate degree in Public Administration with a focus on the judiciary, it aims to analyze the acts of Fluminense Judiciary management edited after insertion of the principle of reasonable duration of the proceedings in the constitutional text, in order to meet this legal provision and effectively contributed to promoting the speedy trial in the civil jurisdiction. Interviews with three servers in different areas, desk research, literature doctrine, the legal provisions and regulatory acts issued by the National Council of Justice and the Justice Court of the State of Rio de Janeiro, as well as the deductive research method, analysis statistical data forensic movement and productivity of judges and servants of the country of 2009/2014, and statistical data of TJERJ, in the civil area of competence and judgment of the 4th civil Court of Madureira. Introducing the integrated administrative management and quality management models adopted by administration, emphasizing the positives and negatives of each model by comparing the results obtained during the period through the analysis of performance indicators and the best model to be followed the development of a quality policy for the development of administrative activity in pursuit of continuous improvement in the judicial activity of first instance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
COMAQ	COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS JUDICIAIS
CDC	CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR
CF	CONSTITUIÇÃO FEDERAL
CNJ	CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
DGESP	DIRETORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO
EC	EMENDA CONSTITUCIONAL
FETJ	FUNDO ESPECIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
NBR-ISO 9001	SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE
NCPC	NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL
SIGA	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA
STF	SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	pag.7
2. CONTEXTO HISTÓRICO.....	pag.10
2.1 A história do Poder Judiciário Fluminense.....	pag.13
2.2 A Filosofia, a dialética e a sociedade.....	pag.14
2.3 A morosidade do Judiciário.....	pag.16
2.4 O novo Código de Processo Civil.....	pag.17
2.5 A instrumentalidade do processo.....	pag.19
2.6 O processo eletrônico e o processo físico.....	pag.20
3. O PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO.....	pag.22
3.1 A Emenda Constitucional 45/2004(EC45/04)	pag. 25
3.2 Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	pag.26
3.3 As Metas do CNJ.....	pag.27
4. A GESTÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (TJERJ).....	pag.31
4.1 O Prêmio Innovare.....	pag.31
4.2 A Diretoria de Gestão Estratégica e Planejamento (DGESP) ...	pag.33
4.3 O Sistema Integrado de Gestão Administrativa – SIGA.....	pag.34
4.4 O Sistema de Qualidade Total.....	pag.35
4.5 As Serventias Judiciais e a Qualidade Total.....	pag.47
4.6. Outros atos de Gestão do PJERJ criados para atender ao Princípio da Celeridade.....	pag.43
5. CONCLUSÃO.....	pag.46
6. REFERÊNCIAS.....	pag.49
7. ANEXOS.....	pag.49

1.INTRODUÇÃO

Na sociedade atual na qual vivemos, em que a velocidade da informação alcançada através do avanço tecnológico neste mundo globalizado, onde tudo é visto e tratado em tempo real, cada vez mais a questão da morosidade do sistema judiciário brasileiro é colocada em discussão, como se fosse uma das grandes causas da não solução dos litígios em um tempo razoável.

Com a consolidação da democracia no país e a promulgação da Constituição Federal de 1988(CF), há quase trinta anos, bem como a criação do Código de Defesa do Consumidor(CDC), vivenciamos cada vez mais a busca pela efetivação dos direitos positivados nestes diplomas legais e um aumento significativo das demandas, o Poder Judiciário Fluminense vem se aprimorando para atender aos anseios sociais e administrar os recursos obtidos com a autonomia orçamentária conquistada através da criação do Fundo Especial de 1996.

Vivenciamos a constitucionalização dos direitos e valorização dos Princípios Constitucionais que passam a ter uma posição de destaque em todo o ordenamento jurídico vigente sob o enfoque da ordem constitucional vigente.

A evolução do Estado liberal, fruto da revolução francesa, para o Estado do bem estar social advindo do período pós 1ª Guerra Mundial e da exaltação dos Direitos Humanos pós 2ª Guerra Mundial, posto que as atrocidades cometidas foram embasadas na legalidade formal, nascem mecanismos e normas internacionais de proteção, sendo a Declaração dos Direitos Humanos de 1948, um dos principais marcos na defesa da dignidade da pessoa humana, a fim de evitar novas barbáries.

Desde a edição da Emenda Constitucional (EC)45/2004, com inserção do princípio da razoável duração do processo, no artigo 5º da CF e a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como instrumento de efetivação dos dispositivos constitucionais tornam cada vez mais relevante a postura da administração pública em atender a sociedade e promover uma prestação jurisdicional célere e eficiente.

Este ensaio pretende abordar a atuação do Poder Judiciário Fluminense na edição de atos de gestão e atos normativos que objetivam promover a razoável duração do processo, bem como abordar as diversas formas de condução no desenvolvimento da atividade administrativa de 1ª instância na competência cível.

Para a realização deste trabalho foi utilizada pesquisa documental e bibliográfica de doutrina e dos dispositivos legais e atos normativos editados pelo CNJ e pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ), bem como o método de pesquisa dedutivo, entrevista com servidores, análise de dados estatísticos de movimento forense e produtividade de magistrados e servidores do país de 2009/2014, e os dados estatísticos do TJERJ, na área de competência cível e do Juízo da 4ª Vara Cível de Madureira

Administração Pública no exercício de sua atividade, deve se ater aos princípios constitucionais e direitos fundamentais inerentes e no exercício da atividade jurisdicional, garantir, a ampla defesa, o contraditório, o devido processo legal e a razoável duração do processo na efetividade da prestação jurisdicional.

O Poder Judiciário Fluminense é o mais antigo do país, criado no período colonial, e com a experiência adquirida ao longo do tempo, vem cada vez mais na vanguarda da gestão administrativa, buscando o aprimoramento dos mecanismos de controle da atividade jurisdicional e administrativa.

A constante preocupação em melhorar a imagem do Poder Judiciário e atacar a morosidade como um estigma, cujo único responsável seria a atividade administrativa que dá suporte à prestação jurisdicional, vem desenvolvendo um trabalho de excelência em busca da melhoria contínua da atividade jurisdicional em consonância com as normas constitucionais e as metas definidas pelo CNJ.

Com a promulgação do Novo Código de Processo Civil (NCPC), e a alteração de prazos e procedimentos focados em simplificar os procedimentos como uma forma de proporcionar maior celeridade e a manutenção de outros trâmites processuais sempre com o foco em garantir o respeito aos princípios constitucionais processuais como corolários da atividade jurisdicional.

Além disso, a evolução do processo físico para o processo eletrônico, por si só, já promove uma nova concepção a razoável duração do processo e acompanham as expectativas da sociedade na busca por um Poder Judiciário cada vez mais célere e eficiente.

A criação de metas de nivelamento e os mecanismos de análise de dados estatísticos do CNJ cada vez mais impõem à administração de todos os Tribunais do país a adoção de medidas para o cumprimento das metas e o desenvolvimento de um trabalho na gestão administrativa da atividade jurisdicional.

A preocupação em desenvolver uma política de gestão da qualidade nasce antes mesmo da necessidade de atender às novas regras e funcionam como resposta à sociedade para o

alinhamento das políticas nacionais e locais em busca de uma melhoria contínua da prestação do serviço essencial à justiça.

Este trabalho pretende analisar a atuação administrativa do Poder Judiciário Fluminense para garantir a aplicação do princípio da razoável duração do processo na atividade jurisdicional de 1ª Instância. Sob duas óticas, macro e micro, ou seja, sob a ótica do Tribunal de Justiça como um todo, apenas na competência em matéria cível e sob a ótica de uma unidade jurisdicional de primeira instância cível que possui implementado o sistema de gestão da qualidade (NBR ISO 9001:2008) com a certificação internacional, desde 2007.

Através da análise dos dados e a comparação realizada pretendemos comprovar a constante preocupação da administração do TJERJ em desenvolver a atividade administrativa e judiciária, atuando em diversas frentes de trabalho, tanto na gestão administrativa quanto na criação de atos normativos que regulamentam as atividades administrativas que permeiam a prestação jurisdicional.

A implementação do sistema integrado de gestão administrativa (SIGA), em todas as unidades, a longo prazo certamente é o caminho para a evolução da política de gestão da qualidade, no entanto, as unidades que já possuem o certificado (NBR ISO 9001:2008) não podem ser esquecidas, nem devem sofrer um retrocesso.

Por isso, pretendemos apontar os pontos positivos e negativos da certificação isolada de uma unidade jurisdicional e apresentar o modelo de sistema de qualidade implementado no interior do Estado desde 2011, com a certificação *multisite*, como alternativa para retirar a sobrecarga dos chefes de serventia das unidades certificadas e que podem funcionar muito melhor quando a gestão da qualidade não é exercida pelo gestor da unidade.

A utilização dos indicadores de desempenho, bem como o suporte técnico exercido pela equipe de facilitadores do SIGA, no sistema *multisite*, são mecanismos de gestão de uma política de qualidade focada na melhoria contínua e o certificado internacional, fruto do desempenho nas auditorias externas promovem o reconhecimento da sociedade.

Através deste trabalho e com a experiência de mais de dez anos na gestão administrativa da atividade jurisdicional desejamos relacionar os principais atos de gestão que efetivamente contribuíram para promover a celeridade processual e que possam auxiliar no futuro a tomada de decisões para se caminhar sempre em busca da melhoria contínua da atividade exercida.

2. CONTEXTO HISTÓRICO

As primeiras civilizações se formaram da Região da Mesopotâmia, nos anos de 7000 a.C., sob a forma de aldeias sedentárias, após 4.000 anos apareceram os primeiros centros urbanos complexos e as formas originárias de Estado. Os babilônicos desenvolveram o primeiro sistema de código jurídico, conhecido como Código de Hamurabi.¹

Na Grécia antiga, surgem as primeiras formas de organização do Estado e a democracia grega afirmava a igualdade de todos os homens adultos perante as leis e o direito de todos de participar diretamente do governo da cidade, da polis. E sendo a democracia direta, garante a participação de todos no governo, e assim, surge a figura do cidadão.²

Com o advento do Estado Liberal, as cartas e declarações de direitos, como a *Carta Magna Libertatum*, de 1215, e ainda *Petition of Rights* (1627), *Habeas Corpus Act* (1627) e *Bill of Rights* (1688), representam o reconhecimento de direitos e estabelecem os limites da liberdade individual que não poderiam ser invadidos pelo poder político. O professor Gustavo Binenbojm nos ensina que esta tradição de “ordenação sistemática e racional da comunidade através de um documento escrito”, iniciou com a Constituição norte-americana de 1787, na ideia síntese do Estado Constitucional contemporâneo.³

A Revolução Francesa e surgimento do Estado de Direito, marcam o nascimento do Direito Administrativo, os ideais libertários surgem e trazem três conquistas revolucionárias⁴: O princípio da legalidade, o princípio da separação dos poderes e a declaração dos direitos do homem e do cidadão.

O Estado Liberal com os objetivos da ideologia liberal burguesa passa a privilegiar o capital em detrimento ao trabalho, a sociedade se mobiliza e as reivindicações sociais transformam-se em políticas públicas e a evolução para o Estado Social, no qual a propriedade privada e a iniciativa econômica liberal são mantidas, mas controladas pelo Estado, pelo

¹ <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-anteriores-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/codigo-de-hamurabi.html>

² http://www.suapesquisa.com/grecia/polis_grega.htm

³ Binenbojm, G. (2001) A nova jurisdição constitucional brasileira: legitimidade democrática e instrumentos de realização. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Renovar, 2004. 18 p.

⁴ Oliveira, R. C. R. Curso de Direito Administrativo. 3. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015. 916p.

interesse da coletividade. Como marcos desta transformação a Constituição Mexicana de 1917 e a Alemã de 1919.⁵

A Constituição alemã busca criar uma ordem jurídica, econômica e social justa, criando a concepção do estado do bem-estar social. Deseja equacionar o capitalismo com a intervenção Estatal para garantir condições de vida mais igualitárias, com seguridade e bem-estar social.

O direito administrativo evolui com a própria concepção de Estado, a interferência estatal na economia e nas relações sociais para minimizar os impactos inchou o Estado, que passou a descentralizar a atividade administrativa, mas veio a necessidade de desburocratizar a administração pública, torná-la mais eficiente, com a devolução da atividade econômica e a delegação de serviços públicos à iniciativa privada e o advento do Estado Democrático de Direito, a redefinição das atividades exclusivas de Estado e as demais que podem ser prestadas por particulares sob a supervisão do Estado, diante da necessidade de manutenção das políticas públicas.

Após um grande período da ditadura no Brasil, nasce a constituição de 1988, pragmática, programática, cheia de promessas, intenções e anseios com o objetivo maior de assegurar o exercício dos direitos fundamentais do cidadão e expressando as ideias políticas e morais que desejamos promover.

Ao longo da história nos deparamos com diversas formas de atuação do Estado, com a criação de novas leis, motivadas pelos anseios sociais e o aumento das demandas para a solução dos conflitos entre os membros desta sociedade, originadas pela nova noção de acesso à justiça até então não experimentada.

No estudo do Direito, vivenciamos desde então uma constitucionalização dos direitos civis e uma sistemática de valorização dos Princípios.

Os Princípios Constitucionais e os direitos fundamentais passam a ter uma posição de destaque e todo o ordenamento jurídico vigente demanda uma nova interpretação a partir do enfoque na ordem constitucional vigente.

O Ministro Gilmar Mendes nos ensina que desde a adoção da Convenção Europeia de Direitos Humanos expandiu-se por muitos países os direitos e garantias fundamentais nela esculpidos, e que foram positivados no texto constitucional como forma de efetivar a ampliação do seu significado. Dentre eles estão alguns dos direitos relevantes: “proibição a tortura, direito

⁵ Faria, R.L.M de Princípio da razoável duração do processo e medidas de celeridade processual. São Paulo: LTr,2013. 143p.

à liberdade e à segurança, especialmente o direito de imediata apresentação do preso para aferição da legitimidade de eventual restrição à liberdade, direito ao devido processo legal, especialmente a um processo submetido ao postulado da celeridade, dentre outros.”⁶, Nas palavras do Ilustre Jurista citado: “ a boa aplicação dessas garantias configura elemento essencial de realização do princípio da dignidade da pessoa humana...impede que o homem seja convertido em objeto dos processos estatais”⁷

Parafraseando Gustavo Binenbojm, o Estado democrático, proclamado no art 1º da Constituição de 1988, representa a síntese histórica de dois princípios distintos e até certo ponto antagônicos, a soberania do povo, regra da maioria e o Estado de direito, que equivale a juridicização do poder sobre os direitos fundamentais. A soberania popular irrestrita poderia tornar vulnerável a aplicação dos princípios e garantias fundamentais e por outro lado, explica que a cristalização dos princípios jurídicos elevados à condição de paradigmas do direito poderia acarretar uma asfixia popular.⁸

Gustavo nos ensina⁹ “ O equilíbrio e a harmonização dos ideais do Estado democrático de direito se buscam através da complexa estrutura de funcionamento do sistema de divisão de poderes entre órgãos políticos e jurisdicionais delineados na Constituição”

No direito administrativo também há uma constitucionalização e valorização dos princípios constitucionais, para Rafael Oliveira¹⁰ trata-se de um processo dinâmico-interpretativo de releitura do ordenamento jurídico para que a aplicação do direito em consonância com o texto constitucional.

Para Rafael Oliveira a redução do aparelho estatal de uma administração burocrática, a partir da Reforma Administrativa instituída pela Emenda 19/1998, para uma administração pública gerencial, orientada para uma política de resultados.¹¹

Administração Pública sempre deve se preocupar em respeitar todos os princípios constitucionais e direitos fundamentais inerentes a ela no exercício de sua atividade, considerando apenas os atos administrativos inerentes a prestação jurisdicional de primeira instância, sob a ótica de um Juízo Cível, a ampla defesa, o contraditório e o devido processo

⁶ Mendes, G.F. et. Al.(2010)Curso de Direito Constitucional. 5. ed. rev. e atual. São Paulo:Saraiva.2015p.588

⁷ Ob cit p 589

⁸ Binenbojm, G.2004.pag 47

⁹ Ob.cit p.48

¹⁰ Oliveira, R. C. R. 2015

¹¹ Ob.cit

legal devem ser plenamente garantidos mas a sociedade, o ritmo de atividade e avanço tecnológico clamam por uma celeridade e efetividade na prestação jurisdicional .

Na atual conjuntura política e econômica do país vivemos uma ebulição de acontecimentos inimagináveis, o que inclui as diversas denúncias feitas pelo Ministério Público Federal e desmascarando os políticos e empresários nas operações deflagradas e nos faz pensar, refletir e imaginar, como idealista e sonhadora, que agora o Brasil pode mudar e vamos melhorar, mas as esperanças estão acima das certezas e com isso seguimos adiante acreditando num mundo melhor.

A sociedade deseja uma postura cada vez mais ativa do Judiciário, numa administração que demonstre uma gestão preocupada não só em cumprir metas, se aproximando dos debates sociais, para assumir o seu papel de partícipe no processo evolutivo das nações, eis que é também responsável pelo bem comum, notadamente em temas como a dignidade da pessoa humana, a redução das desigualdades sociais e a defesa dos direitos de cidadania.

2.1 A história do Poder Judiciário Fluminense

O Poder Judiciário Fluminense é o mais antigo do país, criada a Relação do Rio de Janeiro, em 1751. Instalada no ano seguinte, era um tribunal composto de dez desembargadores, presidido pelo governador da capitania do Rio de Janeiro, e tendo por distrito jurisdicional todo o território ao sul da Bahia.¹²

Com a transferência da corte portuguesa para o Brasil, foi elevada à condição de Casa da Suplicação do Brasil, em 10 de maio de 1808, pelo príncipe regente D. João, como tribunal de última instância, foi presidida pelo chanceler José de Oliveira Pinto Botelho até 1821. A Constituição de 1824, no artigo 163 previu o estabelecimento do Supremo Tribunal de Justiça. Porém, só em 1828 foi efetivamente criado.¹³

Em 1890, com a Proclamação da República, que na sua Constituição Provisória manteve o Tribunal, passando a ser denominado de Supremo Tribunal Federal, instalado em 1891. Bem

¹² <http://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/museu/evolucao-historica-do-tj/rj/periodo-colonial>

¹³ <http://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/museu/evolucao-historica-do-tj/rj/periodo-imperial>

como, os Tribunais e Juízos do Distrito Federal e a organização do Poder Judiciário local, com a criação o Tribunal da Relação com jurisdição em todo o território estadual.¹⁴

Em 1926, foi inaugurado o Palácio da Justiça do Distrito Federal, na Rua Dom Manuel, no Centro do Rio de Janeiro. Onde atualmente funciona o Museu da Justiça e a Escola Superior de Administração Judiciária- ESAJ.

Em 1960, com a mudança da Capital da Federal para Brasília, foi criado o Estado da Guanabara, com os mesmos limites geográficos do antigo Distrito Federal, tendo por capital e sede do governo a cidade do Rio de Janeiro e a transferência de todos os serviços públicos de natureza local, bem como seus servidores mantidos pela União. A nova unidade Federativa assumiu o Judiciário do Distrito Federal, e o Tribunal de Alçada do Estado da Guanabara foi instalado na antiga sede do Supremo Tribunal Federal (STF).

Em 1964, o então Governador Carlos Lacerda inicia as obras do Novo Palácio da Justiça, onde funciona até hoje. Desde 1996, vivenciamos a inauguração dos demais edifícios que compõem a instalação do Complexo do Poder Judiciário Fluminense, próximo à praça XV de novembro, no centro da cidade do Rio de Janeiro, bem como obras, reformas e novas instalações em diversas cidades do Estado proporcionadas pela conquista da autonomia orçamentária com a Gestão do Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ). A estrutura que existe hoje é fruto de sua história e a sua gestão o resultado da experiência adquirida com o tempo.

2.2 A Filosofia, a dialética e a sociedade

Estudar é se aperfeiçoar e passar a ver o mundo sob a ótica do conhecimento adquirido. Em cada momento da vida a pessoa absorve as informações que lhe são oferecidas e durante a primeira infância, de acordo com a família, a cultura, religião e sociedade em que se vivemos e o conhecimento que nos são oferecidos. Na vida adulta a busca pelo aprimoramento é uma decisão única, daquele que seja aprender mais, seja qual for o assunto.

Optei por abrir a discussão do tema com a filosofia por considerar um dos grandes basilares do desenvolvimento do ser humano e das ciências humanas, entre as quais inclui-se o Direito e o tema que será abordado, através da pesquisa sobre os fundamentos da Filosofia.¹⁵

¹⁴ <http://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/museu/evolucao-historica-do-tj/rj/periodo-republicano>

¹⁵ Politzer, G. et al(1970) Princípios Fundamentais de Filosofia. Trad. Andrade, João C. Hemus.

Os gregos antigos entendiam a filosofia como um amor pelo saber, e o que é o saber?

No dicionário: Conhecer; ter conhecimento; ficar ou permanecer informado.

Os filósofos gregos esboçaram as primeiras lições sobre a dialética concebendo o mundo como um todo. Politzer¹⁶, nos ensina que o método dialético ou apenas a dialética visa a busca do conhecimento ou da verdade através da discussão entre pessoas sobre um determinado tema, tendo como objetivo a análise de todos os aspectos do processo.

Diante das três grandes descobertas do mundo, nas áreas das ciências da natureza: a descoberta da célula viva, a transformação da energia e a teoria da evolução de Darwin, passou-se a encarar a dialética com um fundamento objetivo.

Para Politzer¹⁷ a dialética possui quatro características indissociáveis: A primeira considera que tudo se relaciona e nenhum fenômeno natural ou social pode ser compreendido se encarado isoladamente, sem considerar os fenômenos que o cercam.

A segunda, considera que tudo está sempre em constante movimento e transformação. A mudança é tão inerente à realidade social quanto à natureza.

A terceira característica se refere às mudanças qualitativas e quantitativas. “A dialética considera que essa relação entre a mudança quantitativa e qualitativa é uma lei universal da natureza e da sociedade”¹⁸.

Neste sentido, as mudanças quantitativas representariam saltos, enquanto transformações poderiam ser comparadas à revolução e as mudanças qualitativas como uma representação da evolução. De certo não podemos dissociá-las, mas sim enxergar a Mudança qualitativa como um produto necessário para a evolução.

E a quarta característica refere-se a luta dos contrários¹⁹. Dentro de nós existem conflitos internos, estudados pela psicologia. O bem e o mal, o positivo e o negativo existentes dentro dos átomos. A contradição é interna, a luta dos contrários por vezes é o motor que impulsiona as mudanças.

A contradição leva à busca pela mudança e por aquilo que se acredita como verdadeiro e bom. A sociedade vive em constante mudança, o desenvolvimento social acontece com a ação

¹⁶ Politzer, G. et al (1970) p.28

¹⁷ Ob cit p.29-34

¹⁸ Ob cit p.57-69

¹⁹ Ob cit p 70-79

das pessoas que compõem certo grupo social e estão impregnados pela sua cultura, valores morais e religiosos, as mudanças são necessárias para a evolução do homem.

O acesso à justiça diante da ordem constitucional brasileira gerou um grande aumento do número de demandas propostas, fruto da cultura marcada pela tendência da judicialização das relações sociais. Como se todo o conflito social só pudesse ser resolvido com a interferência do Estado-juiz.

No entanto, a máquina administrativa do Estado não consegue absorver o volume de demandas e a necessidade da sociedade na busca pelas soluções de seus litígios.

2.3 A morosidade do Judiciário

O Judiciário brasileiro é considerado lento pela maioria das pessoas na sociedade. A mídia por diversas vezes faz reportagens para mostrar as pilhas de papéis que se acumulam nas repartições públicas em todas as esferas e poderes, como se a culpa pela morosidade dos processos judiciais se desse apenas pela lentidão dos atos administrativos que envolvem a prestação jurisdicional.

De fato, há diversos fatores que contribuem para a morosidade da Justiça, dos advogados que se utilizam de recursos infundáveis previstos em lei, do Estado que é o maior litigante e litigado, da falta de estrutura estatal para absorver a demanda e dos julgadores que não conseguem apreciar os processos sob sua responsabilidade.

Neste contexto, nos deparamos com um país de grandes diferenças sociais e culturais, bem como uma gigantesca extensão territorial, o que de certo modo dificulta a possibilidade de uniformização de procedimentos e entendimentos para uma homogeneização das condutas de modo que todos possam ter o mesmo acesso à justiça, estabelecendo um tempo razoável para a solução das demandas, levando em consideração a natureza da ação, sua complexidade e a necessidade de uma solução rápida e efetiva. Mas isso não é simples. Nada pode ser feito sem que possamos verificar todos os fatores que envolvem a questão.

O Novo Código de Processo Civil de 2015, durante a sua elaboração se preocupou em criar alguns mecanismos para melhorar a celeridade processual.

A falta de recursos do Estado para promover a prestação jurisdicional, se atualizar e aparelhar a máquina administrativa do Poder Judiciário é um entrave que aqui no Rio de Janeiro

foi em parte solucionado com a criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ), através da Lei nº 2524, de 22 de janeiro de 1996, e a lei nº 3217, de 27 de maio de 1999, que determinou a transferência para o Fundo Especial do valor referente à taxa judiciária e ao adicional de 20% dos atos extrajudiciais, o que garantiu a autonomia financeira e desde então, este Tribunal passou a gerir os recursos e definir um Planejamento Estratégico para administrar estes recursos, definir prioridades e projetos²⁰

Esta autonomia financeira proporcionou um avanço tecnológico e a modernização das estruturas colocando o Judiciário Fluminense da vanguarda, permitindo uma grande melhora na atividade jurisdicional, bem como a valorização dos servidores.

A grande morosidade do judiciário precisa ser atacada de forma eficiente e homogênea de modo que possa permitir a melhoria qualitativa e quantitativa das atividades principalmente no primeiro grau de jurisdição e é esse o ponto que trabalharemos ao longo deste ensaio.

2.4 O novo Código de Processo Civil

A comissão de elaboração do Novo Código de Processo Civil (NCPC), identificou três causas mais relevantes que contribuem para a morosidade da Justiça, como nos ensina o Ministro Luiz Fux: “ a primeira o excesso de formalidades oriundos da era do iluminismo. A segunda foi a litigiosidade desenfreada advinda, paradoxalmente, da conscientização da cidadania exurgente da Carta Pós-positivista de 1988 e a terceira decorrente da prodigalidade do sistema recursal brasileiro”²¹.

O grande desafio era promover reformas no processo civil sem ferir as garantias constitucionais, do acesso à justiça, o contraditório, o devido processo legal, a ampla defesa e seus recursos. Para isso, foram implementadas grandes e significativas mudanças no processo civil brasileiro que tendem a simplificar os procedimentos.

O excesso de formas foi reduzido com a utilização de um procedimento comum, e adaptável pelo Juiz no caso concreto, a duplicidade de todas as ações, bem como a eliminação dos incidentes processuais, permitindo a invocação de todas as matérias suscetíveis em uma

²⁰ http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=893c0787-bf58-4e9f-a01b-3941c8149a9b

²¹ Barbosa, A. C. et al. , 2011.p.588

única peça processual devem contribuir para impulsionar o andamento processual para a solução rápida e efetiva do litígio.

O incidente de resolução de demandas repetitivas também é uma grande ferramenta para reduzir a morosidade da Justiça, uma vez que a questão demandada se insere no exemplo idêntico do caso paradigma, permite-se a solução de milhares de ações com mesma questão jurídica, por meio de uma solução única. Uma vez fixada a tese, a sua adoção é obrigatória independente do convencimento do juiz, preserva a segurança jurídica e inibe a utilização de diversos recursos.

O registro eletrônico no CNJ dos incidentes de resolução de demandas repetitivas que forem suscitados em todos os Tribunais do país poderão ser consultados e permitirão a suspensão preventiva dos processos para evitar decisões contraditórias.

Como nos ensina Luiz Fux, “a evolução do processo civil unindo as escolas do *civil law* e *common law* (*Civil Law* é a estrutura jurídica oficialmente adotada no Brasil. O que basicamente significa que as principais fontes do Direito adotadas aqui são a Lei, o texto. *Common Law* é uma estrutura mais utilizada por países de origem anglo-saxônica como Estados Unidos e Inglaterra)”²² já era prenunciada por Chiovenda no início do século passado. Assim unimos a aplicação da lei e da jurisprudência em conjunto para a solução dos litígios.

A tutela de urgência satisfativa e a tutela de evidência são eficientes instrumentos processuais que tornam mais célere a prestação jurisdicional e admitem o recurso de agravo de instrumento. A eliminação do agravo retido também contribuirá para que a sentença seja proferida em um espaço de tempo menor. Todas estas mudanças contribuem para que se possa cada vez mais solucionar as demandas com rapidez e eficiência, mas a mudança da contagem dos prazos processuais, agora em dias úteis, prolonga o intervalo entre as fases do processo, de fato, foi uma importante garantia para os advogados, já que as intimações eletrônicas são rápidas e as pessoas não devem trabalhar aos finais de semana.

Para os operadores de direito que lidam diariamente com processo civil a maioria das mudanças apenas positivou as tendências e aproximou a aplicação da lei e da jurisprudência para a solução dos litígios sociais.

²² Barbosa, A. C. et al., 2011.p.594

2.5 A instrumentalidade do processo

O processo seja judicial ou administrativo possui a finalidade de solucionar um conflito ou resolver uma questão entre duas pessoas ou entre o Estado e o cidadão.

Candido Dinamarco²³, nos ensina que a jurisdição constitucional está diretamente ligada à instrumentalidade do sistema processual à ordem social econômica e política representada pela Constituição e lei ordinárias: o processo é “meio, não só para chegar ao fim próximo, que é o julgamento, como ao fim remoto, que é a segurança constitucional dos direitos e da execução das leis”²⁴

Sendo assim, nos cabe promover a instrumentalidade do processo com a aplicação de todos os princípios constitucionais, buscando através da gestão administrativa definir os processos de trabalho uniformizando os procedimentos na atuação das serventias judiciais sob o âmbito da sua administração, para atender à razoável duração do processo em consonância com as demais garantias constitucionais processuais de modo a garantir o que se possa dar ao conceito de justiça um conteúdo substancial e efetivo.²⁵

A criação do Juizados Especiais e o Código de Defesa do Consumidor proporcionaram maior acesso à justiça, criados para dar efetividade ao texto constitucional, mas a estrutura do Estado não consegue absorver as demandas que aumentam a cada ano.

O processo é um instrumento para garantir-se a efetivação dos direitos contextualizados em uma situação específica, mas os Bancos e outras empresas preferem pagar as pequenas indenizações arbitradas em alguns processos, do que mudar sua conduta e evitar algumas demandas, diante de milhares de consumidores atingidos.

Para Gustavo Binenbojm, a instrumentalidade é utilizada para a efetivação no processo do direito postulado, nada mais é que um desdobramento da razoabilidade, como a utilização do meio mais efetivo para a obtenção da sua finalidade constitucional, ao buscar um processo de resultados como expressão de um Estado democrático de direito em busca da diminuição das desigualdades sociais.²⁶

Há uma necessidade de constante aprimoramento e organização para que a estrutura do Poder Judiciário volumosa e pesada possa se movimentar e os atos processuais sejam realizados

²³ Dinamarco, C. (1987) A instrumentalidade do processo. 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2001. 321 p.

²⁴ Dinamarco, C. 2001.

²⁵ Ob. Cit. p 31

²⁶ Binenbojm, G. 2004. P14

dentro de um tempo razoável, porque se uma demanda tenha uma tutela de urgência e por causa do excesso de processos não possa ser apreciada ou a ordem concedida não é cumprida em tempo razoável para que se preservem os direitos envolvidos, de nada adiantaria o trabalho realizado.

2.5 O processo eletrônico e o processo físico

A evolução tecnológica e a rapidez das comunicações através da rede mundial de computadores são extremamente relevantes na sociedade atual para reduzir a morosidade da justiça.

Desde a criação do Conselho Nacional de Justiça verificamos a preocupação em definir metas para promover maior celeridade nas ações judiciais, definindo prazo para a publicação dos acórdãos, contribuindo para maior transparência à atividade jurisdicional, estipulando parâmetros para os julgamentos com prioridade pelos mais antigos e determinando a preocupação com a gestão administrativa dos tribunais. Decidiu a favor dos Tribunais para a utilização dos recursos do Fundo Especial não seja desvirtuada pelo Executivo, como na decisão do Conselho sobre o Tribunal de Justiça de Goiás²⁷.

O processo eletrônico é uma realidade diante da evolução social, mas há um grande acervo físico a ser administrado, que não pode ser esquecido e precisamos nos empenhar em julgar os processos mais antigos para que possam ser arquivados, reduzindo o acervo ou sejam migrados para os sistemas eletrônicos.

Neste Tribunal, em 30/04/2013, através do Ato Normativo Conjunto 7/2013, iniciou-se a implantação do processo judicial eletrônico na segunda instância, com a digitalização dos processos físicos na distribuição dos recursos de apelação.

No entanto, nos processos eletrônicos, é muito importante o correto processamento e devemos certificar os atos realizados desde o último despacho para auxiliar a atuação do magistrado a visualizar o processo eletrônico, também podemos instruir as equipes para que possam nomear corretamente os documentos, pois isso, pode contribuir para maior celeridade processual.

²⁷ <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/81623-cnj-fundo-do-judiciario-de-goias-deve-ser-usado-para-finalidades-previstas>

Da mesma forma se vê a preocupação com o pagamento de custas anterior à realização dos atos. Por vezes o advogado requer uma diligência, mas não recolhe as custas pertinentes ao ato ou recolhe de forma incorreta. Haverá nova certidão e publicação, ensejando em mais demora na efetivação da prestação jurisdicional.

Tais fatos, acontecerão tanto no processo físico quanto o processo eletrônico. Por isso, precisamos atacar as frentes de trabalho de forma homogênea, não privilegiando o andamento do processo eletrônico, mas buscando tratar com isonomia material os processos físicos e eletrônicos. Por isso, na 4ª Vara Cível de Madureira optamos por alinhar as estantes físicas com as virtuais e promover os seus andamentos no menor tempo possível, com a preocupação que cada processo possa ter em média pelo menos um andamento a cada 30 dias.

De fato, um tempo igual para cada andamento não é uma solução justa ou igualitária, pois ainda há de se observar a prioridade legal, seja ela do idoso, por doença ou a urgência específica, para as quais sempre haverá a atuação com o tratamento diferenciado de cada demanda no caso concreto. Nos casos de urgência efetiva e real, vários atos serão realizados no mesmo dia, afim de garantir a efetivação da prestação jurisdicional célere e eficiente.

As decisões judiciais norteiam a atuação administrativa na atividade jurisdicional e o papel do Magistrado é fundamental na análise das questões postas. No mesmo sentido, cabe aos servidores dos Juízos levarem as questões ao conhecimento do magistrado, para que estes possam decidir. O entrosamento entre as equipes e o alinhamento com as políticas de trabalho visando a melhoria contínua, de certo podem contribuir para a prestação jurisdicional célere e eficiente que se deseja. Cumprindo as metas postas, sejam elas pelas Administração, sejam pelo CNJ.

O processo eletrônico, por si só, já é mais rápido que o processo físico, pois o advogado que cadastra as ações iniciais e quando protocoliza uma petição ela é automaticamente juntada no processo pelos sistemas informatizados. As intimações eletrônicas são mais rápidas que se utilizássemos o correio ou os oficiais de justiça, pois demandariam a atuação de várias pessoas e a realização de diversos procedimentos até que seja efetivado o ato de intimação.

Tudo isso contribui para a razoável duração do processo, mas sempre é imprescindível a atuação dos servidores motivados e capacitados que tenham atenção e cuidado com a realização dos atos para a efetiva celeridade possa ser alcançada.

3. O PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

Para se entender a aplicação deste princípio é necessária a digressão sobre o tempo, como é contado, para que serve? E desde a antiguidade a humanidade já buscou meios de se aferir a contagem do tempo, organizá-lo de forma sistêmica. Então devemos se perguntar qual seria o tempo razoável para a realização de cada ato administrativo? Quantas pessoas são necessárias para a realização e efetivação de uma decisão judicial? Não existe um parâmetro pré-definido.

O NCPC em diversos artigos, define os prazos para as partes, para o juiz e para os serventuários da Justiça. A forma de contagem dos prazos passa a ser em dias úteis, de acordo com o art. 219 do CPC. Para o Juiz os prazos variam de 5 a 30 dias, conforme dispõe o art. 226 do CPC, já para os serventuários a prática de atos processuais varia de 1 dia para remeter os autos ao Juiz e 5 dias para a execução de atos processuais, conforme art. 228 do NCPC, a contagem se dará da data em que foi realizado o ato anterior concluído ou da ciência da decisão judicial.

A questão é quanto tempo demora entre a decisão do Juiz e a ciência do servidor, ou após a manifestação das partes quantos processos encontram-se na fila, até que o servidor venha a realizar algum ato determinado em lei ou ato normativo. O acervo da serventia, o número de servidores a forma de organização dos processos de trabalho nas serventias judiciais são fatores que influenciam o tempo de tramitação de um processo em cada um dos seus atos.

Se a questão demandar urgência, não resta dúvidas que os atos serão prontamente realizados até que se obtenha a efetivação da decisão judicial, na esfera cível vivenciamos as questões de saúde e outras que demandem esta necessidade, por vezes diversos atos serão realizados no mesmo dia, nestas hipóteses, mas a maioria das demandas são de cunho patrimonial e devem ser tratadas pelas ordem cronológica, respeitadas as prioridades legais (idoso, pessoas com necessidades especiais ou doença grave) que possuem uma ordem cronológica separada.

Mas, considerando o número de servidores nas varas cíveis, a distribuição anual e o acervo, não é possível que todos os prazos referidos do Novo Código Civil sejam plenamente atendidos, com efetiva qualidade, seja uma certidão, uma digitação ou o envio de um documento, devem atender a todos os requisitos legais, evitando idas e vindas desnecessárias, que, contudo, também dependem das partes, dos advogados e do Juiz.

Para o Professor André Nicolitt²⁸, é importante a criação de parâmetros, mais ainda a definição de sanções ou efeitos da violação do Princípio da Razoável duração do processo, já que é impossível definir-se um prazo fixo para a duração de um processo judicial como um todo.

O Princípio é um juízo abstrato de valor que orienta a aplicação do direito, define deveres e obrigações. Violar um princípio é mais grave do que violar a regra. A conduta que viola um princípio passa a estar impregnada da ilegalidade.

O Princípio da razoável duração do processo, como nos ensina André Nicolitt²⁹ possui a natureza jurídica de direito subjetivo público, autônomo e constitucional. Este direito é um dever jurídico do Estado, que deve atuar positivamente para garanti-lo a todos os cidadãos.

O professor Marcus Orione Gonçalves Correia³⁰ destaca diferentes concepções referentes aos princípios. A primeira confunde a noção de princípio com a de postulados de natureza moral e deve ser abandonada, pois é certa a distinção entre o direito e a moral (citar obra). A segunda confunde os princípios com direitos naturais, mas nem todo o princípio está diretamente relacionado a um direito natural. Entende os princípios como elemento conformador de uma unidade político constitucional. Eles não se submetem a regra do tudo ou nada. Estão em constante diálogo, a partir do caso concreto.

Assim o ilustre Jurista nos aponta as funções dos princípios no ordenamento jurídico: informadora, normativa, construtora, integrativa e interpretativa. E nos diz³¹: “Os princípios tanto nos auxiliam na compreensão do conteúdo e extensão do comando inserido nas normas jurídicas quanto, em caso de lacuna, atuam como fator de integração da omissão existente”

Para André Nicolitt³², o princípio da razoável duração do processo ingressou no nosso ordenamento jurídico em 24 de abril de 1992 com a adesão ao Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (1966), e logo depois, a adesão do Brasil ao Pacto de San José da Costa Rica ocorreu em novembro de 1992.³³

²⁸ Nicolitt, A. 2014.

²⁹ Ob. cit

³⁰ Correia, M.O.G. Direito Processual Constitucional. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: 2007. 140p.

³¹ Ob.cit p.12

³² Ob cit

³³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D0678.htm

Na Europa, este princípio está presente desde 1953, com a Convenção Europeia dos Direitos Humanos. Em 1959 foi criado o Tribunal Europeu de Direitos Humanos, que tem sua sede em Estrasburgo, é um órgão permanente desde 1998.³⁴

E no âmbito brasileiro temos a Comissão Interamericana de Direitos Humanos, criada em 1959 e instalada desde 1979, no mês passado condenou o Brasil no caso da morte do índio Guarani Kaiowá no Mato Grosso.³⁵

As cortes internacionais de Direitos Humanos, por diversas vezes recebem demandas individuais relacionadas à questão da razoável duração do processo. Nos nossos Tribunais Superiores há uma infinidade de demandas que se arrastam por anos, entre pareceres e vistas dos Ministros sem solução.

A grande dificuldade é de se definir critérios objetivos sobre qual o tempo razoável de duração de um processo, face a necessidade de análise do caso a caso. O Tribunal Europeu de Direitos Humanos utiliza um critério com três passos para se analisar a violação deste princípio em três passos, como nos ensina André Nicolitt³⁶. Primeiro verifica o período de tempo e a efetiva duração do processo, depois considera critérios objetivos para aferição da razoabilidade do prazo, para depois se pronunciar sobre a violação do princípio e o pedido.

Como já pontuamos a dogmática principiológica do texto constitucional é imprescindível para a busca pela execução de uma atividade jurisdicional célere e eficiente. A prevalência da aplicação dos princípios da ampla defesa, contraditório e devido processo legal é indiscutível, e o princípio da razoável duração do processo foi introduzido no texto constitucional, inclusive para se garantir a aplicação dos outros princípios processuais já esculpidos no texto constitucional.

A Doutrina e a Jurisprudência reconhecem a prevalência dos princípios positivados. Para Gustavo Binenbojm³⁷ além dos princípios positivados, aqueles que são consensualmente aceitos pela doutrina, deveriam prevalecer quando da interpretação do direito, para buscar preservar a segurança jurídica sob o aspecto material, uma vez que princípios mais estáveis propiciam maiores soluções de igualdade.

A inserção do Princípio da razoável duração do processo através da Emenda Constitucional 45/2004, chamada de Reforma do Judiciário, bem como todo o conteúdo da

³⁴ <http://www.oas.org/pt/cidh/mandato/que.asp>

³⁵ <http://www.oas.org/pt/cidh/mandato/que.asp>

³⁶ Nicolitt, A. 2014.

³⁷ Binenbojm, G. 2004. P12

referida emenda buscam criar mecanismos de instrumentalidade e formas de dar efetividade a aplicação deste princípio na atividade jurisdicional. Consideramos que apesar da norma já estar inserida no ordenamento jurídico, a sua positivação no texto Constitucional proporciona maior visibilidade e torna mais evidente a necessidade de atendimento a esta norma.

Neste país de dimensões continentais e com diversas peculiaridades regionais é muito mais difícil de se aferir critérios objetivos para se proporcionar a efetividade ao princípio da celeridade. A inserção do princípio da razoável duração do processo no texto constitucional veio acompanhado de diversas mudanças para se buscar a melhoria da atividade jurisdicional no País.

3.1 A Emenda Constitucional 45/2004 (EC45/04)

Promulgada em 30 de dezembro de 2004, alterou a o texto Constitucional inserindo diversos artigos, relacionados ao Sistema Judiciário Brasileiro, sendo a inserção no art. 5º inciso LXXVII: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. O princípio abordado neste trabalho como uma das mais relevantes alterações.

A criação de mecanismos de controle do Poder Judiciário, com o do Conselho Nacional de Justiça, e do Conselho Nacional do Ministério Público, vieram para aperfeiçoar o trabalho do judiciário e auxiliar a aplicação deste princípio da atividade jurisdicional.

A nova estrutura do Poder Judiciário visa assegurar instrumentos de gestão administrativa para proporcionar maior agilidade na atividade jurisdicional e transparência da sua atuação proporcionado maior segurança jurídica quanto às suas decisões.

Além disso, a alteração do §3º do artigo 5º e a inserção do §4º no artigo 5º, que tratam da recepção das normas internacionais são uma importante ferramenta de defesa dos Direitos Humanos e não serão abortados neste ensaio, em razão da relevância do tema e das diversas colocações que poderíamos fazer, mas não se encaixam diretamente no tema, uma vez que a inserção do princípio da razoável duração do processo foi inserido no artigo 5º do texto constitucional.

3.2.O Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi criado pela Emenda Constitucional 45, de 2004 (a chamada Reforma do Judiciário) para exercer a função de controle externo do Judiciário. Essa função inclui, na verdade, dois tipos de atribuições: uma, de planejamento estratégico e gestão administrativa dos tribunais; a outra, de controle disciplinar e correccional das atividades dos magistrados. Consignou o início de nova fase para o Judiciário brasileiro.

Não haviam no país dados estatísticos sobre a atividade judiciária, nem controle de presos e poucos eram os casos de punições por desvios funcionais dos magistrados, e nenhuma a possibilidade de revisão de punições arbitrárias aos mesmos magistrados e por vezes aos servidores desde a instalação do CNJ vivenciamos os avanços alcançados pelo Poder Judiciário em dez anos de atuação.³⁸

No início, a falta de dados estatísticos nacionais confiáveis dificultava o trabalho a ser realizado para se estabelecer e monitorar ações nacionais voltadas para a melhoria da gestão do Poder Judiciário, bem como auxiliar a criação de um planejamento estratégico e a instituição de metas aos tribunais e aos magistrados.

A criação de um órgão direcionado no controle da atividade administrativa e financeira do Judiciário, e também para garantir o cumprimento dos direitos e deveres funcionais dos magistrados encontrou uma certa resistência, ainda mais por que, o Poder Judiciário era rotulado de “caixa preta” pela opinião pública, por causa da falta de transparência em muitas Cortes e a algumas práticas corporativistas.

Havia uma discussão se a composição mista do conselho iria ferir o princípio da separação de poderes, o STF foi questionado por uma associação de magistrados e se posicionou dirimindo a questão.³⁹

Uma das primeiras questões relevantes levadas ao CNJ estava ligada a questão do nepotismo. Em outubro de 2005 o Conselho editou a Resolução 7, que proibiu a prática do nepotismo no Judiciário e definiu o prazo de 90 dias para os tribunais exonerarem eventuais beneficiários da prática. Outras decisões relevantes foram a Resolução 156, que exige ficha limpa a postulantes de funções de confiança ou cargos em comissão no Judiciário e a Resolução

³⁸ <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79627-em-10-anos-cnj-consolida-sua-atuacao-como-orgao-de-controle-do-judiciario>

³⁹ ADI nº 3.367

n. 200, que proíbe a atuação de juízes em processos nos quais o advogado de uma das partes seja o seu cônjuge, companheiro ou parente.

Um dos maiores desafios nestes dez anos foi criar uma base de dados estatísticos confiáveis, foi criado o Relatório Justiça em Números, uma publicação anual do CNJ que traz uma espécie de radiografia do Poder Judiciário, com os principais dados relativos à litigiosidade (números de processos iniciados, julgados e baixados), pessoal (número de magistrados e de servidores) e despesas orçamentárias. A partir destas informações é possível conhecer o judiciário e buscar soluções para a melhora da atividade jurisdicional. Publicado pelo STF em 2004, este relatório vem se aprimorando a cada ano, sendo uma das principais bases de dados como instrumento do planejamento estratégico na Justiça brasileira. Atualmente, agrega diversos indicadores que possibilitam verificar a produtividade, a celeridade e o acesso ao Poder Judiciário.⁴⁰

A utilização dos dados e a unificação do número dos processos permitem ao conselho cumprir a sua missão. E mais ainda, são ferramentas para a definição das metas anuais com a participação dos Presidentes de todos os tribunais. A adoção de uma Política Nacional de atenção ao primeiro grau de jurisdição precisa ser uma prática internalizada pelos Tribunais, pois não adianta se definir metas sem a participação e conscientização de todos, por esses motivos é tão importante a reunião do colegiado. A sociedade democrática clama pela participação de todos na busca por melhorias na atuação administrativa.

3.3. As Metas do CNJ

Durante o 2º Encontro Nacional do Judiciário, em 2009 foram definidas as primeiras metas⁴¹:

Os tribunais brasileiros traçaram 10 metas que o Judiciário deveria atingir naquele ano para proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça. Confira as 10 metas nacionais de nivelamento que deveriam ser alcançadas pelo Judiciário no ano de 2009:

1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.

⁴⁰ <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79627-em-10-anos-cnj-consolida-sua-atuacao-como-orgao-de-controle-do-judiciario>

⁴¹ <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metad/metad-de-nivelamento-2009/meta-2/metad-de-nivelamento-2009>

2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.
5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.
6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.
7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.
8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).
9. Implantar núcleo de controle interno.
10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

Neste ensaio, desejamos nos ater apenas à meta 1 do CNJ, instituídas em 2010 e renovada nos anos seguintes, apenas em 2011 foi designada como meta 3. “Meta 1: julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal”.

A criação de metas de desempenho pretende manter um ritmo de andamento dos processos judiciais relativamente uniformes em todo o território Nacional. Todas as metas propostas de algum modo atuam para priorizar a duração razoável do processo, sendo que a meta 1 que permite o cálculo da taxa de congestionamento quando as determinantes de acervo, casos novos e casos julgados, permite de forma simples perceber o ritmo processual da unidade administrativa autônoma e do Tribunal como um todo, e ainda as peculiaridades de cada matéria, bem como o tratamento dado pela Gestão para agilizar os trâmites processuais de modo que o Juiz possa proferir a sentença em um tempo considerado razoável pela própria sociedade que utiliza os serviços públicos correlacionados.

Podemos se utilizar de uma infinidade de formas diferentes para se manejar as informações e medir a possível duração razoável do processo, mas o que importa é não apenas julgar, mas garantir a efetivação da prestação jurisdicional até a total execução do julgado, com o arquivamento definitivo dos autos do processo. Pois quando se define uma meta em 2009 que deveriam ser julgados todos os processos distribuídos até dezembro de 2004, definindo-se um prazo máximo de 5 anos para a solução da demanda, independentemente das diferenças e peculiaridades de cada tipo de ação, rito, etc. E depois, a fase de execução do julgado que pode perdurar por mais alguns anos, se o credor não for localizado ou não tiver recursos.

Então, verifica-se a dificuldade de se estabelecer parâmetros para se definir o que seria um tempo razoável para a duração do processo sem dissociar a atuação dos advogados, dos procedimentos cartorários e das decisões judiciais, que podem impulsionar ou retardar o trâmite do processo em si.

Devo ressaltar que há várias outras mudanças tecnológicas, como a penhora e busca de endereços pelos sistemas eletrônicos interligados que também facilitam a localização das pessoas que tornam o processo mais célere.

O CNJ também funciona com a atividade correcional e algumas vezes revê atos administrativos dos Tribunais dos Estados, o que há alguns anos seria considerado impossível.

Analizando os dez anos de criação o CNJ, verifica-se que, a punição a magistrados que atuaram de maneira incompatível com o cargo foi constatada em muitos casos, e revertida em outros, o que auxilia por inibir novos desvios, e também permite reverter punições indevidas nos Tribunais de todo o país. Entre 2005 e 2015, “foram 46 magistrados aposentados compulsoriamente, sete postos em disponibilidade, seis removidos, nove censurados e quatro advertidos. As irregularidades constatadas vão desde o recebimento de vantagens indevidas em troca de sentenças judiciais até a negligência na condução de processos, entre outras violações ao Código de Ética da Magistratura.”⁴²

E com isso lança diretrizes para uma boa administração que devem se alinhar às boas práticas e respeito aos princípios da Administração Pública.

Analizando os dados referentes ao ano de 2015⁴³, verificamos que de todas as regiões do país, apenas o Nordeste e Sudeste não teriam atingido a meta, com 95,22% e 89,82% respectivamente. Na região Sudeste, apenas o estado do Rio de Janeiro atingiu a meta com 104,37%. Nas regiões Centro-oeste e Sul as médias próximas ao resultado obtido no TJERJ.

O CNJ elabora anualmente um relatório denominado Justiça em números, que está na sua 11ª edição e consolida as informações enviadas por todos os Tribunais do país, proporcionando maior transparência e visa retratar o desempenho dos Tribunais, em 2013 foi realizado o censo do Poder Judiciário para se obter dados sobre os magistrados e servidores do país, e em 2012 foi realizado um estudo com os indicadores de produtividade de magistrados e servidores.

⁴² <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79627-em-10-anos-cnj-consolida-sua-atuacao-como-orgao-de-controle-do-judiciario>

⁴³ <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/02/ed106f4d15d92c0548b419728bcce407.pdf>

Neste último estudo, a Justiça Estadual é dividida de acordo com o porte do Tribunal, o Rio de Janeiro é considerado Tribunal de grande porte, juntamente com São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná, de modo a comparar unidades de grandezas próximas. A tabela abaixo é um recorte da disponibilizada no sítio do CNJ.

Índice de Produtividade de Magistrados e Servidores

Tribunal de grande porte	IPM= Processos Baixados / Cargos de Magistrados Providos	PS = Processos Baixados / (Servidores Efetivos, Requisitados e Comissionados). Total (área meio e área fim)
Rio de Janeiro	2.919	148
Rio Grande do Sul	2.313	218
Paraná	1.366	195
São Paulo	2.172	123
Minas Gerais	1.603	102

Verificamos que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro tem o índice de produtividade de magistrados muito superior aos demais Tribunais, mas a produtividade dos servidores parece ser proporcionalmente muito menor, se compararmos com o Rio Grande do Sul e Paraná que apresentam indicadores maiores neste quesito e menores produtividades dos magistrados. Consideramos que há uma certa distorção destes dados, em razão da atual estrutura do Gabinete dos Juízos nas duas Instâncias. Pois, na primeira instância os magistrados possuem uma equipe de servidores de quatro servidores por magistrado nos gabinetes e na segunda instância de seis ou mais servidores por magistrados, logo a produtividade destes servidores é computada como se fossem dos magistrados, assim garante-se a apreciação pelo Juiz de um número maior de processos, mas a produtividade dos servidores do TJERJ seria muito maior, se computadas as ações das equipes dos gabinetes.

Os dados estatísticos e os indicadores de desempenho são muito importantes para o monitoramento da atividade jurisdicional, mas as peculiaridades de cada Tribunal do país devem ser consideradas para se aferir a qualidade da atividade jurisdicional prestada.

A grandeza do trabalho realizado pelo CNJ e a importância da criação de metas de desempenho são fundamentais para impulsionar o desenvolvimento e aprimoramento dos atos de gestão do Poder Judiciário na promoção de uma atividade jurisdicional célere e eficiente, uma administração transparente e voltada para atender os anseios dos cidadãos.

4. A GESTÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (TJERJ)

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro tem a maior experiência em gestão de administração judiciária do país, pois é o mais antigo do país. Com a obtenção da autonomia orçamentária em 1996, a criação do Fundo Especial e a gestão dos recursos próprios permitiu o melhor aparelhamento da máquina judiciária para atender à crescente demanda advindas nos novos direitos positivados na Constituição Federal de 1988(CF) e posteriormente com o Código de defesa do Consumidor (CDC).

Desde então vinte anos se passaram e uma nova estrutura física e tecnológica se instalou, o aprimoramento intelectual com a escola de administração judiciária também é pioneira e se consolida com a participação do corpo de funcionários que participa obrigatoriamente para ascensão na carreira com cursos anuais de carga horária de 30 horas e a opção de cursos de pós-graduação.

As iniciativas individuais de juízes e administradores impulsiona o aprimoramento do corpo técnico e a utilização de mecanismos da iniciativa privada surgem como ferramentas de gestão e aprimoramento das atividades nas serventias judiciais.

4.1 O Prêmio Innovare

Antes mesmo da promulgação da Emenda Constitucional 5/2004, a justiça brasileira vinha buscando desenvolver uma sistemática de disseminar boas práticas na atividade dos Juízes, Membros do Ministério Público, Defensores e advogados que desenvolvem um trabalho para melhorar a prestação jurisdicional. Através do Instituto Innovare, desde 2004, são identificadas e premiadas as boas práticas de Gestão do Poder Judiciário⁴⁴.

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro em 2001, através do Ato Executivo 20/2001, criou a atual Comissão de Acompanhamento da Qualidade dos Serviços Judiciais – COMAQ. Esta comissão é formada por Juízes e servidores para a promoção da produtividade e qualidade da atividade jurisdicional e otimização da utilização dos ativos do Tribunal, tem dentre as suas

⁴⁴ A reforma silenciosa da justiça. Organização: Centro de justiça e sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2006. 436 p.

atribuições, acompanhar a manutenção e projetos de padronização dos serviços estabelecidos e implantados para a primeira e segunda instâncias, fixar critérios objetivos de avaliação e metas concretas de desempenho, padronizar procedimento, espaço físico e equipamentos de informática, estabelecer parâmetros para a avaliação dos resultados de produtividade dos diversos juízos, serventias e secretarias, de modo a permitir a fixação de critérios objetivos de avaliação de desempenho.

Estas e as outras atribuições possibilitam elementos essenciais para que a administração do Poder Judiciário executar as suas atividades com transparência e a utilização dos dados subsidia a formulação de políticas de gestão administrativas.

Esta prática foi premiada na primeira edição do Prêmio em 2004⁴⁵ e consideramos um grande marco para a análise dos atos de Gestão Administrativa para atender ao princípio da razoável duração do processo.

Através de entrevista realizada com o funcionário Rodrigo de Oliveira Rocha desta Comissão, obtive algumas informações sobre o funcionamento e funções.

A comissão atua de forma efetiva e se reúne quinzenalmente, mas a frequência das reuniões depende de cada Presidente do Tribunal, está vinculada diretamente à Presidência, a Corregedoria a integra através de um ou mais de seus juízes auxiliares. As questões a serem apreciadas pela comissão podem encaminhadas por qualquer um dos seus membros ou por outros Magistrados e Diretorias, através de um dos integrantes da comissão ou encaminhando o processo administrativo para ser incluído na pauta, de acordo com a apreciação do Desembargador Presidente.

As questões deliberadas pela COMAQ acompanham estudos objetivos de equipes técnicas, bem como buscam atender as Metas instituídas pelo CNJ.

Anualmente nos deparamos com diversas iniciativas para se promover maior celeridade e efetividade à prestação Jurisdicional em todo o Brasil, que podem ser a disseminação destas boas práticas às unidades de mesma especialidade visa desenvolver e ampliar as possibilidades de trabalho com maior eficiência e melhor desempenho dos profissionais envolvidos na atividade.

A valorização do servidor com a possibilidade de participação atuante com a administração no intuito de disseminar as melhores práticas das rotinas administrativas antes

⁴⁵ A reforma silenciosa da justiça.2006.

de se reformular o conteúdo delas, e impor apenas já não é tão bom quanto poderia ser quando se consegue extrair um maior comprometimento do servidor em buscar a solução para os conflitos, lembrando sempre que em cada um deles há duas pessoas envolvidas, pois não lidamos apenas com papéis ou meros procedimentos burocráticos, processuais, eletrônicos mecanicamente.

4.2 Diretoria de Gestão Estratégica e Planejamento (DGESP)

A antiga Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional, atualmente denominada Diretoria de Gestão Estratégica e Planejamento (DGESP), pela Resolução TJ/OE 15/2016, que definiu a nova estrutura organizacional do PJERJ, em decorrência da modernização da gestão administrativa, é subordinada à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Através de entrevista com a servidora Cristina Farias da DGESP, obtive as informações abaixo mencionadas.

Criada em dezembro de 2003, através da Resolução TJ/OE nº 15/2003, com a denominação de Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDIN). Posteriormente, a Resolução TJ/OE nº 19/2004, transformou a ASDIN na Diretoria-Geral de Desenvolvimento Institucional (DGDIN), cuja estrutura foi posteriormente modificada pelas Resoluções TJ/OE nos 06/2005, 06/2006, 46/2006, 20/2008, 03/2009, 38/2010, 19/2013, 17/2014, 21/2015 e 15/2016.

Tem por missão estruturar, sistematizar, documentar e impulsionar a Gestão Estratégica e o Planejamento do Tribunal de Justiça e colaborar na sua implementação, divulgação e avaliação, nas unidades jurisdicionais e administrativas, através do emprego e disseminação de métodos e técnicas de gerenciamento de projetos e de sistemas de gestão baseados em processos de trabalho, como consta na Resolução TJ/OE 15/2016.

Dentre os seus objetivos gostaria de destacar a coordenação e implantação da gestão estratégica e a utilização de métodos e técnicas voltados à melhoria de processos de trabalho e a formulação, implantação e monitoramento dos indicadores e outros meios de avaliação objetiva dos resultados da gestão estratégica, bem como as auditorias de gestão, bem como a promoção de intercâmbio com outras Instituições em assuntos relacionados à gestão estratégica, ao planejamento e à gestão de processos de trabalho institucional. Tais funções permitem o

desenvolvimento da Instituição e das suas funções precípua para a busca pela melhoria contínua na prestação jurisdicional.

As recentes modificações desta Diretoria demonstram a preocupação da Administração do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro com uma Gestão Administrativa modernizada e eficiente. E podem proporcionar diversas mudanças para o Futuro.

Dentre as novas mudanças na estrutura desta Diretoria desejamos destacar a criação do Departamento de Aperfeiçoamento da Gestão Organizacional, a quem cabe o planejamento e integração de ações com a finalidade de desenvolver e implementar instrumentos para o aperfeiçoamento da gestão das unidades jurisdicionais e administrativas do PJERJ. Neste Departamento os serviços de Multiplicação e Manutenção de Sistemas de Gestão da Capital e do Interior e o Serviço de Desenvolvimento de Metodologias e Inovação da Gestão Organizacional atuarão para disseminar os Sistemas de Gestão e fomentar a melhoria contínua nas unidades do TJERJ, bem como pesquisar novos instrumentos e tecnologias na área de gestão e consolidar, coordenar e divulgar banco de boas práticas de gestão.

4.3 O Sistema Integrado de Gestão Administrativa – SIGA

O Departamento de Aperfeiçoamento da Gestão Organizacional que é responsável pela implementação do sistema nas unidades do TJERJ.

O sistema integrado de Gestão Administrativa é um conjunto de elementos inter-relacionados que objetivam organizar a gestão das unidades organizacionais do PJERJ, mediante o estabelecimento e a implementação de políticas, estratégias, objetivos e indicadores de desempenho no sentido de promover o melhor desenvolvimento das atividades.

O SIGA implementa a utilização das rotinas administrativas para as unidades, sejam elas administrativas ou serventias judiciais para que possam proporcionar a modernização da gestão, e o aperfeiçoamento do trabalho de gestores e equipes das unidades do PJERJ.

A sua utilização busca aprimorar o trabalho mediante a modernização da gestão, através da racionalização dos procedimentos realizados com a otimização das tarefas, eliminação do retrabalho, ampliação do foco no usuário e busca à melhoria contínua do desempenho, bem como o desenvolvimento das melhores práticas de gestão, motivando os

servidores a atuarem para a melhoria da imagem institucional e promovendo a integração entre as unidades disseminando as melhores práticas de gestão.

O trabalho de implementação do sistema nas serventias judiciais iniciou em 2007, e no ano seguinte eram 34 unidades inseridas, em 2009 já contávamos com 80 unidades, cinco anos depois éramos 115 unidades, em 2015 passamos a 162 e hoje somos 203 unidades com o SIGA implementado, dentre elas, há 11 varas cíveis certificadas isoladamente pela NBR ISO 9001:2008, e 14 varas cíveis certificadas pelo sistema multisite reunidas administrativamente do 5º Núcleo Regional de Volta Redonda/Barra Mansa.⁴⁶

4.4 O Sistema de Qualidade Total

No mundo a preocupação em se obter um produto ou serviço que atenda a determinadas especificações que possam garantir a preocupação do fornecedor em ter um sistema de qualidade que seja reconhecido internacionalmente foi que originou a criação de uma entidade de padronização e normatização, criada em Genebra, na Suíça, em 1947. ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Padronização, em português. Esta foi a sigla escolhida porque em grego *isos* significa "igual", o que se enquadra com o propósito da organização em questão.

A ISO visa aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, no Brasil, a ISO é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A ISO 9000 E 9001 são normas consistentes um conjunto de ações preventivas, para garantir e padronizar um serviço ou um produto. Para uma empresa receber qualquer certificado da ISO, ela deve passar por um projeto com diversas fases, para garantir que a implementação dos processos é feita corretamente.⁴⁷

A ideia de padronização dos processos de trabalho na iniciativa privada visa diminuir custos, realizar mais negócios, aumentar lucros e satisfazer os clientes. Para o Poder Judiciário que executa um serviço único e possui o monopólio da sua atividade, dada a natureza da prestação jurisdicional, a utilização deste sistema de qualidade tem outros objetivos, dentre os

⁴⁶ <http://www.tjrj.jus.br>

⁴⁷ <http://www.significados.com.br/iso>

quais melhorar a imagem do Poder Judiciário, a diminuição de custos, a satisfação dos clientes e a melhoria contínua da sua atividade, seja jurisdicional ou administrativa.

A aplicação de um sistema de gestão da qualidade busca a utilização de uma ferramenta denominada ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) que significa planejar, fazer, checar e agir. Este procedimento auxilia a busca por soluções quando podemos verificar a qualidade do serviço prestado.

A norma ISO 9001 possui oito princípios da qualidade, são requisitos básicos que podem ser utilizados em qualquer organização, para cada princípio há uma ferramenta que são utilizadas para a implantação do modelo⁴⁸.

- **Foco no Cliente:** os funcionários devem trabalhar para atender o cliente de forma satisfatória e agradável, pois sem eles a empresa não obteria a sua fidelização;
- **Liderança:** deve ter solidez e estar por dentro dos avanços do mercado da empresa. Além disso, a organização deve oferecer as ferramentas necessárias para que os liderados executem os processos com eficácia;
- **Abordagem de Processo:** é a relação entre funcionários e as tarefas que são executadas na empresa, além da relação entre a entrada e saída desses processos e a oferta de recursos para que a atividade seja bem desempenhada;
- **Abordagem Sistêmica para a Gestão:** os processos devem ser visualizados como um sistema, onde tudo que faz parte do sistema interaja. A partir disso, os processos poderão ser avaliados e organizados;
- **Envolvimento das Pessoas:** conforme explica o conceito de Gestão da Qualidade, a equipe de trabalho é um dos principais recursos da empresa;
- **Melhoria Contínua:** nesse princípio, a equipe adquire o conhecimento de como os processos devem ser realizados para atingirem a qualidade;
- **Abordagem Factual para Tomada de Decisões:** através dos indicadores, das auditorias e análises feitas através do Sistema de Gestão da Qualidade, os gestores poderão verificar as oportunidades e desafios da empresa, e assim tomar decisões que auxiliarão na melhoria dos serviços e produtos;
- **Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores:** tanto funcionários, quanto fornecedores, estabelecem uma relação de parceria com a empresa. Com esse tratamento, prazos e preços contribuem para a qualidade dos produtos e serviços.

⁴⁸ <http://gestao-de-qualidade.info/iso-9001.html>

4.5 As Serventias Judiciais e a Qualidade Total

Em 2003, através do Ato Executivo 4326/2003, iniciou-se o processo de certificação das primeiras unidades do Poder Judiciário Fluminense: a Escola da Magistratura (EMERJ), a 18ª Vara Cível da Comarca da Capital e a 18ª Câmara Criminal. Em 2004, através do Ato Executivo 3186/2004, a 13ª Vara Cível da Comarca da Capital. Em 2005, através do Ato Executivo 74/2005 a 19ª e 32ª varas criminais da Comarca da Capital.

Em 2007, o Ato Executivo 96/2007, contemplou a certificação de diversas unidades, administrativas e judiciais, a Administração priorizou a implementação do sistema de qualidade e oferecia suporte para os Juízos e Juízes que quisessem aderir ao programa de qualidade, para se alcançar a certificação externa NBR ISO 9001.

Neste momento havia uma grande preocupação em atender às exigências do certificado externo, e a administração garantia o fornecimento de materiais e recursos humanos para se alcançar os níveis de excelência exigido pela norma internacional. As unidades certificadas naquela época se mantiveram até 2015, quando a política da Corregedoria Geral de Justiça por seus administradores decide uniformizar o número de servidores e estagiários das serventias utilizando apenas critérios quantitativos de distribuição de feitos, sem considerar as peculiaridades destas serventias judiciais que possuem um certificado externo. Apesar da utilização das audiências públicas para a participação das unidades na elaboração do estudo que definiria a lotação ideal, não foram considerados outros requisitos que de fato diferenciam as serventias judiciais pelo grau de exigência de duas auditorias anuais de seis a dez horas, uma interna, realizada por servidores do tribunal e outra externa, da empresa certificadora.

Enquanto nas unidades que possuem o SIGA implementado é realizada uma auditoria anual, de uma ou duas horas, com a verificação de alguns processos de trabalho e procedimentos realizados

Além da organização burocrática que envolvem a utilização das ferramentas da qualidade para se buscar atingir um nível de excelência na atividade jurisdicional de primeira instância.

Nas unidades certificadas isoladamente, como a 4ª Vara Cível de Madureira que será utilizada neste ensaio como parâmetro de gestão na comparação com os dados dos indicadores de desempenho da 1ª Instância em competência Cível deste Tribunal, como um todo, para demonstrar que podemos obter bons resultados com trabalho de longo prazo.

Mas, nestas unidades o chefe de serventia encontra-se sobrecarregado com as funções que acumula como representante da administração superior (RAS) e todas as questões administrativas relativas à gestão da qualidade exigidas para a manutenção do certificado NBR ISO 9001:2008.

Através de entrevista por telefone e e-mail com o servidor Felipe Martins Palhares, pudemos perceber as grandes diferenças entre os dois sistemas (*multisite* e certificação individual)

Enquanto no sistema *multisite*, há um escritório central, onde determinadas atividades, destinadas a uma rede de Unidades Organizacionais, são planejadas, controladas ou gerenciadas por uma equipe de facilitadores do SIGA com três servidores que se dedicam quase que exclusivamente ao suporte técnico e administrativo das 14 unidades, as Varas Cíveis das Comarcas de Volta Redonda (1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª), Barra Mansa (1ª, 2ª, 3ª e 4ª), Resende (1ª e 2ª) e as Primeiras Varas das Comarcas de Barra do Piraí e Valença sendo estas duas últimas com diversas outras competências, inclusive criminal. Inicialmente foi implementado o SIGA em todos os níveis para se alcançar a certificação, que ocorreu 12 de dezembro de 2011.

No Tribunal Fluminense há uma divisão administrativa que reúne várias comarcas em Núcleos Regionais (NUR), no 5ºNUR, onde funciona este sistema. Há uma separação da pessoa que administra a serventia, com a que monitora os indicadores de desempenho e fiscaliza a execução das ações corretivas e preventivas⁴⁹.

Esta configuração obriga as unidades, de forma solidária, a manterem, simultaneamente, a conformidade e aderência com os itens da referida Norma. Neste formato, qualquer deficiência operacional, seja de recursos materiais, tecnológicos, de pessoal ou procedimental, que seja evidenciada em uma unidade pontual, resulta em não conformidade a todas as demais, interferindo sistemicamente na manutenção da certificação de todas elas.

As auditorias são realizadas em 3 a 4 dias em todas as Varas ou apenas em algumas que compõem o Sistema *multisite*, nestas auditorias são verificadas não conformidades com a NBR ISO 9001:2008 e gerados os apontamentos, que refletem no trabalho de todas as unidades, pois uma ação será realizada pelas unidades onde foi identificado e gera a necessidade das outras varas integrantes do sistema e que não foram citadas no apontamento, verifiquem se o que foi

⁴⁹ <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/317341/RAD-PJERJ-005-REV-19.pdf> e <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1163201/RAD-NUR-010-REV-3.pdf>

apontado acontece também sua serventia, assim se obtém uma ação preventiva , todas as unidades funcionam em conjunto.

Há uma grande diferença para o Modelo de certificação individual, em relação ao sistema *multisite*, diversas ações que no Modelo de certificação individual são realizadas nas Varas, pelos Gestores, neste Modelo passam a ser executadas pelos Facilitadores do SIGA.

Os três servidores que atuam como Facilitadores do SIGA no Modelo *Multisite*, executam diversas funções que nas unidades certificadas individualmente são realizadas pelo chefe de serventia, conforme especificado por Felipe Martins Pagliares, relacionadas abaixo:

Responsáveis pela multiplicação dos elementos componentes do Sistema de Gestão, bem como, instruir, orientar e apoiar os Gestores na manutenção do SIGA nas unidades; emissão dos Relatório de ações corretivas e preventivas (RACAP'S); controlar e acompanhar estes RACAP' s emitidos; acompanhar, monitorar e organizar todas as evidências de RACAP's encaminhadas pelas Varas Cíveis e consequente inserção dos dados nas pastas eletrônicas; monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas; Consolidar as informações das Varas Cíveis, com montagem do formulário (FRM) dos Objetivos da Qualidade, posterior envio ao DEDOC para formalização e encaminhamento para publicação; elaboração e divulgação de Planos de Ação para cumprimento dos Objetivos da Qualidade e acompanhamento do desenvolvimento destas ações; preparação e execução das Reuniões de Análises Críticas (RAC's) e acompanhamento das deliberações da mesma; elaboração e multiplicação do modelo das Reuniões de Análises de Dados (RADAS), verificação e orientações nas RADAS das Varas Cíveis; orientação e apoio das Varas Cíveis na realização da Pesquisa de Satisfação do Usuário, monitoramento do desenvolvimento e alcance da amostra de cada Vara Cível, durante a realização da PSU, consequente leitura dos seus formulários, com auxílio para análise e estabelecimento de ações nas Serventias e consolidação global e divulgação dos resultados alcançados; análise e orientação nas Pesquisas de Opiniões; monitoramento e verificação dos Quadros de Produtos Não Conformes das Varas Cíveis e auxílio no tratamento das ações corretivas e preventivas; consolidar, verificar e tratar os Produtos Não Conformes do NUR; acompanhamento dos Indicadores das Unidades Organizacionais.

Além disso, o Chefe de Serventia deve promover uma autofiscalização de sua gestão o que torna mais difícil a execução desta tarefa, é preciso que haja muita dedicação, e compromisso com a melhoria contínua da atividade jurisdicional.

Comparando os indicadores da 4ª Vara Cível de Madureira, certificada desde 2007 e do Tribunal de Justiça, consolidado apenas na competência cível podemos verificar que com uma gestão de qualidade podemos prestar a jurisdição mais célere e eficaz.

ACERVO GERAL

Média anual	2007	2012	2013	2014	2015
4ª Vara Cível de Madureira	4.557	4.883	4.968	4.951	4.999
TJERJ – Competência Cível	803.405	1.134.121	1.196.212	1.265.980	1.346.055

Dados extraídos dos relatórios estatísticos consolidados da serventia e do TJERJ

O acervo é um indicador que apresenta a quantidade de processos existentes nas serventias judiciais, e entre 2007 e 2015, observamos que na unidade certificada há um aumento do acervo de 8%, enquanto no Tribunal de Justiça no mesmo período houve um aumento de 40% do acervo.

Administrar o acervo é importante e está diretamente relacionado a promover o regular andamento dos processos judiciais existentes, uma vez que a administração uniformizou o número de servidores das serventias com base na competência e distribuição de feitos, quanto menor o acervo menor será o tempo de andamento de cada processo, pois se cada servidor hipoteticamente pudesse movimentar 25 processos por dia, com 10 servidores e 20 dias úteis por mês, cada unidade poderia promover o andamento de 5000 processos por mês.

É lógico que esta ponderação não é real, pois entre os andamentos de muitos processos o tempo de cada andamento é bem menor que 30 dias, e em outros, que dependem da atuação externa podem demorar mais de 30 dias (cumprimento de diligências por oficial de justiça ou Carta Precatória, respostas de ofícios, julgamento de agravos e muitos outros).

Sob esta ótica, consideramos o indicador de autos paralisados há mais de 60 dias um dos mais importantes para a análise da celeridade processual em cada unidade, e, portanto, o seu controle promove a razoável duração do processo, proporciona também a verificação de não conformidades em busca da melhoria contínua, pois quando nos deparamos com um dos processos sem andamento há mais de 60 dias e na verificação do andamento anterior, por

diversas vezes encontramos falhas, no envio de documentos, no cumprimento da diligência, ou apenas confirmamos a tramitação do recurso ou Carta Precatória, ou ainda nos comunicamos com a outra unidade que o prazo para o cumprimento o ato processual já se esgotou e deve ser cumprido pelo setor responsável.

Os dados a seguir possuem uma relação direta com o controle do acervo pela unidade certificada e em comparação com os dados do TJERJ, comprovam a relação direta existente entre o controle de autos paralisados e o acervo.

O andamento dos processos não depende apenas da parte e dos advogados, cabe a serventia impulsionar o feito em todas as suas possibilidades, seja no decurso de um prazo, no acompanhamento de uma diligência e ao final, no arquivamento definitivo dos autos.

AUTOS PARALISADOS HÁ MAIS DE 60 DIAS

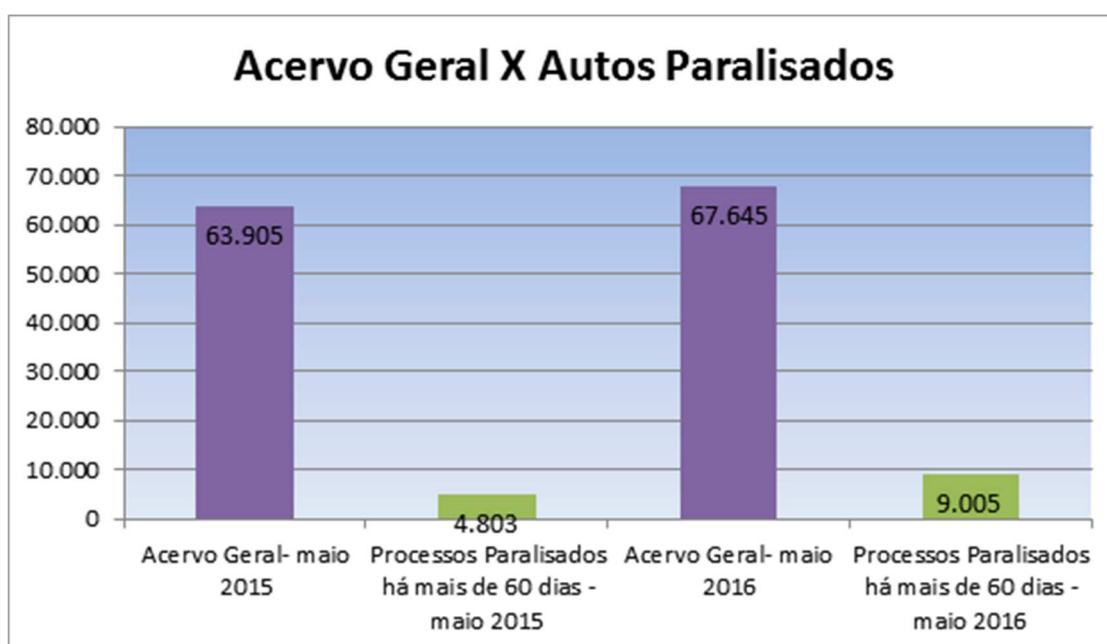
MÉDIA ANUAL/PERCENTUAL DO ACERVO	2012	2013	2014	2015
4ª Vara Cível de Madureira	341 / 7%	458 / 9%	372 / 7,5%	432 / 8,7%
TJERJ – Competência Cível	362.097/31%	381.038/31%	378.864/30%	387.222/28%

Dados extraídos dos relatórios estatísticos consolidados da serventia e do TJERJ

Assim, desejamos demonstrar a íntima relação entre a manutenção do tamanho do acervo e o controle de autos paralisados há mais de 60 dias. Na unidade que possui o sistema de qualidade total implementado há 9 anos, neste período houve um aumento do acervo de 8%, enquanto no Tribunal, neste mesmo período o aumento do acervo chegou a 40%. E o quadro comparativo acima apresenta uma grandeza semelhante entre o aumento do acervo e o volume dos autos paralisados, que desde 2014 vem apresentando uma pequena queda e pode ser atribuída ao trabalho de implementação do SIGA que neste período foi intensificado e já estaria apresentado resultados.

No entanto, o que se pretende demonstrar neste trabalho é que a implementação do SIGA é um passo importante, mas não é o único, nem deve ser o último passo. As serventias certificadas isoladamente não podem continuar como estão, estagnadas e sobrecarregadas em relação às demais unidades e a migração para o sistema *multisite*, pode ser uma alternativa viável e pode ser a melhor forma de manutenção do sistema de qualidade total a ser alcançado por todas as unidades que exercem a atividade jurisdicional.

Os dados fornecidos pelo facilitador do SIGA no sistema *multisite*, demonstram a opção de utilização do indicador acima citado como objetivo de qualidade, de certo, por considerarem uma excelente ferramenta de controle.



De certo, no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) houve queda no acervo de recursos. Reduziu 2,7 mil processos (equivalente a -5,8%) e o aumento de decisões em 1,7 mil (2,4%) o total de sentenças na comparação do justiça em números do CNJ entre 2014 e 2015.⁵⁰

⁵⁰ <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82932-maiores-tribunais-reduzem-recursos-a-espera-de-julgamento>

Comparação entre número de processos tombados e sentenças

Médias por mês / ano	2012	2013	2014	2015
Tombados Cível TJERJ	26.750	26.009	24.054	22.410
Sentenças Cíveis TJERJ	25.930	25.977	25.166	24.623
Tombados 4ª Vara Cível de Madureira	129	132	121	102
Sentenças 4ª Vara Cível de Madureira	152	132	143	142

Dados extraídos dos relatórios estatísticos consolidados da serventia e do TJERJ

Quanto aos dados acima apresentados no Tribunal de justiça haviam mais processos tombados do que os sentenciados em 2012 e nos anos seguintes uma evolução e o aumento significativo entre o número de processos tombados menor que os sentenciados em 2014 e 2015, enquanto na unidade apresentada estes números se mantiveram iguais em 2013 e sempre maiores nos demais, fruto de uma política de controle de qualidade exercida pela certificação e duas auditorias anuais que acompanham a atividade jurisdicional e os atos de gestão da unidade.

Mas muito poderia ser feito se houvesse uma gestão participativa e uma uniformidade nos sistemas de Gestão da Qualidade, com foco em se alcançar a certificação *multisite*, como um modelo a ser replicado, juntamente com a divulgação das melhores práticas de gestão entre as unidades de mesma competência, através de reuniões frequentes entre os servidores e facilitadores do SIGA.

4.6. Outros atos de Gestão do PJERJ criados para atender ao Princípio da Celeridade

Além da preocupação em desenvolver um trabalho de gestão administrativa focada em resultados e os sistemas de qualidade apresentados. A administração através da Presidência e da Corregedoria Geral de Justiça do Tribunal de Justiça preocupadas em melhorar a prestação jurisdicional com celeridade editou diversos atos isolados e conjuntos para a melhor organização da prestação jurisdicional cível ou que atinjam a todas as competências, posto que, a correlação entre as ações e os resultados que foram analisados sob a ótica de gestão de uma serventia judicial de competência cível de primeira instância.

As serventias judiciais de primeira instância vêm passando pela transformação social advinda do avanço tecnológico e a possibilidade cada vez maior de formas de comunicação eletrônica, o que por si só já vem proporcionado maior celeridade aos andamentos processuais.

Antigamente o advogado esperava a publicação no Diário Oficial em papel e uma empresa consolidava para o advogado as publicações em seu nome, para ter acesso à decisão ou ato do processo. Agora são realizadas as intimações eletrônicas e logo após o ato do juiz ou da serventia, o advogado pode ter acesso aos autos eletrônicos até pelo aparelho de telefone móvel.

Do mesmo modo ocorria com a busca pela localização dos réus e devedores, eram infindáveis ofícios de papel que demoravam meses para se obter uma informação e desde o convênio com a CEG (Aviso 47/2005) para consulta de endereços,, os sistemas de comunicação eletrônica interligados do BACENJUD, do Banco Central, INFOJUD, da Receita Federal e muitos outros sistemas interligados de consulta de dados que proporcionam maior agilidade na busca de localização dos réus e de seus bens, garantindo maior efetividade das decisões judiciais em todas as esferas do Poder Judiciário, são fruto do desenvolvimento tecnológico.

Entre 2006 e 2007, a criação das centrais de cumprimentos de mandados, buscou racionalizar a atividade do oficial de justiça no cumprimento da diligência determinada pelo Juízo, pois viabilizaria o cumprimento de um maior número de diligências em uma menor extensão territorial com a possibilidade de cumprimento de mais mandados com menor deslocamento dos oficiais de justiça. Através da edição dos Provimentos 8/2006, 25/2006, 20/2007, 21/2007, iniciou-se a formação das centrais que hoje atuam para atender todo o Estado.

O maior demandante e demandado é o Estado, o que as varas de fazenda pública há muito tempo estavam sobrecarregadas, mesmo com as mudanças de espaço físico para melhorar as condições de trabalho realizadas em 2008, e diante do crescente volume de demandas a edição do Ato Executivo 6340/2010 com a criação dos Juizados Fazendários eletrônicos como alternativa para desafogar as Varas de Fazenda Pública proporcionou uma maior oxigenação para a solução da sobrecarga de demandas já existentes.

E um ano depois a criação da central de assessoramento fazendário dá suporte técnico em relação às demandas de saúde garantem maior agilidade quando esclarecem ao Juiz questões específicas com a imparcialidade necessária para que ele possa decidir com celeridade e eficiência, conforme Ato Executivo Conjunto 11/2011.

O início da implantação do processo eletrônico em 2013 através dos Avisos 05/2013 e 07/2013, bem como na segunda instância são um grande marco para a virtualização do TJERJ, através do Ato Normativo Conjunto 7/2013, apesar de algumas críticas face ao volume de autos a serem digitalizados e a virtualização demanda tempo, mas que se compensa pela posterior tramitação, se houver, para as instâncias superiores, da mesma forma quando os processos retornam aos seus Juízos originários para a execução do Julgado já sob a forma eletrônica, já na forma eletrônica conseguem ter alguns trâmites mais ágeis, principalmente no que tange à juntada eletrônica de petições.

A disponibilização das listas de peritos para consulta no site através do Aviso 68/2013, proporcionou uma redução para a indicação de um perito especialista sem a necessidade de envio de ofício solicitando a indicação, o gabinete do Juízo consulta a lista e o juiz nomeia de plano.

Como um grande marco na forma de citação, notificação ou intimação dentro do nosso Estado do Rio de Janeiro, através do Provimento 41/2014, que regulamentou a comunicação das serventias judiciais diretamente com as Centrais de Mandados de todo o Estado para o envio de mandado eletrônico apenas para atos de simples citação/intimação/notificação, o que desonerou as próprias unidades jurisdicionais da tramitação das Carta Precatórias desta natureza e propiciou a efetivação do ato de uma forma mais célere e eficiente.

O quadro comparativo, apresentado na página 44, apresenta uma queda na média de processos tombados em 2014 e 2015, na 4ª Vara Cível de Madureira o número médio de tombados caiu de 121 processos/mês em 2014, para 102 processos/mês em 2015, e no TJERJ também houve uma queda no tombamento de ações que pode ser atribuída, na maioria, pela implementação desta forma de efetivação do ato de citação/notificação/intimação.

Essencial é o cuidado com os casos urgentes, as prioridades legais e os atos processuais essenciais que visam garantir a ampla defesa, o contraditório e acima de tudo o devido processo legal, com a preocupação de todos os envolvidos no cumprimento da missão da Instituição aplicando os valores por ela defendidos através da implementação de uma política de qualidade que venha a garantir a solução dos conflitos em tempo adequado à sua natureza e a efetivação das suas decisões judiciais.

5. CONCLUSÃO

O trabalho realizado abordou a atuação administrativa e a edição de atos de gestão do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro após a edição da EC nº 45/2004, para atender ao princípio da razoável duração do processo na esfera de competência cível e que efetivamente contribuíram para a celeridade processual.

A atuação do CNJ e a criação de metas de nivelamento da atividade jurisdicional no país impuseram o desenvolvimento de políticas específicas na atuação da atividade judiciária em busca do atingimento das metas impostas.

A utilização de dados estatísticos do TJERJ na esfera de competência cível e uma de suas serventias judiciais em que foi implementado o SIGA e que possui o certificado NBR ISO 9001, desde 2007, demonstrou os resultados de longo prazo na utilização de um sistema de gestão da qualidade, e os pontos positivos e negativos deste modelo de gestão administrativa, mas que ainda não é o modelo ideal, uma vez que possui falhas quando concentra na mesma pessoa a gestão administrativa da unidade e a gestão da qualidade.

A comparação entre os dados estatísticos do TJERJ e da serventia certificada permitiu comprovar a importância do acompanhamento dos indicadores de desempenho e sua utilização como mecanismos de controle da atividade jurisdicional. O monitoramento e controle do acervo aliado ao controle do percentual de autos paralisados há mais de 60 dias foram eficazes para a promoção de maior celeridade processual na serventia certificada, pois se os processos possuem andamentos regulares em um espaço de tempo pré-definido independente da natureza da ação, podemos garantir a razoável duração do processo com a efetivação da atividade jurisdicional e o arquivamento definitivo dos processos.

Consideramos que o patamar de 10% do acervo em média de autos paralisados há mais de 60 dias é aceitável para se garantir a razoável duração do processo, enquanto no TJERJ, nos últimos anos a média de 30% vem diminuindo para 28% em 2015, ainda é muito alta e todo o trabalho que vem sendo desenvolvido para a implementação do SIGA nas unidades jurisdicionais do Estado poderão proporcionar a redução dos índices de processos sem andamento há mais de 60 dias a longo prazo.

A preocupação da administração em aprimorar a atividade jurisdicional com a edição de diversos atos normativos que regulamentam os procedimentos administrativos na prestação jurisdicional e sua importância para a celeridade processual foram elencados e identificados para que possamos perceber a evolução administrativa do TJERJ.

Por fim, a apresentação do sistema *multisite* implementado no interior do Estado como uma alternativa melhor e mais eficiente para o desenvolvimento de uma política de gestão de qualidade em busca da melhoria contínua.

Esta pesquisa cumpriu os objetivos traçados e se propôs a apresentar uma solução alternativa para as serventias judiciais certificadas isoladamente que perderam o suporte diferenciado oferecido pela administração quando inseridas na NBR ISO 9001, mas que não desejam perder a certificação e precisam de uma alternativa viável para manterem os níveis de excelência alcançados.

Assim, a migração e união das unidades certificadas isoladamente para um sistema *multisite*, a curto prazo ou a utilização deste modelo com a implementação em todos os Núcleos Regionais do Estado a longo prazo, podem ser alternativas viáveis e de baixo custo de manutenção que poderão representar a evolução da atividade jurisdicional do país a ser seguida como exemplo.

REFERÊNCIAS

- A reforma silenciosa da justiça. Organização: Centro de justiça e sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2006. 436 p.
- Binenbojm, G. (2001) A nova jurisdição constitucional brasileira: legitimidade democrática e instrumentos de realização. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Renovar, 2004. 282 p.
- Barbosa, A. C. et al. O novo processo civil brasileiro (direito em expectativa): reflexões acerca do projeto no novo código de processo civil; Rio de Janeiro: Forense, 2011. 594p.
- Correia, M.O.G. Direito Processual Constitucional. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: 2007. 140p.
- Dinamarco, C. (1987) A instrumentalidade do processo. 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2001. 321 p.
- Faria, R.L.M de Princípio da razoável duração do processo e medidas de celeridade processual. São Paulo: LTr, 2013. 143p.
- Mendes, G.F. et. Al. (2010) Curso de Direito Constitucional. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva. 2015
- Nicolitt, A. (2006) A duração razoável do processo. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. 175p
- Oliveira, R. C. R. Curso de Direito Administrativo. 3. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015. 916p.
- Politzer, G. et al (1970) Princípios Fundamentais de Filosofia. Trad. Andrade, João C. Hemus

ON LINE

- COMISSÃO DE DIREITOS HUMANOS DA USP. Disponível em <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-anteriores-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/codigo-de-hamurabi.html> Acesso em 11 jun 2016
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em : <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metadados/metadados-de-nivelamento-2009/meta-2/metadados-de-nivelamento-2009>> Acesso em 11 jun 2016
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/81623-cnj-fundo-do-judiciario-de-goias-deve-ser-usado-para-finalidades-previstas>> Acesso em 11 jun 2016
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA Disponível em : <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79627-em-10-anos-cnj-consolida-sua-atuacao-como-orgao-de-controle-do-judiciario>>. Acesso em 11 jun 2016
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/02/ed106f4d15d92c0548b419728bcce407.pdf> > Acesso em 11 jun 2016
- ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS Disponível em <<http://www.oas.org/pt/cidh/mandato/que.asp>> Acesso em 18 jun 2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO Disponível em: <<http://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/museu/evolucao-historica-do-tj/rj/periodo-republicano>> Acesso em 18 jun 2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO Disponível em: <<http://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/museu/evolucao-historica-do-tj/rj/periodo-colonial>> Acesso em 18 jun 2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO Disponível em: <http://portaltj.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/museu/evolucao-historica-do-tj/rj/periodo-imperial> Acesso em 18 jun 2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/317341/RAD-PJERJ-005-REV-19.pdf>> Acesso em 25 jun 2015

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1163201/RAD-NUR-010-REV-3.pdf>> Acesso em 25 jun 2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO Disponível em: <www.tjrj.jus.br/documents/10136/2925836/tjerj-numeros-2016.pdf?v45> Acesso em 25 jun 2016

SUA PESQUISA Disponível em : < http://www.suapesquisa.com/grecia/polis_grega.htm> Acesso em 11 jun 2016

BRASIL Decreto nº 678 de 6 de novembro de 1992. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_0/decreto/D0678.htm Acesso em 18 jun 2016

ANEXOS:

Relatórios estatísticos consolidados do TJERJ e da 4ª Vara Cível de Madureira