

**XXVI CONGRESSO NACIONAL DO
CONPEDI SÃO LUÍS – MA**

**POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E
ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**

EDITH MARIA BARBOSA RAMOS

GIOVANNI BONATO

Diretoria – CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS

Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN

Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP

Secretário Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC

Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Representante Discente – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

Conselho Fiscal:

Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR

Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches – UNINOVE

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)

Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

Secretarias:

Relações Institucionais – Ministro José Barroso Filho – IDP

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF

Educação Jurídica – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDI

Eventos – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC

Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG

Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA

Comunicação – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

P769

Política judiciária, gestão e administração da justiça [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Edith Maria Barbosa Ramos; Giovanni Bonato– Florianópolis: CONPEDI, 2017.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-547-

8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Direito, Democracia e Instituições do Sistema de Justiça

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Sociedade. 3. Gestão. 4. Administração.
XXVI Congresso Nacional do CONPEDI (26 : 2017 : São Luís/MA, Brasil).

CDU: 34



XXVI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO LUÍS – MA POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Apresentação

O Grupo de Trabalho (GT) Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I evidenciou mais uma vez a importância que essa ampla temática tem merecido nos fóruns de pesquisa e pós-graduação em Direito, assim como no CONPEDI, caracterizada pela presença de onze autores dos treze artigos aprovados para o mesmo.

A expressividade dessa participação e o nível elevado das pesquisas que tais comunicações revelaram, caracteriza o papel exercido pelo CONPEDI na disseminação e valorização da pesquisa jurídica no Brasil.

No caso da Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I, essas investigações expressam as transformações e interações ocorridas nas últimas décadas, fruto da globalização e do intenso avanço da tecnologia e do Processo eletrônico no âmbito da administração do sistema judiciário. Para visualização dos trabalhos apresentados passa-se a um breve resumo dos substratos que demarcaram o frutífero debate.

O artigo do Ramonilson Alves Gomes, intitulado “A gesto da Instituição Judiciária como meio à eficiência processual: análise da gestão de pessoas no PJSE e no PJPB” analisou o funcionamento do sistema Instituição Judiciária é marca fundamental do Estado de Direito e que o problema da morosidade processual é fato comprovado. Em seu texto objetivou, ainda, refletir sobre a eficiência da gestão de pessoas no sistema judicial. Procurou, por fim, entender as razões de o Tribunal de Justiça de Sergipe apresentar média de sentença/juiz/ano, em 2013, de 1922; enquanto o da Paraíba, também em 2013, ter média de 784. Por sua vez, o texto de Adriana Almeida Lima e Denison Melo de Aguiar, intitulado “A importância da individualização da execução no processo coletivo e individual” desenvolveu um estudo descritivo sobre a importância da individualização da execução no processo coletivo individual, na sua elaboração utilizou método de pesquisa bibliográfico, em especial, doutrinária, legislativa e jurisprudencial.

O artigo “Cartório criminal e morosidade” de autoria de Joselia Da Silveira Nogueira analisou o funcionamento de um cartório criminal da Comarca de Araranguá, Santa Catarina. Destacando a falta de atenção que é dada para os procedimentos judiciais que ocorrem atrás do balcão de atendimento e que tornam o Judiciário ineficaz e ineficiente. Foram abordados os pontos que comprometem o tempo de tramitação de um processo, para, a seguir identificar

mudanças aplicadas com base no planejamento estratégico, capazes de garantir aos cidadãos um melhor acesso ao Judiciário. A observação participativa foi a metodologia utilizada, aliada ao método indutivo de abordagem. De outra banda, o artigo “Contribuições da visão sistêmica de Maturana e Varela para o e-judiciário” de Patricia Eliane da Rosa Sardeto analisou o sistema judicial sob a perspectiva sistêmica de Maturana e Varela. Para tanto, retratou as necessidades do Judiciário contemporâneo diante da sociedade mundial e apresentou a teoria da biologia da cognição e seus conceitos operacionais centrais. Em seguida, identificou no Judiciário a presença destes conceitos operacionais, a fim de demonstrar ser possível um olhar inovador para tratar das mudanças no sistema judicial. Buscou, ainda, olhar o Judiciário a partir de um novo referencial e compreendê-lo como estruturalmente determinado, de forma a possibilitar ações desencadeadoras de mudanças estruturais.

No texto “Cotas para negros nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina: subsídios para implementação e compatibilidade com o recrutamento de pessoas por competências” de Guilherme Peres Fiuza Lima, pudemos observar que o autor realizou um estudo com o escopo de apresentar subsídios para implementação de cotas para negros nos concursos públicos do judiciário de Santa Catarina e verificar a compatibilidade das cotas com a gestão de pessoas por competências. A metodologia utilizada, pelo autor, adotou abordagem qualitativa-quantitativa. Os resultados tentaram demonstrar que cotas para negros nos concursos públicos são compatíveis e complementares ao recrutamento por competências. Concluiu que há desproporção de negros no Tribunal de Justiça, ressaltando a necessidade de esclarecimento quanto a autodeclaração como meio adequado para aferir a cor do candidato, e que é necessária previsão legal e regulamentar para se instituir comissão de verificação sobre a cor autodeclarada. Numa outra perspectiva, o artigo “Da litigância no Brasil – o estado da arte da (in) justiça” de Sergio Pereira Braga e Leandro André Francisco Lima trouxe uma discussão sobre os pressupostos subjacentes à denominada crise do Poder Judiciário no Brasil reavaliando a temática da litigância e tendo em vista, especialmente, dois fatores: a instituição do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) há mais de dez anos e a entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil (NCPC).

Na continuidade das temáticas sobre a política judiciária, gestão e administração da Justiça o artigo “Judicialização da saúde e Conselho Nacional de Justiça: uma análise da política pública para o aprimoramento da prestação jurisdicional nas demandas em saúde” de Isadora Moraes Diniz desenvolveu uma análise sobre a atuação do Conselho Nacional de Justiça diante da complexa problemática da judicialização da saúde. O trabalho foi desenvolvido a partir da sistematização da política pública judiciária para melhoria da prestação jurisdicional em saúde. A autora utilizou o método descritivo exploratório com revisão bibliográfica e

documental, realçando a apropriação de conceitos, como: judicialização da saúde, política pública judiciária e direito à saúde. Buscou, ainda, analisar a constituição da função política e instrumental do CNJ com a criação e instituição de órgão locais de condução de normativas e ações concretas na seara da judicialização da política. Por sua vez, o artigo “Morosidade como fator de corrupção” de Natalya Nascimento Marques analisou a estrutura organizacional do Estado brasileiro, com intuito de entender o sistema judiciário nos dias atuais. O foco foi a morosidade na tramitação dos processos, observando como tal situação reflete na sociedade, bem como se correlaciona a demora à corrupção de modo geral. De outra parte o artigo “Necessidade de uma política pública efetiva e contínua jurisdicional para combater o demandismo judicial” de Fernanda Claudía Araujo Da Silva abordou o Judiciário como gestor no desempenho da função jurisdicional estando obrigado a estabelecer políticas de gerenciamento à efetividade e celeridade processuais. Destacou que o Poder Judiciário passa a exercer atividade executiva típica e identifica falhas de gestão como incompetências, resistência à tecnologia, resistência ao planejamento, à propositura de metas a serem alcançadas dentro do Judiciário. Dificuldades enfrentadas e direcionamentos de políticas para sanar dificuldades na jurisdição, preparando-o para uma melhor atuação jurisdicional numa perspectiva gerencial. Ressaltou que essa gestão modifica o Judiciário através de políticas públicas efetivas e de gestão à eficiência e que necessitam ser contínuas através do crescimento estrutural de construção e reformas.

Por sua vez, o artigo “O exercício da função instrumental pelo Poder Judiciário nos estados liberal e social: breves anotações” de autoria de Wermeson Pinheiro Barbosa e Edith Maria Barbosa Ramos objetivou reconstruir, a partir do Estado Moderno, o processo difuso de atribuição de funções ao Poder Judiciário, a fim de demonstrar que o referido Poder, ao longo dos anos, sofreu uma reconfiguração no conjunto de suas funções institucionais cujo resultado culminou no fortalecimento de sua função política, representada pelo controle de constitucionalidade e pelo autogoverno, assim como demarcou a crise de sua função instrumental. E, por fim, o artigo intitulado “Sistema de precedentes judiciais na ordem jurídica brasileira: análise do instituto como mecanismo de gestão e administração da justiça e das reformas empreendidas à sua introdução” de Giovanni Bonato e Aileen Raphysa Sauer Falcão se propôs analisar o sistema de precedentes judiciais no Direito Brasileiro, centrando-se na relevância da vinculação das decisões dos tribunais e da jurisprudência, notadamente para a gestão e administração da justiça, haja vista a democratização da justiça auferida com o instituto, bem como a proeminência da legitimidade e transparência do Poder Judiciário. Para tanto, tornou-se imprescindível, para os autores, traçar um panorama geral sobre os sistemas jurídicos do common law e civil law, verificando, principalmente, a proeminência das decisões vinculantes e, adentrando no cenário brasileiro para constatar as manifestações dos precedentes no ordenamento jurídico, inclusive com o novel Código de Processo Civil.

Diante das temáticas dos artigos apresentados, consideramos oportuno afirmar que a variada e rica gama de textos neste Grupo de Trabalho sintetiza, com a devida profundidade, a essência dos debates acontecidos neste XXVI Congresso Nacional do CONPEDI, realizado em São Luís do Maranhão.

Prof. Dr. Giovanni Bonato - UFMA

Profa. Dra. Edith Maria Barbosa Ramos - UFMA

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 7.3 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

CARTÓRIO CRIMINAL E MOROIDADE

CRIMINAL OFFICE AND PROCEDURAL DELAYS

Joselia Da Silveira Nogueira ¹

Resumo

O objetivo do trabalho é analisar o funcionamento de um cartório criminal da Comarca de Araranguá, Santa Catarina. A importância decorre da falta de atenção que é dada para os procedimentos judiciais que ocorrem atrás do balcão de atendimento e que tornam o Judiciário ineficaz e ineficiente. Serão abordados os pontos que comprometem o tempo de tramitação de um processo, para, a seguir identificar mudanças aplicadas com base no planejamento estratégico, capazes de garantir aos cidadãos um melhor acesso ao Judiciário. A observação participativa foi a metodologia utilizada, aliada ao método indutivo de abordagem.

Palavras-chave: Acesso à justiça, Gestão judicial, Morosidade processual, Cartório criminal, Padronização de procedimentos

Abstract/Resumen/Résumé

The objective of the work is to analyze the functioning of a criminal registry of the Araranguá Comarca, Santa Catarina. The importance stems from the lack of attention given to judicial procedures that occur behind the counter and make the judiciary ineffective and inefficient. The points that compromise the processing time of a process will be addressed, to then identify changes applied based on strategic planning, capable of guaranteeing citizens better access to the Judiciary. Participatory observation was the methodology used, coupled with the inductive method of approach.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Access to justice, Judicial management, Procedural delays, Criminal office, Standardization of procedures

¹ Joselia da Silveira Nogueira

INTRODUÇÃO

O escopo principal do presente escrito foi apresentar a mudança havida no cartório da vara criminal de Araranguá, no Estado de Santa Catarina, no ano de 2010, após a utilização de métodos de gestão cartorária pelo chefe de cartório recém-chegado, que trouxe uma visão de eficácia e eficiência do proceder cartorial, alterando forte e positivamente o funcionamento do cartório.

Para que se tenha uma visão mais ampla da realidade anterior a essa visão, considerada comum em todo o país e que ainda perdura em alguns locais no presente, apresenta-se o estudo de Sousa (2014), cujas palavras ressaltam que:

Além disso, a rotina cartorária não era informatizada e não havia um controle efetivo por parte dos Magistrados quanto à rapidez, ou não, da prática dos atos processuais. A distribuição de feitos era por sorteio e, posteriormente, publicada no Diário da Justiça. Os atos praticados eram registrados em livros próprios e, de igual modo, eram registradas as sentenças proferidas e as audiências realizadas. Os Juízes não tinham, por isso, nenhum controle dos feitos que entravam e/ou saíam de tramitação, pois só sabiam da distribuição do processo quando chegava a sua mesa para o despacho inicial, o que não os impedia de observar as datas constantes nos autos, visto que, mesmo sendo tudo manual, as normas procedimentais não dispensavam o rigor formal do registro de todas as datas dos atos praticados. Ora, se a Inicial demorou um mês para ser autuada e outro mês para chegar ao seu gabinete, não despertava, à época, nenhuma atenção criteriosa, a não ser dos jurisdicionados, únicos prejudicados.

Identifica-se, assim, que não apenas no cenário catarinense, mas no país a gestão ineficiente dos cartórios conduziu o Poder Judiciário a se depara com lentidão, falhas que precisavam ser corrigidas, necessidade de repetir atividades já realizadas e, com isso, um sistema que já vinha sobrecarregado, chegou ao estado de não conseguir mais atuar de acordo com seu papel dentro da sociedade e do sistema de justiça, o que fomentou uma busca por mudanças urgentes e, de fato, eficazes (SOUSA, 2014; COLZANI, 2017).

A proposta é retirar da falta de estrutura e dos salários baixos os motivos que levam à morosidade judicial e dar relevância ao tempo que os processos passam em cartório. Trata-se de uma abordagem diferenciada considerando que pensar o procedimento como causa da morosidade processual não tem sido uma linha utilizada para caracterizar os problemas por que passa o Judiciário atualmente.

O que inicialmente impactou todos que trabalhavam no cartório foi a forma de gestão e a aplicação de abordagens relacionadas ao planejamento estratégico. E é nesse ponto que

se inicia o estudo sobre a importância do trabalho de meio para alcançar um serviço público de qualidade dentro do Poder Judiciário.

A análise continua, visto que ainda trabalho no mesmo local e com o mesmo chefe, e apesar de várias mudanças no número de efetivos e nos procedimentos institucionais internos, continuamos atingindo ótimos resultados conforme se verificou após correção feita pela Corregedoria Geral da Justiça de Santa Catarina em 2016, tendo sido objeto de elogio a forma como o cartório administra suas obrigações.

O fato é que o cartório existente dentro de um fórum é o primeiro contato do cidadão com o Judiciário, é o local onde o processo permanece por mais tempo para providências. Assim, teorias e conceitos gerenciais embasam resultados positivos no que concerne ao funcionamento dos cartórios judiciais, fazendo com que a população tenha uma visão positiva do Judiciário, já que a forma como um cartório é gerido pode fazer toda a diferença quando se trata de prestar serviço público de qualidade.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é acoplar ao caso vivido a teoria existente hoje sobre o assunto, para constatar que um judiciário que não aplica técnicas de gestão se mostra ineficiente e moroso, gerando ao cidadão insegurança jurídica e descrédito nas instituições públicas.

A propósito, menciona-se muito as palavras eficiência, eficácia e efetividade quando se trata de Judiciário, mas sem muita preocupação com o real sentido de cada uma. Entretanto, esses significados são importantes porque através deles é possível obter o indicativo do desempenho de uma organização.

Para se oferecer um serviço público de qualidade e também economicamente viável para o estado é necessário verificar a eficiência e a eficácia dos procedimentos. A eficiência, como princípio constitucional trazido pela Emenda Constitucional nº 19, relaciona-se com o modo de atuação do agente público e o modo de estruturar a Administração Pública (DI PIETRO, 2002, p. 83).

Por sua vez, a eficácia diz respeito ao fato de que o poder judiciário será mais eficaz quando o índice de realização de seus objetivos for mais elevado (MAXIMIANO, 2006, p. 4). Já efetividade é entendida aqui como o grau em que foi possível atingir os resultados esperados (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Existe, atualmente, um amplo esforço para alterar a realidade de ineficiência, morosidade e falhas no sistema cartorário.

Há todo um esforço, hoje, no sentido de oferecer a todos os servidores e, especialmente, aos gestores, diversos cursos de aperfeiçoamento, tanto na área fim, como na área meio, de modo a qualificá-los para uma melhor prestação de serviço judiciário. Realizam-se ações educacionais nas áreas específicas de Gestão de Pessoas (presencial e à distância), Gestão de Processos, Gestão Pública, Planejamento e Administração Estratégica, dentre outras. Na área de conhecimento transversal desenvolvem-se ações educacionais de Comunicação e relações interpessoais. Criam-se manuais e sistemas para que um determinado processo de trabalho, ou um determinado procedimento seja igual para todos os cartórios de igual ou de diferente competência. Com isso, procura-se uma sintonia com que há de mais moderno em termos de gestão de pessoas e de processos. E todos são diariamente incentivados a participar (SOUSA, 2014).

Diante disso, é preciso destacar que o tema apresenta elevada relevância não apenas para a organização e bom andamento das atividades cartorárias, acima de tudo, é importante para a sociedade e para que o Poder Judiciário brasileiro torne-se mais efetivo, respondendo aos apelos sociais sem que longos períodos de tempo sejam necessários.

O CARTÓRIO DA 1ª VARA CRIMINAL ANTES DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO

Considera-se letárgica a atuação do cartório até a entrada do analista jurídico, porque as rotinas eram obsoletas, existia acúmulo de serviço, os servidores desmotivados cultivavam técnicas arcaicas na realização das tarefas diárias, havia falta de aplicação de estratégias de gestão no fluxo físico de processos, ausência de treinamento específico dos servidores, falta de capacitação para novos servidores, falta de capacidade organizacional e habilidade gerencial, inexistência de planejamento estratégico, desconhecimento dos servidores quanto às rotinas do cartório, agravado pelo fato delas não serem padronizadas.

Conforme esclarece Colzani (2017, p. 3), a respeito dos cartórios em Santa Catarina:

Constata-se que as Varas Judiciais são quase que autônomas em seu gerenciamento e como tal elas deveriam ser administradas. Entretanto, a maior parte dos Juízes e Escrivães não sabem e não foram orientados e ensinados para gerenciar gabinete/cartório, no caso de juiz, e o de gerenciar cartório quando Escrivão Judicial. E por outro lado a instituição não possui um setor ou departamento que seja responsável pela organização e gerenciamento das pessoas responsáveis pelo cartório. Cada qual adota uma forma de trabalhar sem planejamento ou metas. Ou se existem é por iniciativa pessoal do Juiz ou do Escrivão.

Com isso, atividades similares eram executadas de diferentes formas, havia uma dificuldade de localização no site do TJSC das normas e orientações internas reguladoras de procedimentos cartorários específicos, bem como excesso de normatização sobre o mesmo

assunto, dificultando a identificação da norma em vigor (democratização do acesso à informação), extrema dificuldade de obtenção de dados mais precisos, com identificação de ocorrências não desejadas, desconhecimento das normas processuais, falta de objetividade dos despachos, ausência de modelos para a prática de atos administrativos rotineiros e falta de preparação para gestão administrativa dos cartórios. Acumulado a isso, a primeira informação que tive quando informada sobre minha lotação naquele cartório era a de que se tratava da pior vara para se trabalhar.

Colzani (2017) afirma que esta é a realidade de inúmeros cartórios no país, já que muitos ainda não iniciaram um processo de atualização de processos e gestão das atividades e, assim, encontram-se ultrapassados, lentos e ineficientes, tornando o serviço dificultoso e a obtenção de resultados demorada e gerando uma sobrecarga de trabalho em função da adoção de processos inadequados.

Antigamente cada cartório, juiz, escrivão e técnico tinham a sua maneira de aplicar os procedimentos cartorários de forma diferentes. Havia uma infinidade práticas diferenciadas para uma mesma situação que os clientes externos não sabiam qual era o procedimento correto. A dessincronia do funcionamento dos cartórios judiciais era perceptível em todas as Comarcas e até de cartório para cartório de uma mesma comarca. O fenômeno vinha-se agravando ao longo dos anos pela falta de mecanismos de tratamento das informações jurídicas, que devem ser do conhecimento dos juízes, escrivães e técnicos judiciários, operadores dos processos (COLZANI, 2017, p. 7).

Sobre uma realidade semelhante observada em outros cartórios do país, Sousa (2014) cita:

Em tempos remotos, o papel de gerir o cartório judicial (aqui no Distrito Federal) era (e ainda é) desempenhado pelo Diretor de Secretaria. Ele é quem geria os processos de trabalho, quem ditava as regras internas do seu Cartório. Não havia intensa interferência externa; não havia rígida avaliação de desempenho; não havia controle rigoroso dos indicadores de produtividade. As tarefas eram as mesmas para um só servidor que a ele eram atribuídas anos a fio. Não havia rodízio de atividades e não havia incentivo algum tanto interno quanto externo da administração superior. Isso gerava transtornos individuais e coletivos no espaço ocupacional, que em nada ajudavam na aceleração da prática dos atos processuais. Pelo contrário, deixavam clara uma imperfeita e ineficaz organização cartorária.

Neste período, pensando-se especificamente na cidade de Araranguá, a eficiência não apenas era limitada no cartório, de fato, muitas falhas podiam ser identificadas, comprometendo os resultados para a equipe de trabalho e, acima de tudo, para os usuários, que necessitam dos serviços do cartório para que a justiça seja, de fato, cumprida.

A falta de informatização ou de softwares realmente preparados para a realização das

atividades cartorárias também se configurou como um grave problema ao longo dos anos e, com isso, a necessidade de realização das atividades por via manual ou com uso de programas pouco eficientes, fez com que as dificuldades assumissem proporções ainda maiores e mais difíceis de serem eliminadas.

IDEIAS DE SOLUÇÃO VIA GESTÃO CARTORIAL

Com a entrada do analista jurídico, comecei a perceber que iniciou um processo de verificação cartorial mais ampla e mais compromissada também. Ao invés da solução de todos os problemas ser mais pessoal, verificou-se que o foco passou a ser menos fazer e mais planejar antes de começar a fazer. Inserir as pessoas do cartório nesse movimento de mudança não foi fácil e requereu muita habilidade do gestor, eis que a diversidade de entendimentos era grande tanto no que concerne ao que o Tribunal de Justiça representa como quanto ao que as pessoas pretendiam naquele lugar.

Para Colzani (2017), a preparação das pessoas para a atuação nos cartórios é essencial para que iniciem as atividades com a clara compreensão de quais serão suas funções, como deverão proceder, a quem deverão recorrer em caso de dúvidas, como evitar erros e necessidade de retrabalho, enfim, informações que os funcionários precisam receber antes de iniciarem as atividades ou, pelo menos, deverão ser treinados quando da implantação da gestão cartorial, quando já estiverem em atuação na área.

Esta atividade, porém, demanda que existam pessoas totalmente conscientes das atividades e dos processos envolvidos, capazes de se comunicarem com segurança e clareza e, assim, aptas a auxiliarem os demais trabalhadores na tarefa de alterar seus hábitos ou aprenderem as demandas da atividade dentro de um cenário bem organizado, com a aplicação da gestão cartorial em todas as suas etapas (COLZANI, 2017).

Interesses muito antagônicos proporcionaram longas, mas proveitosas reuniões, e cada vez o convencimento era maior no sentido de que é possível tornar melhor o acesso ao Judiciário, previsto na CF/88, de forma inclusiva e democrática, tendo uma visão sistêmica da gestão cartorária, baseada no conceito de competências e no equacionamento dos problemas. Logo o novo gestor verificou os pontos que emperravam o processo, que atrasavam a tramitação e que são desnecessários dentro da engrenagem.

O que ele propôs foi trazer para o lado da solução do problema aquelas pessoas que

trabalham todos os dias com os procedimentos e as partes processuais. E toda essa mudança visando um processo mais fluído mantém incólumes as garantias processuais constitucionais e faz com que o servidor cumpra o que determina o art. 37 da CF: prestação de serviços com eficiência. O “fazer” voltado para a qualidade, usando ferramentas comprovadamente eficientes para mensuração e organização do trabalho, deve ser a regra para quem trabalha no Judiciário e ele nos lembrava disso diariamente.

Naturalmente, repensar os fluxos de trabalho fez emergir falhas nos procedimentos, o que não agradou a muitos, mas isso democratiza a informação do “como fazer”, tornando o trabalho mais prazeroso porque se faz com mais segurança. E o resultado positivo final e mais significativo é o do cidadão, que recebe um serviço de qualidade porque feito em um tempo pensado, trabalhado com foco na eficiência e eficácia.

É preciso que o gestor tenha plena consciência de que sua atuação pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso da plena implantação de práticas de gestão dentro das unidades cartoriais. Seus conhecimentos sobre o tema devem ser aprofundados e constantemente renovados, considerando-se que as ferramentas e modelos aplicáveis são dinâmicos e, assim, também encontram-se em processo de mudança de forma regular.

Por conta disso, pode-se dizer que é imprescindível o gestor atuar de forma estratégica, tanto para dentro da sua própria unidade, como para uma integração com uma ou mais áreas do saber e, até mesmo, desenvolvendo as suas competências com todas as suas variáveis e implicações, de modo a tornar-se, cada vez mais valioso para si, para a equipe e, sobretudo, para a organização. Entretanto, há algumas atitudes que ajudam a fortalecer a imagem do gestor de pessoas: desenvolver o trabalho onde outros não querem. Aprimorar-se principalmente naquelas tarefas ostensivas e desafiadoras; aprender os segredos do “KING”. “Know yourself. Know Others. Identify the issues; name your team; set goals and get going” . Em Português "conheça você, conheça os outros, identifique as questões; forme sua equipe e fixe objetivos e vá em frente". Saiba impactar, pois devemos desenvolver uma imagem positiva. Um simples sorriso abre portas. A vitória deve ser perseguida sempre. A derrota serve de aprendizado de como fazer correto da próxima vez e, acima de tudo, ser ÉTICO, estar consciente de seu papel que deve ser dentro dos mais rigorosos preceitos legais e de profundo respeito pelo próximo, qualquer que seja a sua posição dentro da organização (SOUSA, 2014).

Nesse cenário, lanço algumas ideias apresentadas por dois Desembargadores que resolveram repensar os procedimentos: Jorge Antonio Maurique e Marcos Alaor Diniz Grangeia.

O Desembargador gaúcho Jorge Antonio Maurique, em entrevista à Revista Veja, trouxe sua experiência do certificado internacional de gestão ISO 9001 obtido pelo seu gabinete. Para ele, o grande segredo para dar clareza e celeridade aos processos é padronizar

procedimentos estabelecendo prazos para os julgamentos. Com essa premissa, 90 % dos processos recebidos no gabinete dele são julgados em no máximo quatro meses.

Ele ressalta que :

Não adianta dar uma excelente decisão depois de muito tempo, porque a parte quer uma solução para a vida dela. (...) sempre me preocupei com eficiência, com prazos rápidos e com um julgamento que fosse claro para que as pessoas entendessem o que nos levou àquela decisão. Sempre insisti para que quem chegasse ao balcão da vara saísse de lá com uma resposta. (...) decidimos certificar essa excelência para fazer um controle de qualidade do trabalho. Então, procurei informação sobre o ISO 9001 com o departamento de planejamento do tribunal. (...) Todos nós recebemos treinamento sobre a necessidade de obter a certificação e começamos a fazer o que a norma exige, que é uma padronização de procedimentos. Quando recebo uma apelação em determinada área, há uma sequência a ser seguida. E faz-se sempre o mesmo: verificamos se a outra parte foi intimada, se ela apresentou contrarrazões, se tem advogado ou não, etc. É como o *checklist* que os pilotos fazem antes da decolagem, mas para cada tipo de ação. O olhar diferente deve ser dado na hora da decisão, mas até lá deve-se seguir uma série de normas-padrão. Isso acelera os resultados (MAURIQUE, 2017, p. 1).

Como menciona Paulo Eduardo Alves da Silva, "a administração dos cartórios é casual, não dispõe de ferramenta profissional". Num estudo realizado em cartórios do estado de São Paulo, entre maio de 2006 e abril de 2007, chegou-se à conclusão de que políticas públicas de reforma do sistema de justiça brasileiro não produzirão os resultados esperados se não considerarem o funcionamento dos cartórios. Precisamos açambarcar métodos eficazes e mudar o tempo dos processos em cartório, tomarmos a reforma do Judiciário nas mãos e sermos partícipes pró-ativos de um futuro em que não haja mais lugar para descrédito nas instituições públicas.

Assim, apresentando aos servidores a utilidade prática do checklist aplicada à padronização dos procedimentos e estabelecendo metas a serem alcançadas em períodos de tempo específicos, o andamento do cartório se modifica porque as pessoas começam a perceber com mais clareza o objeto de trabalho e onde vão chegar com aquela atividade.

O Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, Marcos Alaor Diniz Grangeia, em sua obra *Administração Judiciária – Gestão Cartorária* propõe que a morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é inevitável em decorrência do despreparo de magistradores e servidores para lidar com a sobrecarga de trabalho, da falta de cultura de gestão administrativa e da ineficácia na distribuição e utilização de recursos materiais.

A solução trazida por ele abarca um plano estratégico prescritivo e instrumental.

Inicialmente, a instrumentalização de um modelo de planejamento estratégico caberia num Manual de Implementação onde se encontram métodos e ferramentas que melhoram a produtividade e qualidade dos serviços prestados. Ele ressalta que Bianor Cavalcanti, em seu livro *O Gerente Equalizador*, menciona como efetuar processos de mudanças em setores públicos se utilizando da equalização para mostrar a importância do papel do gestor como gerente equalizador que identifica oportunidades e limitações.

Ele discorre o processo da seguinte forma: “o gerente equalizador atua no sentido de compreender, analisar e equilibrar as distorções das variáveis organizacionais, por meio do aumento ou diminuição das frequências, em busca de sintonia fina e estabilidade da organização” (GRANGEIA, 2007, p. 44).

Compreende-se, assim, que o sucesso da gestão cartorária e a alteração do cenário de morosidade e falhas são fatores que dependem do envolvimento de todos os profissionais que ali atuam, apoiados por um gestor preparado, com amplas capacidades de comunicação e de preparação da equipe. Cada membro do grupo tem suas responsabilidades e diante disso, deve assumir uma postura participativa e comprometida, seguindo os procedimentos e recorrendo ao gestor sempre que a situação fugir de seu controle, para evitar falhas e o comprometimento da eficiência do cartório de forma geral.

Dessa forma, a prestação jurisdicional de excelência pode ser alcançada quando se está em ambiente de trabalho constituído de uma equipe unida e comprometida; quando os processos são despachados, decididos e sentenciados de forma célere; quando as audiências são designadas em no máximo 30 (trinta) dias; quando há um perfeito e completo alinhamento entre o Gabinete e a Secretaria do Juízo; quando o Diretor de Secretaria aplica de forma completa a Portaria que lhe dá poderes para a movimentação dos processos; quando o cumprimento das determinações judiciais seja concretizado em tempo hábil e com a utilização integral dos sistemas informatizados disponibilizados; quando há uma conferência constante de todos os escaninhos; quando as juntadas sejam realizadas, de preferência, no mesmo dia do protocolo e o impulso respectivo procedido com rapidez, respeitando-se os prazos legais para a expedição de todos os documentos; e, sobretudo, quando os objetivos são voltados a criar engajamento, criatividade e iniciativa nos membros da equipe (SOUSA, 2014).

Compreende-se, assim, que as mudanças trazidas pela gestão cartorária podem ser amplas e com excelentes resultados para todas as partes e como forma de analisar quais são essas mudanças, apresenta-se o tópico a seguir.

AS MUDANÇAS QUE PODEM TRAZER À SOCIEDADE CATARINENSE UM JUDICIÁRIO MAIS ACESSÍVEL

O ônus decorrente da demora judicial no processo penal acaba sendo suportado por todos os envolvidos. Ao lado de sugestões sobre melhorias e padronização no processo de gestão cartorária via planejamento estratégico, surgem também propostas sobre formas de responsabilização do estado em casos de prejuízos evidentes decorrentes da demora judicial.

Na concepção de Souza (2014), é preciso ter em mente que:

O tempo de tramitação de processos judiciais é reiteradamente apontado como um dos maiores obstáculos da Justiça brasileira. Contudo, o ritmo do tempo de tramitação quem dita são os Cartórios Judiciais, o que tem recebido pouca atenção nos debates sobre a melhoria dos serviços judiciários.

Diante disso, é importante que se destaque que a redução do tempo de tramitação dos processos está diretamente ligada às pessoas e aos processos adotados em tais ambientes, sempre com ênfase na otimização das atividades para que etapas desnecessárias ou retrabalho sejam ocorrência corriqueiras e, assim, tornem os cartórios locais nos quais os processos adentram e permanecem por muito tempo, muitas vezes aguardando que o procedimentos necessários sejam adotados para que possam ter o andamento correto (SOUZA, 2014).

O judiciário está desaparelhado de conceitos e práticas de planejamento do principal serviço que presta à sociedade. Dar razoável duração a um processo de muitos volumes, por exemplo, é bem diferente de acompanhar os trâmites dos demais processos, reclama um método diferenciado. Então, mostra-se uma necessidade peculiar, mas que é tratada num rol comum. Processos de grande envergadura devem ser trabalhados de forma diversa, pela quantidade de pessoas envolvidas e pela repercussão que geram.

Não se trata de dar mais celeridade porque está na mídia, mas sim de ter um olhar diferente sobre o processo como um todo, sob pena de causar indignação dos envolvidos no caso. É necessário pensar na existência de núcleos de trabalho para casos como esse, como relata o Professor José Isaac Pilatti no livro *Audiência Pública na Justiça do Trabalho*, que adapta o modelo romano à complexidade da realidade atual, “desafiando a lógica do processo civil tradicional”.

A expectativa que as pessoas em geral têm é de que o judiciário apontará os culpados e os punirá, o problema é “o quando”. E o tempo faz toda a diferença, sempre e

principalmente quando se trata de vida humana. “É preciso adaptar o que já existe a novos propósitos”, afirma Peter Burke (BURKE, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de lançar mão de informações e dados reais e constatar com a pesquisa desenvolvida a necessidade de alertar para o fato de que a gestão do cartório judicial nunca foi elevada à importância que possui, apesar de ser o lugar onde os processos passam mais tempo.

O problema da morosidade do Judiciário advém, em grande parte, da falta de pensar o procedimento cartorário. Ainda que faltem recursos financeiros, de pessoal e legislação apropriada, ainda que aumente o número de ajuizamentos, se a estrutura estiver calcada num proceder adequado, nada atingirá a qualidade do serviço. É preciso repensar o proceder, a forma de fazer, desenvolver técnicas de gestão próprias para o cartório. Em outras palavras, os problemas gerenciais enfrentados atualmente no Judiciário decorrem da falta de uma cultura de gestão administrativa, de uma análise organizacional que aperfeiçoe as atividades desenvolvidas dentro dos cartórios.

Com instrumentos eficazes de planejamento e gerenciamento é possível mudar o desempenho do Poder Judiciário. A garantia constitucional da duração razoável do processo só vai alcançar os jurisdicionados se forem utilizados métodos. E depois de obtido um nível inicial de excelência, uma opção é buscar a certificação do ISO 9001, para que esse trabalho em busca da celeridade tenha continuidade e uma avaliação periódica.

Dessa forma, a qualidade do trabalho sempre vai ser encarada como algo a ser buscado. Entender que depois de um longo período de tempo qualquer sentença deixa de prover à parte uma resposta à expectativa de que veria seu problema resolvido, que com transcurso dos prazos fica a impressão de que ao fim e ao cabo ninguém foi vencedor, todos perderam, seja porque as circunstâncias já não são mais as mesmas, seja porque as necessidades se alteraram e esse novo momento não comporta receber essa resposta tardia sem um olhar de reprovação.

Pode fazer toda a diferença ter um departamento na instituição voltado ao controle da qualidade dos processos e procedimentos, que promova treinamentos periódicos e mudanças na cultura das pessoas que prestam serviço público.

REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. **Estado de exceção**. São Paulo : Boitempo Editorial, 2005
- ALEXY, Robert. **Teoria da argumentação jurídica**. São Paulo : Landy Editora, 2001
- ALMEIDA, Paulo Roberto. **Os primeiro anos do século XXI: o Brasil e as relações internacionais contemporâneas**. São Paulo : Editora Paz e Terra, 2002
- ARISTÓTELES DE ESTAGIRA. **A política**. São Paulo : Editora Martin Claret, 2002
- ANDRADE, Marcelo Lasperg. **Aspectos jurídico-filosóficos da Teoria dos Sistemas**. Dissertação submetida à UFSC para obtenção do título de mestre em direito. Florianópolis, 2007.
- ANNONI, Danielle. **O direito humano de acesso à justiça em um prazo razoável**. Tese apresentada ao curso de Pós-graduação em Direito da UFSC em nível de doutorado. Florianópolis, dez. 2016.
- BARRETTO, Vicente de Paulo. **Dicionário de Filosofia de Direito**. Rio de Janeiro : Renovar, 2006
- BARZELAY, M. (2001). **The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue**. University of California Press/Russel Sage Foundation.
- BITTAR, Eduardo Carlos Bianca. **Curso de filosofia aristotélica: leitura e interpretação do pensamento aristotélico**. Barueri : Editora Manole, 2003
- BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de Filosofia**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editor, 1997
- BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2004.
- BOBBIO, Norberto. **Direito e estado no pensamento de Emanuel Kant**. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1992
- BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro : Campus, 1992
- BOBBIO, Norberto. **O positivismo jurídico**. São Paulo : Ícone Editora, 1999
- BORDASCH, R. W. da S. (2009). **Gestão Cartorária: Controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Coleção Administração Judiciária, IV. Departamento de Artes Gráficas do TJRS.
- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello Branco. A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI – GECONT**, v. 2, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2015. Artigo submetido em 20.08.2014 e divulgado em 30.06.2015 pelo editor João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, após double blind review.
- BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **A justiça em números – indicadores estatísticos do Poder Judiciário**, ano 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 14 out. 2016.
- _____. **Estratégia Judiciário 2020 – Poder Judiciário**. 2015/2020. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em 14 out. 2016.
- _____. **Plano de Gestão para o funcionamento de Varas Criminais e de Execução Penal**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em 14 out. 2016.
- _____. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm,
- BRUSCATO, Wilges. **Efetividade do Processo de Execução**. São Paulo: Revista dos Tribunais – Repro 129, ano 30, nov./2005.
- CAMPOS, Alinaldo Guedes. Análise sócio-jurídica do acesso à justiça. **Orbis: Revista Científica**. Volume 2, n. 3. ISSN 2178-4809 Latindex Folio 1.

CALMON, Eliana. **A democratização da Justiça**. Brasília: Revista do CEJ, 1997.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH Bryant. **Acesso à Justiça**. trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

CARVALHO, Luiz Airton de. **Princípios Processuais Constitucionais**. In: Jurisprudência Brasileira, vol. 157, Juruá Editora.

CARNEIRO, Athos Gusmão. **Nova Execução. Aonde vamos? Vamos melhorar**. São Paulo: Revista dos Tribunais – Repró 123, Ano 30, Maio/2005.

CAVALCANTI, Bianor S. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CLÉVE, Clemerson Merlin. **Poder judiciário: autonomia e justiça**. São Paulo: Revista dos tribunais, 1993.

COLZANI, Antônio. **A importância da gestão de processos em cartórios da justiça de 1º grau de Santa Catarina**. Disponível em: <
http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Antonio_Colzani.pdf> Acesso em: 21 ago.2017.

CUNHA, A. (2010). **A Busca de Maior Vitalidade da Gestão nas Organizações do Poder Judiciário**. Cadernos FGV Projetos, ano 5, 12

DARÓS, V. (2009). **Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região**. Caderno de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico.

DELGADO, José Augusto. **Princípios Processuais Constitucionais**. In: Revista Forense, out./nov./dez./ 1986.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A Instrumentalidade do Processo**. São Paulo, Malheiros Editores, 6ª ed., 1998.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Fundamentos do Processo Civil Moderno**, 2ª ed., São Paulo, Revista dos Tribunais, 1987.

FIRMO, Maria de Fátima Carrada. **A gestão de pessoas como instrumento de celeridade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional**. Rio de Janeiro, 2004. Monografia.

GALBRAITH, Jay. R. **Organization design**. Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

GALEANO, Eduardo. **Veias abertas da América Latina**. Rio de Janeiro : Editora Paz e Terra, 2005

GALUPPO, Marcelo Campos. **Igualdade e diferença: estado democrático de direito a partir do pensamento de Habermas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002

GILISSEN, John. **Introdução histórica ao direito**. Lisboa : Fundação *Calouste Gulbenkian*, 2003

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração judiciária cartorária**. 1ª Edição. Brasília, ENFAM. 2011.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. (2007). **Modelagem Organizacional, Gestão Administrativa e de Procedimentos Judiciais de Cartório Cível**. Porto Velho: FGV Direito, 174p. (Dissertação de Mestrado – Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas – FGV Direito Rio).

GRINOVER, Ada Pellegrine et alii, **Teoria Geral do Processo**. 14ª ed., São Paulo, Malheiros Editores, 1998.

HÄBERLE, Peter. **Hermenêutica constitucional: a sociedade aberta dos intérpretes da constituição. Contribuição para a interpretação pluralista e "procedimental" da Constituição**. Porto Alegre : Sérgio Antonio Fabris Editor, 2002

HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico d modernidade**. São Paulo : Martins Fontes, 2000

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997

HESSE, Konrad. **A força normativa da constituição**. Porto Alegre : Sérgio Antonio Fabris Editor, 1991

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. **Princípios da filosofia do direito**. São Paulo : Martins Fontes, 2000.

HOBBSAWM, Eric. **A era das revoluções, Europa 1789-1848**, Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1977

INWOOD, Richard. **Dicionário Hegel**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editores, 1997

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia Científica e da Pesquisa**. Poder Judiciário de Santa Catarina. Academia Judicial. Curso de Pós-graduação em gestão estratégica no Poder Judiciário. Florianópolis, agosto de 2015.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia Científica e da Pesquisa**. Orientação do TCC. Curso de Pós-graduação em gestão estratégica no Poder Judiciário. Florianópolis, 2016.

JHERING, Rudolf Von. **A luta pelo direito**. São Paulo : Forense, 2002.

KANT, Immanuel. **Doutrina do direito**. São Paulo : Ícone Editora, 1993

KELSEN, Hans. **O problema da justiça**. São Paulo : Martins Fontes, 1998

KELSEN, Hans. **Teoria pura do direito**. São Paulo : Martins Fontes, 2000

KELSEN, Hans. **Teoria Geral do direito e do estado**. São Paulo : Martins Fontes, 1998

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo : Perspectiva, 2005.

JOBIM, N. (2004). **Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal**. 3 jun. 2004. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=100094&sigServico=noticiaArtigoDiscurso&caixaBusca=N>. Acesso em: 30 set. 2012.

LAGASTRA NETO, Caetano. **Acesso à Justiça e Ampliação da Lei do Juizado Especial de Pequenas Causas**. In: Revista dos Tribunais, Ano 75, outubro/1986, vol. 312, p. 250-251.

LARENZ, Karl. **Metodologia da ciência do direito**. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian,

LOPES JR, Aury. O tempo como pena processual: em busca do direito de ser julgado em um prazo razoável. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, n. 22, ago 2005. <Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leituraartigo_id=458

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **Gestão de processos e fluxo de trabalho**: livro didático/Luciano Rodrigues Marcelino, Ingrid Weingärtner Reis; design instrucional Lucésia Pereira. – Palhoça : UnisulVirtual, 2008.

MARCELLINO JR, Julio Cesar. **O direito de acesso à justiça e a análise econômica da litigância: a maximização do acesso na busca pela efetividade**.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2014.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Ampla defesa, celeridade e impunidade**, 19 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.guilhermenucci.com.br/artigo/ampla-defesa-celeridade-e-impunidade>>. Acesso em: 14 out.2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Monique Pimentel. Celeridade processual: o direito fundamental a uma decisão em prazo razoável no processo penal. **Informativo jurídico Consulex**. V. 26, n. 31, 30 jul, 2012. Disponível em <www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:revista:1999;000548538>. Acesso em: 14 out. 2016.

OLIVEIRA, Daniel Kessler. A celeridade processual e a prova delivery no processo penal. **Canal Ciências Criminais**, 31 maio, 2016. Disponível em

<<https://canalcienciascriminais.com.br/a-celeridade-processual-e-a-prova-delivery-no-processo-penal>> Acesso em: 15 ago. 2017.

PEDRINI, Tainá Fernanda Pedrini. **O direito a duração razoável do processo penal e as medidas compensatórias aplicadas**. Publicado em 05.11.2015. Disponível em: <http://aacrimesc.org.br/o-direito-a-duracao-razoavel-do-processo-penal-e-as-medidas-compensatorias-aplicadas/>. Acesso em 14 out. 2016.

ROUSSEAU, Jean Jacques. **Do contrato social: princípios do direito político**. São Paulo : Editora CD, 2001

ROULAND, Norbert. **Nos confins do direito**. Tradução Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão : São Paulo : Martins Fontes, 2003

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo : Cortez, 2003

SANTOS, Raimundo Marinho. O princípio da celeridade processual aplicado à vítima. **Revista Jus Navegandi**, Bahia, mar. 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/27156>>. Acesso em: 14 out. 2016.

SENA, Gabriel Astoni; SOUZA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**. V. 14, n. 33, p. 68-78, ago 2012. DOI: Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p68>>. Acesso em: 14 out. 2016.

SILVA, Paulo Eduardo Alves. **GT5 – Conflitualidade social, administração da justiça e segurança pública. O poder invisível – a burocracia judicial brasileira**. 32º Encontro Anual da ANPOCS – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. 27 a 31 Out. 2005. Disponível em: <http://anpocs.org/index.php/papers-32-encontro/gt-27/gt05-25/2313-paulosilva-o-poder/file>. Acesso em 14 out. 2016.

SILVA, Joelson Cardoso; PETROCINI, Laudenir Fernando. **Gestão de fluxos de trabalho na unidade judiciária 2ª vara da Comarca de Sombrio – um estudo de caso**, Artigo Científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação em nível de especialização na Modernização na Gestão do Poder Judiciário. Universidade do Sul de Santa Catarina Campus UnisulVirtual Orientador: Prof. Dr. LUCIANO RODRIGUES MARCELINO Sombrio, 28 de setembro de 2008.

SODRÉ, Paulo Cezar Alves. **A ADMINISTRAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO E O ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL: AS ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS PELA EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45/2004**. Florianópolis, 2009. Curso de Mestrado em Direito, Estado e Sociedade. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação Strictu Sensu em Direito, Programa de Mestrado, da Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUSA, Roberto Rodrigues de. **Gestão de pessoas e de processos no ambiente cartorário**. 24 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos/2014/gestao-de-pessoas-e-de-processos-no-ambiente-cartorario-roberto-rodrigues-de-sousa>> Acesso em: 20 ago. 2017.

STUMPF, J. da C. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas. Coleção Administração Judiciária, 2009.

SUANNES, A. (2007). O processo judicial e a teoria do caos. **Revista da Ajuris**, Porto Alegre, Ano XXXIV, 105, 9-37.

VIVACQUA, Guilherme, e SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

WEICK, Karl. **Organizational redesign as improvisation**. New York: Oxford University Press, 1996.

YOSHIDA, Consuelo Yatsuda Moromizato. **O novo papel do Judiciário e dos Magistrados na sociedade contemporânea: reflexões em tempos de reforma.** Disponível em: <http://www.fiscolex.com.br/doc_990253_O_NOVO_PAPEL_DO_JUDICIARIO_E_DOS_MAGISTRADOS_NA_SOCIEDADE_CONTEMPORANEA_REFLEXOES_EM_TEMPOS_DE_REFORMA_1.aspx>. Acesso em: 1º maio 2017.

ZDANSKI, Claudinei. O princípio da razoável duração do processo e seus reflexos no inquérito policial. **Revista Jus Navegandi**, Teresina, ano 11, n. 1260, 13 dez. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/9271>>. Acesso em: 14 out. 2016.

ZOUAIN, E. (2010). A nova cultura por resultados no Poder Judiciário Nacional. In: **Poder Judiciário e Gestão Eficiente**. Cadernos FGV Projetos, ano 5, 12, 72-78.

RABIN, Claudio G. **O Judiciário se acostumou a não ser cobrado.** **Revista Veja** fev/2017. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/brasil/o-judiciario-se-acostumou-a-nao-ser-cobrado/>> Acesso em: 9 fev. 2017.