



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**  
**ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA TOCANTINENSE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL**  
**INTERDISCIPLINAR EM PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS**

**ADONIAS BARBOSA DA SILVA**

**A GESTÃO ADMINISTRATIVA JUDICIAL:** Os auxiliares da justiça e a concretização dos princípios da eficiência e da razoável duração do processo no âmbito da Justiça Estadual do Tocantins

Palmas-TO

2021

ADONIAS BARBOSA DA SILVA

**A GESTÃO ADMINISTRATIVA JUDICIAL:** Os auxiliares da justiça e a concretização dos princípios da eficiência e da razoável duração do processo no âmbito da Justiça Estadual do Tocantins

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* de Mestrado Profissional Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos da Universidade Federal do Tocantins, em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, na Linha de Pesquisa Instrumentos da Jurisdição, Acesso à Justiça e Direitos Humanos, subárea Trabalho e Direitos Humanos e Projeto de Pesquisa de Educação em Direitos Humanos, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Tarsis Barreto Oliveira

Palmas-TO

2021

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

---

- S586g Silva, Adonias Barbosa da.  
A GESTÃO ADMINISTRATIVA JUDICIAL: Os auxiliares da justiça e a concretização dos princípios da eficiência e da razoável duração do processo no âmbito da Justiça Estadual do Tocantins. / Adonias Barbosa da Silva. – Palmas, TO, 2021.  
45 f.  
Relatório Técnico (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, 2021.  
Orientadora : Tarsis Barreto Oliveira  
1. Acesso à Justiça. 2. Gestão Administrativa Judicial. 3. Auxiliares da Justiça. 4. Razoável Duração do Processo. I. Título

**CDD 342**

---

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

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

ADONIAS BARBOSA DA SILVA

**A GESTÃO ADMINISTRATIVA JUDICIAL:** Os auxiliares da justiça e a concretização dos princípios da eficiência e da razoável duração do processo no âmbito da justiça estadual do Tocantins

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, promovido pela Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre.

Data da aprovação: 17 de setembro de 2021.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Tarsis Barreto Oliveira  
Orientador e Presidente da Banca  
Universidade Federal do Tocantins

---

Prof. Dr. Vínicius Pinheiro Marques  
Membro Avaliador Interno  
Universidade Federal do Tocantins

---

Profa. Dra. Naima Worm  
Membro Avaliador Externo  
Universidade Federal do Tocantins

Palmas – TO  
2021

A justiça atrasada não é justiça; senão injustiça qualificada e manifesta. (Rui Barbosa).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus – essencial em minha vida –, pois sem Ele não teria tido forças para chegar até aqui. Por me conceder a graça de alcançar mais essa vitória, pelas bênçãos derramadas sobre mim ao longo de toda a vida.

À minha esposa, amiga e companheira, Maria Helena Viana da Mata Barbosa, mulher guerreira, de exímia coragem e fé em Deus! Que me guiou nos caminhos d’Ele, levando-me sempre a buscar ser um ser humano melhor; meu alicerce e porto seguro nos momentos em que mais precisei; principalmente conselheira nas ocasiões nas quais pensei que não seria capaz.

Aos meus filhos Diogo Viana Barbosa e Valeria Viana Barbosa, razões do meu viver, que sofreram comigo cada dificuldade e vibraram em cada meta por mim alcançada.

Aos familiares que sempre se fizeram presentes ainda que distantes, e souberam entender minhas constantes ausências e falta de atenção para com eles, os quais quase sempre, devido à correria dos últimos anos, não pude recompensá-los pelo zelo, carinho e preocupação.

Aos mestres que se doam em prol de seus alunos, que dedicam seu tempo em aprender mais para levar conhecimento aos seus educandos, levando-nos a descobrir o quão deslumbrante é o mundo jurídico.

Ao professor Tarsis Barreto, meu orientador, pela dedicação, presteza e auxílio nas atividades de andamento deste trabalho, bem como por semear em mim o gosto pelo aprendizado.

A todos, minha gratidão sincera!

## RESUMO

Quando o Poder Judiciário monopolizou a tutela jurisdicional, coube a este o dever de garantir a solução dos conflitos sociais, garantindo a paz e a convivência harmônica dos indivíduos, motivo pelo qual, deve o Poder Judiciário garantir que todos tenham acesso à justiça. Contudo, o direito fundamentação de acesso à justiça não pode ser visto apenas do aspecto formal de garantir ao cidadão a possibilidade acionar o Poder Judiciário, o acesso à justiça deve ser compreendido como a possibilidade que o cidadão tem de acionar o Judiciário e obter uma resposta em um tempo razoável. Para que isso ocorra, deve-se ter a perspectiva de que o Judiciário não é composto apenas pelos magistrados, mas também por agentes auxiliares da justiça, os quais tem o dever de observância dos modelos da administração pública, como forma de garantir que a tutela jurisdicional seja efetivada de forma célere e eficaz. Por esse motivo, o presente estudo tem como finalidade realizar um relatório técnico sobre o papel dos auxiliares da justiça na efetivação do princípio da razoável duração do processo na Justiça Estadual do Tocantins, a fim de identificar os principais entraves na morosidade do Poder Judiciário Tocantinense, permitindo que seja possível implementar políticas administrativas de gestão judicial capazes de solucionar o problema da lentidão processual. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o assunto, com uma análise interdisciplinar (jurídica e gestão administrativa) sobre a atividade dos serventuários da justiça, bem como uma pesquisa sobre o controle dos atos processuais praticados pelos servidores do Tribunal de Justiça do Tocantins. Como produto final, foram propostas algumas ações consideradas fundamentais para o aprimoramento dos serviços prestados e à efetividade da justiça.

**Palavras-Chave:** Acesso à Justiça; Gestão Judicial; Razoável Duração do Processo; Auxiliares da Justiça.

## **ABSTRACT**

When the Judiciary Branch monopolized jurisdictional protection, it was up to it to guarantee the solution of social conflicts, guaranteeing peace and harmonious coexistence for individuals, which is why the Judiciary Branch must ensure that everyone has access to justice. However, the right to justify access to justice cannot be seen only from the formal aspect of guaranteeing the citizen the possibility to sue the Judiciary Branch, access to justice must be understood as the possibility that the citizen has to sue the Judiciary and obtain an answer in a reasonable amount of time. For this to occur, one must have the perspective that the Judiciary is not only composed of magistrates, but also auxiliary agents of justice, who have the duty to observe the models of public administration, as a way to ensure that the guardianship jurisdiction is carried out quickly and effectively. For this reason, the present study aims to carry out a technical report on the role of court assistants in putting into effect the principle of reasonable duration of the process in the State Court of Tocantins, in order to identify the main obstacles in the slowness of the Tocantins Judiciary Branch, allowing it to be possible to implement administrative policies of judicial management capable of solving the problem of procedural delays. To this end, bibliographical research was carried out on the subject, with an interdisciplinary analysis (legal and administrative management) on the activity of court clerks, as well as a survey on the control of procedural acts practiced by the servers of the Court of Justice of Tocantins. As a final product, some actions considered essential for the improvement of the services provided and the effectiveness of justice were proposed.

**Keywords:** Access to justice; Judicial Management; Reasonable Length of Process; Assistants of Justice.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF	Constituição Federal
CPC	Código de Processo Civil
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
TJTO	Tribunal de Justiça do Tocantins

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 DO DIREITO FUNDAMENTAL À RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO .....</b>	<b>14</b>
2.1 A GARANTIA FUNDAMENTAL DE ACESSO À JUSTIÇA ATRAVÉS DA EFETIVAÇÃO DO PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO .....	15
<b>3. OS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E A GESTÃO JUDICIAL.....</b>	<b>17</b>
<b>4 O PAPEL DOS AUXILIARES DA JUSTIÇA NA EFETIVAÇÃO DO PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO NA JUSTIÇA ESTADUAL DO TOCANTINS .....</b>	<b>21</b>
<b>5 RESULTADOS DO PROCESSO REFLEXIVO-PROPOSITIVO.....</b>	<b>26</b>
5.1 PROPOSIÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE DIRETRIZES DE CONTROLO DOS PRAZOS PROCESSUAIS PELOS SERVENTUÁRIOS DA JUSTIÇA – CARTA DE RECOMENDAÇÃO.....	28
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar do monopólio da tutela jurisdicional exercido pelo Estado, por meio do Poder Judiciário, não se pode afirmar que os únicos atuantes nos processos judiciais sejam os juízes, promotores, advogados e defensores públicos.

Para a efetivação da tutela jurisdicional verifica-se que vários outros agentes, mesmo que indiretamente, atuam para a concretização e desenvolvimento do processo, dentre estes os auxiliares da justiça.

Nesse sentido, não se pode pensar em processo apenas tendo em mente os litigantes e o juiz, mas sim todos os demais agentes que exercem atividades voltadas para o desenvolvimento da atividade jurisdicional.

Diante dessa situação, o Poder Judiciário não é mais apenas o gestor do processo em si, mas também gestor de toda uma estrutura administrativa voltada para a finalidade de permitir que o processo atinja o seu fim de solucionar os litígios.

Com o crescente aumento das demandas, bem como em razão da crise do Estado, surge a necessidade de se estabelecerem diretrizes de gestão político-administrativa do Poder Judiciário, no intuito de que a tutela jurisdicional seja entregue de forma célere e eficaz.

Assim, mesmo que existam avanços legislativos no intuito de permitir que o processo judicial se desenvolva de forma mais rápida, a garantia da razoável duração do processo somente seria possível se os princípios constitucionais, em especial o eficiência, também fossem observados pelos auxiliares da justiça e não apenas pelos magistrados e partes processuais.

A gestão administrativa judicial dos processos é essencial para que o processo se desenvolva de forma regular e célere, sob pena de ineficácia do Poder Judiciário.

Para tanto, questiona-se se existe correlação entre a demora na prestação jurisdicional pelas Varas de Família e Sucessões da Comarca de Palmas/TO e a não observância pelos auxiliares da justiça das práticas necessárias para a efetivação dos princípios da eficiência e da razoável duração do processo.

A eficiência no Poder Judiciário desde o império e até os dias atuais encontra deficiência, principalmente, em razão da demora no cumprimento das decisões judiciais pelas escriturarias, e, sobretudo no que diz respeito às comunicações dos atos processuais tanto pelos Oficiais de Justiça, quanto pelo próprio Cartório judicial.

A evolução dos modelos de administração pública também foi sentida no âmbito da gestão judicial no Brasil, afastando-se de um modelo formalista, passando a buscar o resultado prático do processo, por meio do princípio da primazia do julgamento de mérito, bem como da garantia da razoável duração do processo.

Entretanto, a nova sistemática da justiça brasileira não permite que o Poder Judiciário dirija sua atenção apenas para a condução interna do processo, havendo a necessidade de se estabelecerem diretrizes voltadas para a organização administrativa dos processos.

Assim, uma vez que o desenvolvimento regular do processo não depende apenas das atividades exercidas pelos magistrados e partes processuais, os princípios processuais constitucionais também devem ser seguidos pelos auxiliares da justiça.

A elaboração de técnicas meramente processuais não é suficiente para que o processo se desenvolva de forma célere e eficaz.

É necessário que o Poder Judiciário crie mecanismos de gerenciamento administrativo dos processos judiciais, de modo que todos os agentes envolvidos tenham plena capacidade de desenvolverem suas atividades de forma eficiente, garantindo que a tutela jurisdicional seja entregue em respeito ao devido processo legal.

Por esse motivo, o mero julgamento de demandas não é suficiente para que o princípio da garantia da razoável duração do processo seja concretizado, devendo o Poder Judiciário investir em políticas de gestão administrativa também voltadas para as atividades desenvolvidas pelos auxiliares da justiça.

A presente pesquisa encontra justificativa em razão da necessidade de observância obrigatória pelos auxiliares da justiça de diretrizes de gestão administrativa judicial, por meio da eficiência, como forma de concretizar o princípio da razoável duração do processo.

O presente relatório técnico é estruturado em quatro seções, iniciando com uma análise sistemática sobre a garantia fundamental do princípio da razoável duração do processo e sua aplicabilidade concreta como meio de garantir o acesso à justiça. Após, será dedicada uma sessão à contextualização dos modelos de Administração Pública e os seus reflexos na gestão administrativa judicial.

A par das premissas iniciais, a terceira seção pretende identificar os auxiliares da justiça e o seu papel na efetivação da tutela jurisdicional na Justiça Estadual do Tocantins, em especial, verificando se os princípios processuais são direcionados apenas aos entes da relação jurídica processual, ou se também são aplicáveis aos auxiliares da justiça.

Por fim, será analisado o prazo de cumprimento dos atos processuais pelos serventuários da Justiça Estadual do Tocantins, identificando os possíveis problemas

enfrentados e sugerindo a implementação de políticas administrativas ao Tribunal de Justiça do Tocantins, para criação de boas práticas que sejam capazes de concretizar o princípio da eficiência e da razoável duração do processo pelos serventuários da justiça.

## 2 DO DIREITO FUNDAMENTAL À RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

A crise estatal, unida com o apego formalista dos atos processuais, tornou o processo judicial demorado e cheio de demandas. Tais circunstâncias iniciam o debate sobre a morosidade da justiça, a qual não é um problema apenas do Poder Judiciário brasileiro, uma vez que é possível verificar que, desde a Convenção Europeia de Direitos Humanos, de 1950, e, posteriormente, na Constituição da República Portuguesa, de 1976, já se falava na garantia fundamental à duração razoável do processo.

No Brasil, o princípio da garantia da razoável duração do processo foi positivado através da Convenção Americana de Direitos Humanos, de 1969, ratificada em 1992, estabelecendo que “toda pessoa tem direito a ser ouvida com as garantias e dentro de um prazo razoável por um juiz ou tribunal competente”.

Tal garantia ganhou status constitucional através da Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004, a qual, seguindo os ditames do Pacto de San José da Costa Rica, de 22 de novembro de 1969, promulgado no Brasil pelo Decreto nº 678, de 1992, acrescentou ao artigo 5º da Constituição Federal, especificamente em seu inciso LXXVIII, que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” para uma efetiva tutela jurisdicional.

Assim, ao elevar o direito à razoável duração do processo ao *status* de garantia constitucional, o legislador constitucional pretendeu dar uma resposta às reivindicações sociais concernentes ao problema relativo à morosidade na prestação da tutela jurisdicional, buscando imprimir mais efetividade ao trâmite processual, conseqüentemente tornando-o mais justo e consentâneo com as necessidades dos cidadãos, especialmente levando em consideração que, à época da tramitação processual em meio físico, a insatisfação com a morosidade do Poder Judiciário era universal, o que desafiava a adoção de políticas públicas capazes de solucionar referido problema. (BARBOSA, 2016, *on-line*)

Deve-se ter em mente que, à medida que

um Estado passa a reconhecer e proteger Direitos Fundamentais, tais direitos passam a demarcar o perfil desse Estado, prenunciando a sua forma de agir e de como ele se relaciona com os indivíduos que, na sua dimensão subjetiva, o integram. (ARAÚJO, 2012, p. 131-132)

Assim, em que pese à razoabilidade do prazo para a prestação da tutela jurisdicional tenha sido contemplada em Pactos e Convenções anteriores, somente após sua previsão “na Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, foi despertada a devida

atenção pela legislação infraconstitucional [...] como ideal da justiça brasileira para o processo judicial”. (PEREIRA, 2011, p. 51)

A evidência do *status* constitucional se dá justamente em razão da necessidade de o Estado garantir a pacificação social, bem como a preservação dos direitos do jurisdicionado, sob a pena de, além de implicar o enfraquecimento político do Estado, a morosidade na entrega da prestação jurisdicional também pode ocasionar a perda de legitimidade e credibilidade do Poder Judiciário e do próprio Estado em si, gerando sentimentos de frustração, e até mesmo no retrocesso aos tempos da autotutela.

Logo, a implementação pelos tribunais de políticas de gestão processual vem ao encontro do que preconiza o princípio da razoável duração do processo, pois possibilita verdadeira economia de tempo para a prática de diversos atos tendentes a impulsionar o processo, o que, conseqüentemente, culmina com a resolução mais rápida da demanda.

Essa nova sistemática proporciona a todos os envolvidos na relação processual, não só juízes, advogados e promotores, mas também os servidores do Poder Judiciário, mais tempo e agilidade para impulsionar o processo.

## 2.1 A GARANTIA FUNDAMENTAL DE ACESSO À JUSTIÇA ATRAVÉS DA EFETIVAÇÃO DO PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

Através da análise inicial sobre os aspectos jurídicos do direito ao acesso à justiça, Capelletti e Garth (1988) ao descreverem sobre a evolução do conceito teórico de acesso à justiça, verificam que os fundamentos deste instituto possuem uma ligação correspondente entre a evolução da teoria do Direito Processual Civil com os fatores sociais, políticos e econômicos da sociedade.

Conforme indicado pelos autores, analisando os estados liberais do século 18 e 19 o autor indicou que o ordenamento jurídico refletia essencialmente, um sistema individualista de direitos. Neste período o conceito inicial de acesso à justiça consentia em um elemento eminentemente formal, caracterizado pelo simples direito do indivíduo de propor ou contestar uma ação. Este elemento formal de acesso à justiça estava umbilicalmente ligado ao direito natural das pessoas que necessitavam da proteção judicial do Estado. (CAPELLETTI e GARTH, 1988, p. 9)

Assim como vários outros serviços prestados pelo Estado, a prestação da tutela jurisdicional pelo Poder Judiciário demanda um custo, o qual, em regra, deve ser arcado pelas

partes, motivo pelo qual, o sistema judiciário estava acessível apenas para aqueles que tinham condições de pagar pelas despesas do processo judicial.

Outro ponto consistia na necessidade de criar meios adequados para a defesa dos direitos difusos, tendo em vista a transformação das relações jurídicas interpessoais, com caráter coletivo, bem como diante da necessidade de se buscar a efetividade dos direitos sociais.

Por fim, destaca a necessidade de criação de novas formas de solução de conflitos que não estejam limitadas apenas às estruturas dos Tribunais, nem aos agentes do judiciário, como forma de prevenir litígios ou facilitar a resolução dos conflitos.

Contudo, esse aspecto formal de acesso à justiça não traduz verdadeiramente a real concepção do instituto. O acesso à justiça não pode ser visto apenas como uma garantia de provocação do Poder Judiciário.

Uma vez que o Estado detém o monopólio da jurisdição, este passou a ter a obrigação de entregar a Tutela Jurisdicional. Assim, não basta garantir que o cidadão possa comparecer perante o Poder Judiciário para pleitear o seu direito, há também a necessidade de garantir que o seu pedido seja atendido.

Nesse sentido, o direito de acesso à justiça também possui um viés material, consubstanciado na efetiva prestação da tutela jurisdicional. Ou seja, o acesso à justiça deve ser formal, a ponto de criar mecanismos que possibilitem que a parte vá até o Poder Judiciário, bem como deve ser material, de modo que o pedido da parte seja devidamente analisado e respondido.

Contudo, entre o ingresso de uma demanda no Poder Judiciário e a resposta proferida pelo magistrado, se esta não for realizada em um tempo razoável, pode ocorrer o perecimento do direito, de modo que o provimento judicial se torne ineficaz.

Por esse motivo, o acesso à justiça deve ser qualificado por três vetores essenciais, sob pena de não ser efetivado. O primeiro refere-se à garantia do direito de provocação, o segundo concernente à garantia do direito de resposta e o terceiro alusivo à garantia de uma resposta célere.

A ausência de um sistema judicial que não contemple de forma eficaz qualquer um desses elementos, certamente não prestará uma tutela jurisdicional eficiente, que seja capaz de cumprir com sua função social de garantir a paz e solucionar os conflitos.

### 3 OS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E A GESTÃO JUDICIAL

Quando uma determinada população, em um território delimitado, se organiza, criando um órgão governamental, exercendo uma autoridade efetiva sobre a população e o território, agindo por eles, pode-se afirmar que se está diante do surgimento do Estado.

A forma como esse Estado exerce a sua atividade, cumprindo a sua função institucional, é denominada de *Administração Pública*, ou seja, sendo o instrumento pelo qual o Estado cumpre suas atividades, em especial as relativas à realização dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas. (MARQUES, 2008, p. 3)

Por meio de análise histórica é possível identificar alguns modelos de gestão da Administração Pública, os quais, apesar de passarem por um processo de sucessão, não foram instituídos como substitutos entre si.

Esses modelos são denominados de: administração pública patrimonialista, administração pública burocrática e administração pública gerencial.

Nesse sentido, apesar da predominância de um modelo, é possível perceber resquícios dos demais durante a vigência da adoção de um modelo de Administração Pública.

Comumente atribuída a um Estado Absolutista, a Administração Pública Patrimonialista tem como principal característica a confusão entre o bem público e o bem privado dos governantes, ou seja, não é possível estabelecer uma diferenciação entre o patrimônio público e o patrimônio particular do administrador.

No Brasil, a Administração Pública Patrimonialista teve predominância inerente a sua formação colonial, persistindo até o período de domínio político das aristocracias rurais, inserindo na administração pública um modelo de administração privada, própria dos círculos e negócios familiares, totalmente alheio aos interesses públicos. (NIELSSON e WERMUTH, 2017, p. 46)

Desta forma, o primeiro modelo de administração pública instituído no Brasil tinha como escopo o patrimônio público como mera extensão do patrimônio dos governantes. (FAORO, 2001, p. 17)

Conforme indicado por Max Weber, referido modelo consistia em um processo de invasão do público pelo privado, ou seja, o fenômeno do patrimonialismo versava sobre a utilização do patrimônio público como uma espécie de bem privado dos governantes. (WEBER, 2004, p. 75)

Assim, diferentemente da civilidade, relacionada à ideia da impessoalidade, na Administração Pública Patrimonialista predominava a cordialidade, própria do círculo familiar, em que o gestor público via o público como uma extensão do privado. (HOLANDA, 1995, p. 52)

Trata-se da confusão entre a *res publica* (coisa do povo) e a *res principis* (coisa do príncipe), ou seja, o governante administrava o bem público como se esse fosse um bem particular.

Dentre os principais aspectos decorrentes deste modelo de administração havia a presença de situações de nepotismo, corrupção, ineficiência, improviso, falta de profissionalismo, ausência de métodos de trabalho, falhas de planejamento, entre outras.

Tal situação ocorria em razão do fato de os cargos públicos serem ocupados por parentes, amigos ou apoiadores do governante, não havendo preocupação com a profissionalização, prevalecendo apenas a troca de favores e o interesse dos particulares. Assim, na Administração Pública Patrimonialista os agentes públicos, os grupos políticos e seus apoiadores apropriaram-se dos recursos estatais em benefício próprio. (WEBER, 2004, p. 75)

Com o fortalecimento do discurso democrático, a introdução do capitalismo industrializado, bem como diante da pressão popular pelo cumprimento de garantias sociais, o patrimonialismo perdeu espaço.

Como forma de superar as ingerências do patrimonialismo, tentando reduzir a corrupção e o nepotismo, bem como criar um modelo administrativo preocupado com o profissionalismo e a impessoalidade, é inserido o modelo da Administração Pública Burocrática, cujo objetivo principal é a defesa do patrimônio público em face da sua usurpação pelos agentes estatais, buscando melhorar a eficiência das organizações.

Tendo como base um modelo racional-legal, a Administração Pública Burocrática pautava sua atividade nas normas, leis e regulamentos, independentemente da vontade do agente estatal, motivo pelo qual suas principais características eram o profissionalismo, a impessoalidade e o formalismo.

Apesar de a eficiência ter sido implementada no modelo burocrático, o apego extremo às regras, o excesso de formalismo e a lentidão na tomada das decisões não trouxeram a pretendida qualidade do serviço público, redução do custo e celeridade na prestação dos serviços, revelando-se um modelo lento, caro e ineficaz. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 10)

O Estado tornou-se introspectivo, abandonando a sua missão precípua de servir à sociedade. Assim, mesmo tendo sido o modelo burocrático criado para conter os abusos

praticados contra os bens públicos, este se tornou ineficaz quanto à prestação dos serviços para a sociedade. (BRASIL, 1995, *on-line*)

Durante a maior parte do período de vigência do Código de Processo Civil de 1973, uma das principais características da gestão administrativa do Poder Judiciário era a passividade e o formalismo excessivo, em que o apego às formas dos atos processuais tornava-se mais importante que o próprio julgamento do mérito das causas.

No modelo de administração pública burocrática o apego ao princípio da legalidade é excessivo, mormente o fato de que o agente público somente poderia atuar dentro dos limites estabelecidos pela lei.

Os benefícios esperados pelo modelo burocrático não foram factíveis, uma vez que não revelaram rapidez, qualidade ou custos baixos para os serviços públicos. Segundo Bresser Pereira, a crise do modelo burocrático se deu uma vez que esta era “lenta, cara e auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”. (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 241)

Conforme já indicado, apesar de o princípio da eficiência ter sido implementado no modelo da administração burocrática, a administração pública gerencial teve como escopo a reanálise do princípio da eficiência, inserido na Constituição Federal de 1988 através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998.

Com o gerencialismo, iniciou-se uma revisão do modelo burocrático, momento em que o administrador se distanciou um pouco das estruturas rígidas da hierarquia e subordinação excessiva dos procedimentos, passando a direcionar a atuação estatal ao controle de resultados.

A ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia foi sendo substituída pelo controle de resultados. Ou seja, a atuação administrativa não deve ter o escopo de apenas realizar o ato administrativo, mas sim de garantir a efetivação do ato, sob pena da atividade estatal ser inócua.

Para a administração pública gerencial “pauta-se na necessidade de redução de custos, a melhoria na qualidade e eficiência dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, com um rompimento com a administração burocrática”. (VIOLIN, 2007, p. 239)

Na implantação da administração pública gerencial no Brasil, o então Presidente Fernando Henrique Cardoso afirmou que:

Estamos vivendo um momento de transição de um modelo de administração que foi inicialmente assistencialista e patrimonialista (que mais tarde deu um passo adiante, burocratizando-se, no sentido weberiano da palavra) para um novo modelo, no qual não basta mais a existência de uma burocracia competente por definição dos meios para atingir fins. Agora, o que se requer é algo muito mais profundo: um aparelho do

Estado que, além de eficiente, esteja orientado por valores gerados pela própria sociedade. Um aparelho de Estado capaz de comunicar-se com o público de forma desimpedida. Essa passagem é um dos grandes desafios do mundo contemporâneo. É uma transição à qual todos devemos nos dedicar, a fim de reorganizar o aparelho do Estado. (CARDOSO, 1999, p. 17)

Entretanto, conforme identificado por Leal, o gerencialismo ainda não conseguiu atender o alto grau de complexidade das demandas sociais, cujos problemas vêm se avolumando diante dos resquícios do sistema burocrático e patrimonialista, o que tem causado a inatividade da administração pública. (LEAL, 2006, p. 166)

Evidente que, mesmo que modelos de administração pública sejam inicialmente pensados no exercício das atividades desenvolvidas pelo Poder Executivo, evidente que os demais poderes, mesmo que exercendo atividades secundárias também sofreram bastante influência dos referidos modelos.

Tal visão fica mais evidente quando se analisa os comandos do Código de Processo Civil de 1973 com o diploma processual de 2015.

Enquanto o Código de Processo Civil de 1973 vigorou pelo apogeu do modelo burocrático, não raras vezes os formalismos dos atos processuais eram vistos com mais importância do que a própria resolução do conflito, motivo pelo qual, o grande número de sentenças sem resolução de mérito.

Com a entrada em vigor do Código de Processo Civil de 2015, a busca pelo resultado ficou muito mais evidente, conforme se extrai do artigo 4º do referido diploma legal, o qual instituiu, expressamente, o princípio da primazia da resolução de mérito.

Assim, a preocupação com o resultado prático das atividades desenvolvidas pelo Estado não está ligada apenas a um segmento, mas a todos, motivo pelo qual, não se pode ter uma visão estática da gestão pública, mas multi-interdisciplinar, inclusive no que diz respeito à gestão judicial.

#### **4 O PAPEL DOS AUXILIARES DA JUSTIÇA NA EFETIVAÇÃO DO PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO NA JUSTIÇA ESTADUAL DO TOCANTINS**

A função principal do Poder Judiciário é a entrega da tutela jurisdicional, em regra, conferida pela sentença do magistrado. Nesse sentido, é comum pensar que a efetivação da tutela jurisdicional está ligada apenas no papel desenvolvido pelo julgador.

Entretanto, não se pode desmerecer o trabalho desenvolvido pelos auxiliares da justiça, sem os quais, os atos praticados pelos magistrados não passariam de letra morta em papel.

O artigo 149 do Código de Processo Civil indica que, dentre outros, são auxiliares da Justiça o escrivão, o chefe de secretaria, o oficial de justiça, o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o conciliador judicial, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias.

Todos são dotados de atribuições essenciais para que a tutela jurisdicional seja devidamente efetivada.

Assim, a busca pela entrega de uma tutela jurisdicional eficaz não deve ser abordada apenas com relação ao julgador, mas deve ser analisada sob a perspectiva de todos os agentes que, de forma direta ou indireta, atuam no processo judicial.

De nada adianta um juiz diligente se o processo não chega às suas mãos em tempo hábil para análise do direito em litígio. Mesmo depois da decisão, se não houver agentes que possam dar garantia para a concretização dos comandos exarados, significa que o Estado Juiz não cumpriu com seu múnus.

Não é desconhecida a preocupação do legislador em elaborar normas direcionadas ao magistrado, no intuito de que este exerça sua atividade em respeito às diretrizes constitucionais.

Tal situação é perfeitamente visível através da leitura do Art. 8º do Código de Processo Civil, o qual indica que ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz deverá observar o princípio da eficiência.

Ocorre que, pouco se tem falado sobre a observância dos princípios processuais constitucionais pelos auxiliares da justiça.

Inicialmente inserido no texto constitucional como um princípio da administração pública, a eficiência consolida-se como um enunciado normativo de aplicabilidade ampla,

cujos benefícios são voltados aos mais diversos ramos jurídicos. Ou seja, analisado como um enunciado macro, a eficiência pode designar efetividade do processo, economia processual, duração razoável, adequação material ou até mesmo celeridade.

Ademais, o princípio da eficiência não se limita apenas a traduzir um enunciado jurídico. Tal enunciado extrapola a esfera do direito, possuindo bases no âmbito administrativo, econômico, social e político. (SILVA, 2010, p. 25)

A ineficiência do Poder Judiciário brasileiro é matéria de diversos debates, tanto que o próprio Conselho Nacional de Justiça vem estabelecendo metas a serem cumpridas no intuito de garantir a entrega da tutela jurisdicional de forma mais célere. (SOVERAL e MIGLIAVACCA, 2011, p. 79)

A adoção de mecanismos gerenciais pelo Poder Judiciário, através da utilização de técnicas de administração, vem trazendo bons resultados nos números referentes à prestação jurisdicional.

Contudo, a adoção de um modelo gerencial baseado em metas não pode ser limitado apenas na atuação do juiz, dentro do processo, mas deve ser expandida a todos os agentes que atuam no desenvolvimento do processo, seja ele diretamente no âmbito jurisdicional, seja no âmbito administrativo, da própria estrutura do Poder Judiciário.

O julgamento dos litígios não é o único gargalo do Poder Judiciário. A eficiência requer adequação e flexibilização de procedimentos ao caso concreto. Só é possível ser eficiente se houver gestão. (CAMPOS, 2018, p. 26)

E a gestão processual não ocorre apenas com os despachos, decisões e sentenças dos magistrados, mas principalmente em como o processo tramita internamente nas serventias judiciais.

Mesmo que um magistrado possa decidir um processo, deferindo uma medida de urgência em minutos, se o processo não lhe for conclusivo (disponibilizado) em tempo hábil, obviamente que agilidade do juiz foi inútil ao resultado prático do processo.

Não é possível pensar apenas em uma gestão processual, a qual está definida como “a intervenção conscienciosa dos actores jurisdicionais no tratamento dos casos ou processos, através de variadas técnicas com o propósito de dispor as tarefas processuais de um modo mais célere, equitativo e menos dispendioso”. (COELHO, 2015, p. 234)

Os juízes, advogados, defensores e promotores não são os únicos atores do processo, motivo pelo qual, devem ser despendidas medidas voltadas a uma gestão administrativa judicial, a qual está ligada não apenas com a gestão processual, gestão da decisão judicial,

mas também abrange a gestão do próprio tribunal referente à organização e a administração do sistema judicial. (CAMPOS, 2018, p. 106)

Conforme ensina Miguel Mesquita, a gestão judicial está conectada tanto ao tribunal, enquanto órgão, na condição de gestor de recursos humanos, materiais, métodos de trabalhos e avaliação de desempenho, como também está atrelada à atividade judicial processual. (MESQUITA, 2015, p. 75)

Como se sabe, a função fim do Poder Judiciário é a promoção da resolução dos conflitos de interesses, garantindo a paz social. Entretanto, não há dúvidas de que o Poder Judiciário também exerce a função atípica de administrar a sua própria instituição, organizando sua atividade, gerindo seu orçamento, bens e sua força de trabalho.

Para que a atividade fim do Poder Judiciário seja entregue de forma satisfatória é necessário que haja uma gestão judicial regular, que englobe todos os agentes que atuam na estrutura administrativa organizacional e jurídica do processo.

O Código de Processo Civil, ao normatizar as atribuições dos auxiliares da justiça, indica quais seriam os prazos que estes teriam para realizar suas atividades.

Nesse sentido, a título de exemplo, é possível verificar que o serventuário, este deve remeter os autos conclusos no prazo de 1 dia e executar os atos processuais no prazo de 5 dias (Art. 228 do CPC), bem como o perito deve protocolar o laudo em juízo, no prazo fixado pelo juiz, pelo menos 20 (vinte) dias antes da audiência de instrução e julgamento.

O modelo de administração pública gerencial, baseado na observância do princípio da eficiência, é essencial para que os auxiliares da justiça exerçam suas atribuições de forma célere, contribuindo para a razoável duração do processo.

Não se pode esquecer que acesso à justiça não é apenas o direito de peticionar ao Poder Judiciário, mas também o direito de receber uma resposta adequada em tempo hábil. (SOVERAL e MIGLIAVACCA, 2011, p. 23)

O Código de Processo Civil de 2015 teve como uma de suas balizas a criação de um processo mais célere e justo. Entretanto, reformas de cunho meramente legislativo não são suficientes se outras medidas não forem adotadas. (SOVERAL e MIGLIAVACCA, 2011, p. 27)

Moura e Morais, analisando os efeitos da globalização neoliberal, identificaram que o mundo moderno vem passando por um conjunto de crises, afetando diretamente o Poder Judiciário, o qual foi se viu abarrotado de demandas, sobrecarregando o sistema de justiça. (MOURA e MORAIS, 2017, p. 177)

Não conseguir solucionar esses conflitos de forma eficiente e célere também acaba gerando uma crise no próprio Poder Judiciário, emergindo, assim, a necessidade de implementação de reformas estruturais na organização do Judiciário, sejam elas de caráter físico, pessoal ou político. (SPENGLER, 2011, p. 85)

Os serviços desempenhados nos cartórios judiciais no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins são disciplinados na Lei Orgânica do Poder Judiciário do Estado do Tocantins (Lei Complementar Estadual nº 10, de 1996), pelo Provimento nº 10/2019/CGJUS, que institui a Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria Geral da Justiça, bem como o Provimento nº 10/2019/CGJUS que instituiu o Manual de Procedimentos Cíveis do Estado do Tocantins.

A leitura das normas acima indicadas revela que a maioria das atribuições dos servidores já não existe em decorrência do processo judicial eletrônico, devendo as normativas de atribuições dos servidores se adaptarem, também, à realidade da era digital, com a legislação ordinária federal, pois o Código de Processo Civil, em vigor, disciplina a obrigatoriedade de os servidores praticarem atos meramente ordinatórios, nos termos do artigo 203, parágrafo 4º, situação esta não prevista na mencionada Lei Orgânica.

Urge a adoção de providências para que o texto legal que disciplina a atividade dos servidores seja adaptado à realidade, sendo conveniente a inserção de técnicas modernas de gestões administrativas, diretamente relacionadas à defesa de um gerenciamento processual e também da eficácia do processo.

Os cartórios são unidades organizacionais responsáveis pela operacionalização de todas as determinações judiciais. A gestão de rotinas cartorárias, gestão de pessoas, gestões dos processos de trabalho e gerenciamento de rotinas são temáticas cuja abordagem são relativamente novas no Poder Judiciário, cuja importância foi destacada pelo Conselho Nacional de Justiça que, em 2010, estabeleceu a Meta 5, a qual determina que os Tribunais devem “implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau”.

No âmbito do Judiciário tocantinense, a falta de padronização cartorária já foi constatada em trabalho de mestrado desenvolvido por Vânia Ferreira Rocha (2017). Segundo a autora:

a maneira que atualmente o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins verifica a produtividade de seus servidores está prejudicando não só estes, mas também e principalmente os jurisdicionados que buscam soluções para seus conflitos no Poder Judiciário, uma vez que movimentações processuais equivocadas caracterizam retrabalho e, conseqüentemente, atraso na prestação jurisdicional. (ROCHA, 2017, p. 67)

Completa afirmando que,

Outro gargalo observado, considerado crucial e que atrasa a entrega da prestação jurisdicional, é a falta de padronização da gestão cartorária, principalmente no que diz respeito às movimentações e conduções processuais no Sistema e-Proc/TJTO, pois, mesmo havendo normas gerais, cada magistrado é responsável pela gestão de sua Vara. Não há um modelo padrão. Este procedimento de gestão individual influencia nos resultados finais do processo, pois, dependendo da forma como é conduzido, o processo poderá ter um tempo maior ou menor, desde a sua entrada até sua baixa definitiva. (ROCHA, 2017, p. 67)

Desta forma, é possível verificar que o tempo utilizado pelas Varas Judiciais para a prática de determinados atos confirma que as rotinas cartorárias compõem a maior parte do tempo dos processos judiciais, as quais, se não bem gerenciadas, contribuem para a morosidade da justiça.

Paulo Eduardo Alves da Silva (2006) afirma que

Os Cartórios Judiciais não compõem o foco imediato de atenção da ciência processual ou da Administração Pública, tampouco do legislador reformista ou dos gestores dos tribunais. Pela doutrina processual, o cartório judicial sequer recebe tratamento autônomo. Os servidores, individualmente, são classificados como “auxiliares da justiça”, ao lado dos peritos, oficiais de justiça, intérpretes e outros, mas os cartórios não são categorizados em separado. Já a ciência da Administração Pública não está próxima o suficiente do universo forense para analisar e propor novos modelos de gestão dos tribunais e dos cartórios. As reformas legislativas em matéria processual focam pontualmente institutos processuais específicos, criando-os, alterando-os ou dando-lhes novos caminhos ou efeitos, sem, contudo, considerarem que esses institutos se consolidarão em atos e peças judiciais – tão somente por isso que é possível vislumbrar que qualquer novo instituto processual não terá o efeito esperado se não for bem operado pelos atores do sistema de justiça e, especialmente, pelo cartório judicial (SILVA, 2006, *on-line*).

Contudo, para se chegar a um resultado concreto sobre o impacto das atividades desenvolvidas pelos serventuários da justiça no tempo de duração dos processos, há a necessidade de um controle administrativo efetivo sobre a prática dos atos e o tempo de realização destes atos.

## 5 RESULTADOS DO PROCESSO REFLEXIVO-PROPOSITIVO

O estado do Tocantins é destaque nacional na implantação do processo judicial eletrônico e avanço do processo de aprendizagem e pesquisa no campo jurídico. O Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins e a sua Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT) são referências para a comunidade jurídica e acadêmica, e contam com o valoroso apoio da Universidade Federal do Tocantins para o desenvolvimento de projetos no interesse da garantia de direitos humanos.

A prestação jurisdicional tocantinense foi pioneira no âmbito estadual a laborar integralmente com o processo eletrônico, as barreiras físicas de acesso ao processo foram superadas. Operadores do direito e partes passaram a visualizar *online* suas demandas jurídicas, 24 horas por dia. O custo e o tempo para o deslocamento para as unidades judiciárias se tornaram desnecessários para o peticionamento.

Inúmeros atos processuais foram abolidos ou automatizados, o serviço de protocolo físico foi substituído pelo eletrônico, os servidores que laboravam nesta área passaram a ser aproveitados em outras atividades de movimentação processual, este é um dos exemplos do melhor aproveitamento da mão de obra e redução de custo operacional da movimentação da máquina judiciária, em razão da informatização.

A nova era tecnológica exigiu do judiciário tocantinense dois processos: um de adaptação de magistrados e servidores, devido às consequências advindas da inovação; e outro sistematizado de aprendizagem, idealizado e executado.

O aprimoramento humano e tecnológico necessita ser contínuo, pois o aumento das demandas processuais, a necessidade de mais produtividade e a escassez de recursos desafiam os gestores do poder judiciário a encontrar soluções para atender aos reclames dos jurisdicionados no menor tempo e custo possível.

Repensar o serviço de apoio à atividade judicial, executado pelos servidores, é imperioso, assim como eliminar atos procedimentais que possam ser automatizados, gerir a atividade de forma profissional e sistematizada com procedimentos-padrão e qualificação dos servidores.

A preocupação com o desempenho do trabalho dos servidores da justiça ser adequado à necessidade advinda da demanda processual é objeto de intervenção do Conselho Nacional de Justiça, especificamente a Resolução nº 219 do mencionado órgão visa, dentre outros aspectos, à proporcionalidade do número de servidores de acordo com as demandas processuais de cada unidade judiciária.

Utilizar em prol da sociedade, para garantia dos direitos humanos, a evolução tecnológica, aprimorando os meios de prestar a tutela jurisdicional é praticamente um dever dos gestores da administração pública atual.

O objeto desta pesquisa visa ao aprimoramento da gestão administrativa, otimizando os recursos humanos, tecnológicos em prol da melhoria da prestação jurisdicional e respeito aos direitos humanos.

Nas palavras do autor Marcos Alaor Diniz Grangeia (2011, p. 47), “a morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de que constitui um problema para o acesso às decisões judiciais”.

Não se pode descuidar do fato de que o servidor não é uma máquina, sua adaptação às novas rotinas tecnológicas não podem eliminar sua possibilidade criativa. Nesse contexto, a administração deve buscar formas de aproveitar a capacidade inovadora de seus servidores, analisar e respeitar a capacidade de horas de trabalho na rotina processual eletrônica, tornar o trabalho estimulante, reconhecer o alcance de metas viáveis de produtividade, propiciar o equilíbrio da carga de trabalho e produtividade o mais igualitária possível, eliminando, assim, eventuais sensações de injustiça propiciadas por alguns que se sentem sobrecarregados ou pouco aproveitados.

A distribuição geográfica dos servidores, a subordinação a diferentes magistrados, conforme a lotação, e ainda a alternância destes magistrados em razão das movimentações da carreira são elementos que propiciam uma enormidade de rotinas de trabalho distintas. A ausência de observância dos manuais de rotina, a realização de movimentação processual e de técnicas de trabalho inadequadas criam ilhas em cada cartório judicial.

A partir da padronização de rotinas e unificação da gestão cartorária se estabelece um padrão da atividade e modelos de documentos que podem ser utilizados, sendo possível aferir a produtividade individual num parâmetro coletivo, identificando meios para incrementá-la e discutindo meios para melhorar o ambiente e técnicas de trabalho.

O processo judicial eletrônico, ao romper barreiras físicas, possibilita ao servidor e ao magistrado atuarem mesmo não estando na unidade judiciária em que tramitam os processos em que estejam trabalhando.

Como a proposta era avaliar o cumprimento do princípio do devido processo legal e da eficiência pelos serventuários da Justiça, foi solicitado, junto ao Tribunal, informações sobre o prazo médio de cumprimento dos pronunciamentos judiciais pelos serventuários

O requerimento foi realizado através de um processo administrativo SEI nº 20.0.000023577-7, contudo, mesmo após diversas cobranças junto ao Tribunal, não foi enviada nenhuma resposta. (APÊNDICE A)

Em contato direto com o Diretor Judiciário, este informou que, atualmente, o Tribunal de Justiça não possui condições de fornecer as informações solicitadas, tendo em vista que nunca foi questionado sobre o tempo de cumprimento das ordens judiciais pelos serventuários da justiça. (APÊNDICE B)

Assim, diante da ausência de informações fornecidas pelo Tribunal de Justiça, para se chegar aos dados reais, deveria ser realizada a análise individualizada de todos os processos que tramitaram no Estado do Tocantins, o que é humanamente impossível, tendo em vista que, segundo os dados publicados no site do Tribunal de Justiça (<http://www.tjto.jus.br/estatistica/Paineis/MetasUnidade>), só na comarca de Palmas foram distribuídos nos anos de: 2017 – 16.994; 2018 – 16.069; 2019 – 16.986 e 2020 – 12.902 processos novos, ou seja, são quase 62.951 processos para serem avaliados, apenas na Comarca de Palmas-TO.

Insta salientar que, a análise por amostragem não se mostraria suficiente para descrever a realidade das movimentações processuais, tendo em vista que, conforme já realizado pela pesquisa desenvolvida por Rocha (2017), a análise realizada por amostragem somente podem indicar uma possível tendência, mas nunca a realidade.

## 5.1 PROPOSIÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE DIRETRIZES DE CONTROLO DOS PRAZOS PROCESSUAIS PELOS SERVENTUÁRIOS DA JUSTIÇA – CARTA DE RECOMENDAÇÃO

Assim como um médico, para tratar um paciente, necessariamente precisa realizar uma anamnese completa da situação, para se chegar ao diagnóstico preciso e poder receitar o tratamento adequado, de igual o modo, para se poder implantar políticas administrativas eficientes, há a necessidade de se realizar o devido estudo das causas da morosidade da prática dos atos judiciais pelos serventuários da justiça.

Propor a implementação de programas de gestões administrativas nas serventias, sem o conhecimento exato das causas que estão ocasionando o retardamento da prática dos atos judiciais, é totalmente contraproducente e não resolverá a situação.

Nesse sentido, tendo em vista que o Tribunal de Justiça do Tocantins ainda não possui ferramentas necessárias para realizar o controle do tempo de cumprimento dos atos

processuais realizados pelos serventuários, antes de implementar qualquer tipo de política administrativa, deve criar uma ferramenta que tenha a capacidade de diagnosticar as causas e efeitos da morosidade cartorária.

Tendo em vista que a Justiça Estadual do Tocantins possui um acervo 100% digital, deve ser implementado, junto ao processo judicial eletrônico, um mecanismo de controle dos prazos para os serventuários.

Para tanto, será encaminhada Carta de Recomendação, ao Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, no intuito de que este, através da Diretoria Judiciária e da Diretoria de Tecnologia da Informação, desenvolva um meio de controle do prazo de realização dos atos judiciais praticados pelos serventuários da justiça, com o seguinte teor:

**CONSIDERANDO**, a necessidade de observância do princípio da razoável duração do processo, como meio de efetivação da garantia fundamental ao acesso à justiça;

**CONSIDERANDO**, o papel dos auxiliares da justiça na efetivação do princípio da razoável duração do processo;

**CONSIDERANDO**, que a implementação de políticas de gestão administrativa eficaz depende do conhecimento preciso das causas da morosidade no cumprimento dos atos processuais pelos serventuários da justiça;

1 – Venho perante a douta presença de Vossa Excelência, recomendar a criação de ferramenta eletrônica, junto ao sistema e-Proc, de controle dos prazos processuais dos atos praticados pelos serventuários da justiça, nos mesmos moldes do controle já realizado com os magistrados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O direito ao acesso à justiça não pode ser analisado apenas sobre o aspecto formal de garantir ao cidadão a possibilidade de provocar o judiciário.

O ato de permitir, formalmente, que a pessoa apenas peça que o Poder Judiciário solucione o seu litígio, sem lhe garantir o direito de resposta ao seu questionamento, é negar o direito de acesso à justiça.

Por esse motivo, o direito de acesso à justiça deve ser analisado por um aspecto material, no qual não se garanta apenas a possibilidade de ir ao Poder Judiciário levar a sua demanda, mas também que lhe seja efetivamente entregue a Tutela Jurisdicional, através de uma solução, rápida e eficaz.

Ademais, apenas garantir uma resposta do Poder Judiciário, também não é suficiente para a efetivação do acesso à justiça. A entrega da tutela jurisdicional deve ser efetivada em um tempo razoável, de forma que não pereça o direito da pessoa e o provimento judicial se torne ineficaz.

Assim, o direito de acesso à justiça deve ser visto como a garantia que o cidadão tem de provocar o Poder Judiciário para obter, em um tempo razoável, a prestação da tutela jurisdicional.

Ocorre que o magistrado não é único agente do Poder Judiciário. Mesmo que a este caiba o dever institucional de exercer a atividade fim do Judiciário, o andamento processual e a efetividade das suas decisões dependem de outros agentes envolvidos na relação processual.

Os auxiliares da justiça possuem papel importantíssimo para o cumprimento da atividade jurisdicional, sem os quais, não seria possível que o magistrado exercesse a sua função.

Logo, mesmo que estes não exerçam a atividade fim do Poder Judiciário, também estão subordinados aos modelos de administração pública, como forma de garantir a efetivação dos princípios processuais, especialmente o da razoável duração do processo.

Para que os serventuários da justiça exerçam suas atividades de forma a garantir que a prestação jurisdicional seja prestada de forma célere e eficaz, é necessário que o Poder Judiciário implante políticas de gestão judiciária.

A implantação dessas políticas administrativas somente é possível caso haja a realização de estudos que sejam capazes de obter um controle sobre o tempo de cumprimento, pelos serventuários da justiça, dos atos processuais.

Conforme visto, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins não possui referido controle, motivo pelo qual, qualquer que seja a medida adotada, esta terá como premissa apenas conjecturas sobre as possíveis causas da morosidade e do retardamento da prática dos atos processuais pelos serventuários.

Somente com a coleta de dados completos é possível emitir relatório técnico a fim de orientar os gestores a aprimorarem a implantação de políticas de gestão administrativa para o efetivo cumprimento dos atos processuais, pelos serventuários, em tempo razoável.

Nesse sentido, é de extrema necessidade e urgência que o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins crie uma ferramenta eletrônica, junto ao Sistema e-Proc, que seja capaz de aferir, assim como o faz com os magistrados, o tempo em que os serventuários levam para praticar os atos processuais.

Enquanto não for implementada referida ferramenta de controle, não será possível aplicar de forma efetiva o princípio da razoável duração do processo, o que, reflexamente, viola a garantia fundamental de acesso à justiça.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luiz Alberto David; NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. **Curso de direito constitucional**. 16. ed. São Paulo: Verbatim, 2012.

BARBOSA, Adrina Josélen R. Morais. O processo judicial eletrônico como instrumento de concretização do direito fundamental à celeridade da prestação da tutela jurisdicional. **Revista Esmat**. v. 5, n. 6, p. 101-122, ago. 2016. Disponível em: <[http://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista\\_esmat/article/view/59/65](http://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista_esmat/article/view/59/65)>. Acesso em: 22 maio 2019.

BRASIL. Assembleia Nacional Constituinte. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 26 out. 2018

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Instituiu a Reforma do Poder Judiciário. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm)> Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº101, de 04 de maio de 2000. Disponível em:[http://www.planalto.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em 20.05.2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do serviço público**, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996.

CAMPOS, Eduardo Luiz Cavalcanti. **O princípio da eficiência no processo civil brasileiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

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

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, Nuno. LOPES, José Mouraz. MATOS, José Igreja. MENDES, Luís Azevedo. **Manual de gestão judicial**. Coimbra: Almedina, 2015.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. Cartilha Modelo Educacional Enfam. disponível em < <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2015/02/cartilha-modelo-educacional.pdf> >. Acesso: 12 out. 2018.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Globo, 2001.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. E - Proc e sustentabilidade. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n. 71, abr. 2016. Disponível em: < [http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao071/Sergio\\_Garcia.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao071/Sergio_Garcia.html) > Acesso em: 3 dez 2018.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA Gestão Cartorária. 1ª ed. Brasília. ENFAN. 2011.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LEAL, Rogério Gesta. **Estado, administração pública e sociedade**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006.

MARQUES, Marcelo. **Administração pública**: uma abordagem prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

MESQUITA, Miguel. Princípio de gestão processual: o “santo graal” do novo processo civil. **Revista de legislação e jurisprudência**. Coimbra: Coimbra Editora, ano 145, nº 3995, p. 78-108, Nov/dez. 2015.

MOURA, Marcelo Oliveira de Moura; MORAIS, Jose Luis Bolzan de. O neoliberalismo “eficientista” e as transformações da jurisdição. **Revista brasileira de Direito**. Passo Fundo, vol. 13, n. 1, p. 177-195, Jan.-Abr. 2017.

NIELSSON, Joice Graciele; WERMUTH, Maiquel Angelo Dezordi. Pela minha família, por deus e pelo fim da corrupção”: notas sobre o patrimonialismo na política brasileira contemporânea e a falência do estado democrático de direito. **Revista direitos fundamentais e democracia**. v. 22, n. 1, p. 46-79, jan./abr. 2017.

PEREIRA, Maria Neuma. **Processo digital**: tecnologia aplicada como garantia da celeridade processual. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.

RESOLUÇÃO nº 219 de 26 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/04/d89251b84fe8c3f8499e19375925d8d0.pdf>. Acesso em: 2 de nov de 2018.

ROCHA, Vânia Ferreira da Silva. A importância da gestão estratégica em cartórios judiciais: alguns elementos de análises do funcionamento de cartórios judiciais cíveis de comarcas de 3ª entrância do Tribunal de Justiça do estado do Tocantins. 2017.117f. Dissertação (Mestrado

profissional e interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, Palmas, 2017.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da Silva. Tempo dos cartórios sobre tempo da justiça – Os efeitos do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade do processo. 2006. Disponível em:

<[http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/manaus/efetividade\\_paulo\\_alve\\_da\\_silva.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/manaus/efetividade_paulo_alve_da_silva.pdf)>; Acesso em: 25 de ago de 2021.

SOVERAL, Raquel Tomé Soveral; MIGLIAVACCA, Luciano de Araújo. REFORMA DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL: A busca pela razoável duração do processo, como direito fundamental, frente às garantias processuais. **Revista brasileira de Direito**. IMED. vol. 7, nº 1, jan-jun 2011.

SPENGLER, Fabiana Marion. A CRISE DO ESTADO E A CRISE DA JURISDIÇÃO: (In)Eficiência face à conflituosidade social. **Revista brasileira de Direito**. IMED, Vol. 7, no 1, jan-jun 2011.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de administração pública**, v. 46, n 3, p. 647-675, 2012.

THEODORO JÚNIOR, Humberto; NUNES, Dierle; BAHIA, Alexandre Melo Franco; PEDRON, Flávio Quinaud. **Novo CPC: fundamentos e sistematização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016;

TOCANTINS .Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins reúne normas a serem aplicadas pelos serventuários da Justiça, nas rotinas dos serviços Judiciários. Publicado no Diário da Justiça nº 2.557, de 28 jan. 2011. Disponível <https://gise.tjto.jus.br/daj/static/arquivos/PROVIMENTOS-036-2002.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2019.

TOCANTINS. Lei Complementar nº 10/96, Lei Orgânica do Poder Judiciário do Estado do Tocantins

TOCANTINS. O Provimento da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins, nº 01/2013/CGJUS/TO estabelece procedimentos rotineiros na tramitação dos procedimentos processuais. Publicado: Diário da Justiça nº 3.040, de 31/1/2013. Institui o Manual de Rotina de Procedimentos Cíveis do Estado do Tocantins. <http://wwa.tjto.jus.br/elegis/Home/Imprimir/478>

TOCANTINS. Tribunal de Justiça. Escola Superior da Magistratura. Histórico. Disponível < [http://wwa.tjto.jus.br/esmat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=127](http://wwa.tjto.jus.br/esmat/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=127)> Consulta 5 jan. 2019

VIOLIN, Tarso Cabral. Da Administração Pública patrimonialista à Administração Pública gerencial e a burocracia. **A&C Revista de direito administrativo & constitucional**, Belo Horizonte, ano 7, n. 30, p. 225-247, out./dez. 2007.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Trad. de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; **Revisão técnica de Gabriel Cohn** - Brasília, DF : Editora Universidade de Brasília: São Paulo: 2004.

**APÊNDICE**

APÊNDICE A – Processo Administrativo SEI nº 20.0.000023577-7

APÊNDICE B – Conversa com o Diretor Judiciário



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Quadra 103 Norte, Rua NO 07, Complemento N2 CJ 01 LT. 41 T 01C - Anexo III - Bairro Centro - CEP 77001-032 - Palmas - TO -  
<http://www.tjto.jus.br>

**Requerimento**

**EXCELENTÍSSIMO SENHOR PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Assunto: Tempo Cumprimento dos Provimentos Judiciais

**ADONIAS BARBOSA DA SILVA**, juiz auxiliar da Corregedoria-Geral de Justiça, venho perante a douta presença de Vossa Excelência requerer a emissão de relatório pela COGES sobre o prazo médio de cumprimento dos pronunciamentos judiciais pelos serventuários, compreendendo a Comarca de Palmas-TO, referente ao período de 2017 à 2020.

Termos em que,

Pede deferimento.



Documento assinado eletronicamente por **Adonias Barbosa da Silva, Juiz Auxiliar da Corregedoria-Geral da Justiça**, em 22/10/2020, às 15:05, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no link <http://sei.tjto.jus.br/verifica/> informando o código verificador **3403252** e o código CRC **C8A6416C**.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Palácio da Justiça Rio Tocantins, Praça dos Girassóis, s/nº Centro - Palmas - CEP 77015-007 - Palmas - TO - <http://wwa.tjto.jus.br>

**Despacho Nº 62130 / 2020 - PRESIDÊNCIA/ASPRE**

Autos em que o magistrado Adonias Barbosa da Silva, Juiz Auxiliar da Corregedoria-Geral da Justiça, solicita emissão de relatório pela COGES sobre o prazo médio de cumprimento dos pronunciamentos judiciais pelos serventuários, compreendendo a Comarca de Palmas-TO, referente ao período de 2017 à 2020.

**É o relato.**

Considerando o teor do pedido, à COGES, para providências.

**Após**, retornem os autos à CGJUS.

Cumpra-se.



Documento assinado eletronicamente por **Desembargador Helvécio de Brito Maia Neto, Presidente**, em 26/10/2020, às 09:10, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no link <http://sei.tjto.jus.br/verifica/> informando o código verificador **3405580** e o código CRC **E9F0BE0E**.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Palácio da Justiça Rio Tocantins, Praça dos Girassóis, sn - Bairro Centro - CEP 77015007 - Palmas - TO - <http://www.tjto.jus.br>  
Tribunal de Justiça

**PROCESSO** 20.0.000023577-7  
**INTERESSADO** @interessados\_virgula\_espaco@  
**ASSUNTO**

**Despacho Nº 62403 / 2020 - PRESIDÊNCIA/DIGER/COGES**

À ASEST,

Em atenção Despacho Nº 62130 / 2020 - PRESIDÊNCIA/ASPRE (evento 3405580).



Documento assinado eletronicamente por **Wallson Brito da Silva, Coordenador de Gestão Estratégica, Estatística e Projetos**, em 26/10/2020, às 10:41, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no link <http://sei.tjto.jus.br/verifica/> informando o código verificador **3407320** e o código CRC **788F89CC**.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Palácio da Justiça Rio Tocantins, Praça dos Girassóis, s/nº, Anexo II - Bairro Plano Diretor Sul - CEP 77015007 - Palmas - TO -  
<http://wwa.tjto.jus.br>

**PROCESSO** 20.0.000023577-7  
**INTERESSADO** COGES  
**ASSUNTO**

**Informação Nº 477 / 2021 - PRESIDÊNCIA/DIGER/COGES/ASEST**

Senhor Coordenador de Gestão Estratégica, Estatística e Projetos

Em atenção ao Requerimento ASJCGJUS (evento 3403252), após esclarecimentos do requerente, contato e estudo realizado junto a DTINF, informamos que ainda não existe a possibilidade de emitir ou construir o relatório da forma solicitada.

Diante do acima mencionado, devolvemos o presente SEI e aguardamos novas orientações para extração do relatório a fim de auxiliarmos no trabalho acadêmico do Magistrado.

À disposição.

Respeitosamente,



Documento assinado eletronicamente por **Darllanne Cristina dos Santos Ferreira Tacho, Assessor Técnico de Estatística**, em 14/01/2021, às 13:26, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Sheila Silva do Nascimento, Analista Judiciário**, em 14/01/2021, às 13:30, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no link <http://sei.tjto.jus.br/verifica/> informando o código verificador **3509725** e o código CRC **4C317C09**.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Palácio da Justiça Rio Tocantins, Praça dos Girassóis, sn - Bairro Centro - CEP 77015007 - Palmas - TO - <http://www.tjto.jus.br>  
Tribunal de Justiça

**PROCESSO** 20.0.000023577-7  
**INTERESSADO** @interessados\_virgula\_espaco@  
**ASSUNTO**

**Despacho Nº 1839 / 2021 - PRESIDÊNCIA/DIGER/COGES**

Encaminhado a Informação Nº 477 / 2021 -  
PRESIDÊNCIA/DIGER/COGES/ASEST (evento 3509725).



Documento assinado eletronicamente por **Wallson Brito da Silva, Coordenador de Gestão Estratégica, Estatística e Projetos**, em 14/01/2021, às 15:37, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no link <http://sei.tjto.jus.br/verifica/> informando o código verificador **3510469** e o código CRC **2AB0600E**.

20.0.000023577-7

3510469v2



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Quadra 103 Norte, Rua NO 07, Complemento N2 CJ 01 LT. 41 T 01C - Anexo III - Bairro Centro - CEP 77001-032 - Palmas - TO -  
<http://www.tjto.jus.br>

**PROCESSO** 20.0.000023577-7  
**INTERESSADO** @interessados\_virgula\_espaco@  
**ASSUNTO**

**Despacho Nº 4872 / 2021 - CGJUS/ASJCGJUS**

Em virtude da proximidade do término do biênio deste subscritor no Cargo de Corregedor-Geral da Justiça, remetam-se os presentes autos à DNPJA, para posterior conclusão à nova Corregedora-Geral da Justiça.

Cumpra-se.



Documento assinado eletronicamente por **Desembargador João Rigo Guimarães**,  
**Corregedor-Geral da Justiça**, em 27/01/2021, às 19:19, conforme art. 1º, III, "b", da Lei  
11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no link <http://sei.tjto.jus.br/verifica/>  
informando o código verificador **3526725** e o código CRC **798F6E79**.

20.0.000023577-7

3526725v1



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Quadra 103 Norte, Rua NO 07 - Bairro Centro - CEP 77001-032 -  
Palmas - TO - <http://wwa.tjto.jus.br> N2 CJ 01 LT. 02 T 01C - Anexo III

**Certidão Nº 5701 / 2021 - CGJUS/DNPJACGJUS**

Certifico para os devidos e legais fins, que em razão da posse da nova Corregedora-Geral da Justiça, a Desembargadora Etelvina Maria Sampaio Felipe, considerando ainda, o disposto no artigo 26, inciso II, do Regimento Interno desta Corregedoria, faço a remessa destes autos, à Chefia de Gabinete para conhecimento e deliberações.



Documento assinado eletronicamente por **Aline Feitosa Sousa**,  
**Auxiliar Judiciário**, em 02/02/2021, às 14:37, conforme art. 1º, III,  
"b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no link  
<http://sei.tjto.jus.br/verifica/> informando o código verificador  
**3536345** e o código CRC **1F1EBC63**.



