

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

PATRICIA URCINO IDEHARA

**O PRINCÍPIO FUNDAMENTAL DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO
E O EFETIVO CUMPRIMENTO DE MANDADOS NA COMARCA DE PALMAS**

Palmas - TO

2017

PATRICIA URCINO IDEHARA

**O PRINCÍPIO FUNDAMENTAL DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO
E O EFETIVO CUMPRIMENTO DE MANDADOS NA COMARCA DE PALMAS**

Dissertação apresentada ao Programa Stricto Sensu (Mestrado) em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos pela Universidade Federal do Tocantins e da Escola Superior da Magistratura do Estado do Tocantins, sob orientação do Professor Doutor Aloísio Alencar Bolwerk, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Palmas -TO

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
EM PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS

PATRÍCIA URCINO IDEHARA

**O PRINCÍPIO FUNDAMENTAL DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO E O
EFETIVO CUMPRIMENTO DE MANDADOS NA COMARCA DE PALMAS**

Dissertação propositiva apresentada 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: 25 de junho de 2018

Banca examinadora:

Prof. Dr. Aloísio Alencar Bolwerk
Orientador e Presidente da Banca
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr.ª Ângela Issa Haonat
Membro Avaliador Interno
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr.ª Renata Rodrigues de Castro Rocha
Membro Avaliador Externo
Universidade Federal do Tocantins

Palmas - TO
2018

Dedico este trabalho à minha família por valorizarem a importância do estudo, mas principalmente à minha filha, que soube compreender o tempo de dedicação da mãe ao mestrado.

AGRADECIMENTOS

Essa parte da minha escrita é repleta de sensações, uma vez que me faz lembrar todo o percurso que realizei no mestrado. Das dificuldades encontradas às vitórias conquistadas. Hoje me sinto realizada, porém ciente que sempre haverá mais a pesquisar. O presente trabalho me mostrou que a pesquisa científica é infinita e o importante mesmo é dar o *start*¹.

Inicialmente, agradeço a Deus, que sabe de todas as coisas e que, com muito zelo, colocou os anjos abaixo nominados em meu caminho para me impulsionar e/ou cuidar de mim, quando necessário fosse.

À minha filha Letícia, minha jóia mais rara, por me presentear todos os dias com sua alegria e luz inigualáveis. À minha mãe Ana e meu esposo Cledson, que estavam exatamente do meu lado nos momentos mais difíceis. Sabemos o quanto foi tenso e intenso. Nunca esquecerei o apoio diário e os momentos de dedicação à Letícia, a fim de que as minhas ausências lhe fossem menos árduas. À minha irmã Carolina e meu pai Jiro, que com seu afeto observador e constante, deram-me conforto e coragem para continuar. A vocês, meus amores, todo o meu amor!

Aos meus amigos, pela compreensão da importância dessa fase em minha vida.

À doutora Renata Rocha, por sempre ter acreditado no meu potencial, bem como pelo direcionamento dessa pesquisa à interdisciplinaridade com a matéria gestão, que tanto contribuiu para o resultado final desse trabalho.

Aos queridos Maria Luisa, Marcela, Vânia, Zilmária, Fernanda, Darllane, Thiago, Beatriz, Spencer e Rosete que, nessa ordem e de forma muito providencial, surgiram e contribuíram em minha vida acadêmica, cada um, à sua maneira.

Aos igualmente queridos Nalva, Átila, Lauro e Ângela, que me acolheram no local de trabalho e me fizeram enxergar o mundo de uma forma melhor.

À magistrada Ana Paula Brandão Brasil, por sua capacidade infinita de se colocar no lugar do próximo e dar verdadeiro apoio à recuperação de minha saúde.

Aos colegas mestrados da Turma IV, por terem tornado mais leve a rotina dos acadêmicos que cursavam o mestrado sem dispensa do trabalho.

¹ Palavra inglesa que significa em português encetamento, começo, início.

Ao desembargador Marco Villa Boas, Diretor da Escola da Magistratura e ao Desembargador Eurípedes Lamounier, Presidente do Tribunal de Justiça, pelo incentivo à capacitação de magistrados e servidores, que, seguramente, tem trazido inúmeros benefícios à prestação jurisdicional.

E a todos os demais, não menos importantes, que deixaram de ser saudados por um lapso de memória dessa pesquisadora.

RESUMO

Essa dissertação teve por objetivo analisar a dinâmica de cumprimento de mandados na Comarca de Palmas do Estado do Tocantins, a fim de verificar se tem sido realizada com efetividade. Partindo-se da premissa que o tempo expendido no cumprimento de mandados impacta no processo como um todo, analisou-se a movimentação processual de forma mais abrangente, não se restringindo somente às diligências realizadas pelos Oficiais de Justiça. Ocorre que, dentro de cada fórum, para que o gestor consiga identificar as particularidades de sua organização, é necessário efetivar a gestão de processos e pessoas em suas unidades de trabalho, com o mesmo foco e essência da gestão estratégica incentivada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), inclusive, através do acompanhamento do trabalho de juízes e servidores com uma lupa mais científica. Ter consciência de que maneira os atores processuais tem desempenhado suas funções é fundamental para conhecer as dificuldades que o Poder Judiciário tem enfrentado para entregar a prestação jurisdicional com prazo razoável e de qualidade. Seguindo essa linha de raciocínio, tem-se que o levantamento de dados sistematizados e apresentados em relatórios poderá propiciar a prestação do serviço de forma mais precisa. Durante a pesquisa, o método utilizado foi o indutivo, mediante estudo de dados extraídos do sistema e-Proc no que se refere aos mandados encaminhados à central de mandados da comarca no mês de setembro de 2016. Outrossim, foi realizado um estudo bibliográfico e normativo dos procedimentos do Tribunal de Justiça do Tocantins, sendo que a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa local foi feita em consonância com os referenciais teóricos e com a metodologia adotada. Concluiu-se que a coleta de dados frente às unidades judiciais que estão direta ou indiretamente ligadas ao cumprimento de mandados deve ser melhor estruturada como ferramenta para identificar necessidades pontuais e, com isso, auferir melhores resultados.

Palavras-chave: Cumprimento de mandados. Duração razoável do processo. Planejamento. Gestão.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze the dynamics of compliance with mandates in the Palmas County of the State of Tocantins, in order to verify if it has been carried out with effectiveness. Based on the premise that the time spent in the fulfillment of mandates impacts on the process as a whole, the process was analyzed in a more comprehensive way, not restricted to the diligences carried out by the Officers of Justice. It happens that within each forum, so that the manager can identify the particularities of his organization, it is necessary to carry out the management of processes and people in his work units, with the same focus and essence of the strategic management encouraged by the National Council of Justice (CNPJ), including by monitoring the work of judges and servers with a more scientific look. Being aware of how the procedural actors have performed their duties is fundamental to know the difficulties that the Judiciary has faced to deliver the judicial provision with reasonable time and quality. Following this line of reasoning, it is assumed that the collection of systematized data and report presentations can provide a more precise service. During the research, the inductive method was used, through a study of data extracted from the e-Proc system with regard to the errands sent to the command center of the county in September 2016. In addition, a bibliographic and normative study of the procedures of the Court of Justice of Tocantins was carried out, and the interpretation of the results obtained in the local research was done in consonance with the theoretical references and with the methodology adopted. It was concluded that the collection of data from the judicial units that are directly or indirectly linked to the execution of warrants should be better structured as a tool to identify specific needs and, therefore, to obtain better results.

Keywords: Warrants compliance. Reasonable duration of the proceedings. Planning. Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMB – Associação dos Magistrados do Brasil
CADH – Convenção Americana de Direitos Humanos
CGJUS – Corregedoria Geral de Justiça
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
CPC – Código de Processo Civil
EC – Emenda Constitucional
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPC-JUS – Índice de Produtividade Comparada
ISO - Organização Internacional para Padronização
ONU – Organização das Nações Unidas
SIESP – Sistema de Estatística do Poder Judiciário
STF – Supremo Tribunal Federal
STJ – Superior Tribunal de Justiça
TJTO – Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins
TJRJ - Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
TJRS - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul
TJDFT - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TRF – Tribunal Regional Federal

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| Figura 1 | Elementos que provocam a morosidade processual..... | 36 |
| Figura 2 | Ranking dos Tribunais de Justiça do país no Relatório Justiça em Números..... | 38 |
| Figura 3 | Notícia do lançamento da ferramenta de gestão para redução da taxa de congestionamento do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins..... | 39 |
| Figura 4 | Mapa Estratégico do Poder Judiciário..... | 40 |
| Figura 5 | Unidades judiciais da Comarca de Palmas..... | 45 |
| Figura 6 | Informações do IBGE quanto a população estimada de Palmas/TO no ano 2017..... | 47 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|------------------|--|-----------|
| Gráfico 1 | Aumento do aumento populacional do Tocantins desde o ano de 1996..... | 37 |
| Gráfico 2 | Processos devolvidos ao cartório dentro do prazo estabelecido pela Corregedoria Geral de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins..... | 51 |
| Gráfico 3 | Porcentagem de cumprimento dos mandados..... | 54 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|------------------|--|-----------|
| Tabela 1 | Quantitativo de processos com mandados cumpridos dentro e fora do prazo de 10 (dez) dias..... | 18 |
| Tabela 2 | Quantidade de mandados distribuídos por área e plantão diurno no dia 06/09/2016..... | 49 |
| Tabela 3 | Tempo mínimo, médio e máximo que os processos enviados em set/2016 permaneceram na Central de Mandados..... | 50 |
| Tabela 4 | Quantidade de processos remetidos a Central de Mandados no mês de setembro de 2016..... | 51 |
| Tabela 5 | Mandados no período de plantão..... | 52 |
| Tabela 6 | Quantidade, média, máximo e mínimo de documentos analisados..... | 52 |
| Tabela 7 | Quantidade de mandados por processo..... | 53 |
| Tabela 8 | Situação do mandado..... | 54 |
| Tabela 9 | Motivos do não cumprimento dos mandados..... | 55 |
| Tabela 10 | Quantidade dos processos em que a classe é carta precatória..... | 55 |
| Tabela 11 | Quantitativo de mandados x quantitativo de processos..... | 56 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 2 DAS FUNÇÕES EXERCIDAS PELO OFICIAL DE JUSTIÇA COMO GARANTIA DE SALVAGUARDA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS DOS JURISDICIONADOS | 21 |
| 3 DO PRINCÍPIO DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO COMO GARANTIA AO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA | 24 |
| 4 DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DO SISTEMA GERENCIAL..... | 28 |
| 4.1 Contexto histórico dos sistemas de administração no Brasil e da atividade judiciária | 28 |
| 4.2 Planejamento e gestão estratégicos | 31 |
| 4.3 Macrogestão x microgestão | 41 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES | 47 |
| 5.1 Dos questionamentos da pesquisa | 49 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 61 |
| REFERÊNCIAS | 64 |
| APÊNDICE 1 – CD-ROM CONTENDO ARQUIVO COM TABELAS EXCEL REGISTRANDO OS DADOS DE TODOS OS 338 PROCESSOS ANALISADOS NA PESQUISA | 69 |
| ANEXO 1: Autorização para uso das informações concedida pelo Tribunal de Justiça | 70 |
| ANEXO 2 - Portaria nº 999/2018 - CGJUS/CHGABCGJUS, de 11 de maio de 2018, publicada no DJ 4267, de 17 de maio de 2018..... | 67 |
| ANEXO 3: Resolução n. 49/2007 do CNJ..... | 77 |
| ANEXO 4: Lista de unidades judiciais da comarca de Palmas..... | 74 |

1 INTRODUÇÃO

O Oficial de Justiça é o servidor público que dá cumprimento às ordens judiciais e concretiza o direito do jurisdicionado. Não trabalha no interior da central de mandados, tampouco dentro dos cartórios. Sua atividade é externa e sua inação ou atuação tardia, morosa podem colocar em risco o princípio fundamental da duração razoável do processo, direito humano fundamental.

Com efeito, a entrega da prestação jurisdicional não depende somente do trabalho do Juiz, uma vez que nada adiantará a decisão proferida de forma célere, se ela não for cumprida em tempo hábil. Todas as funções mencionadas estão interligadas e devem ser valorizadas, não há estanqueidade. Se faltar a atuação de um servidor, o processo não caminha. E essa união é que vai consolidar a cultura de paz e a resolução de conflitos da melhor forma possível. No entanto, não sabemos o que ocorre durante esse trâmite e se ele impacta de forma negativa no cumprimento dos mandados.

O estudo sobre o binômio cumprimento de mandados e duração razoável do processo não deve se subsumir a análise do trabalho desenvolvido pelos oficiais de justiça, eis que está inserido no todo. Por isso, é importante analisar a movimentação processual de forma abrangente.

Um dos desafios enfrentados pelo Poder Judiciário, atualmente, é o de resolver conflitos apresentados pelo jurisdicionado de forma célere e de qualidade, luta que tem engendrado vários estudos por parte de acadêmicos e juristas, bem como pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)², que doutrina ser o planejamento e a gestão estratégica institucional fator fundamental no processo de conquista desse novo Judiciário rápido e eficiente.

Em verdade, a pesquisa apontou densa relação entre qualidade de gestão e cultura organizacional³, a qual representa as percepções dos dirigentes e servidores de uma empresa que orientam o seu comportamento e ações para o alcance do objetivo da organização.

No âmbito do Poder Judiciário não é diferente. No entanto, o objetivo dessa empresa é a entrega da prestação jurisdicional de qualidade e de forma célere. Os atores do processo, sejam servidores, juízes, membros externos ou jurisdicionados, possuem raízes sociais muito

² Segundo § 4º do artigo 103-B da Constituição Federal de 1988 o CNJ consiste em órgão de “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes”. (BRASIL, 1988, *online*).

³ Conjunto de crenças, valores e princípios partilhados pelas pessoas em uma organização, que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. (Crozzati, 1998).

diferentes, que devem ser administradas de forma a se alinharem num objetivo comum. A formação do ser humano é o melhor caminho para a prática desse novo modelo de solução organizacional.

Nesse diapasão, percebe-se a preocupação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ao determinar metas de macrogestão para os tribunais, mas dentro de cada fórum, para que o gestor consiga identificar as particularidades de sua organização, para igualmente efetivar a microgestão em suas unidades de trabalho, com o mesmo foco e essência da primeira.

A análise do problema por meio das lentes de gestão visa estimular a visão estratégica voltada para a obtenção de resultados nas organizações e se encontra em franca sinergia com várias outras disciplinas. Essa abordagem será feita no presente trabalho em capítulo específico. No entanto, registra-se que há interdisciplinaridade com outras matérias, quais sejam: a sociologia, uma vez que o Oficial de Justiça lida com a reação das pessoas que serão intimadas, bem como a antropologia, já que ele tem que raciocinar estrategicamente a abordagem dos seres humanos envolvidos no ato. Igualmente, possui interdisciplinaridade com a psicologia, no que tange ao gerenciamento das suas emoções e de todos os envolvidos, pois está vulnerável a sofrer maus tratos pessoais e representações administrativas e judiciais, bem assim com a tecnologia, devido à utilização de recursos tecnológicos no cumprimento de mandados mais complexos. Sobre o tema, Bacellar pontua:

[...] O conhecimento é técnico; entretanto, hoje, no Poder Judiciário, mais do que técnico-jurídico, é um conhecimento que precisa se inter-relacionar com as demais disciplinas de forma interdisciplinar [...] Onde o conhecimento puder ser encontrado e puder ser ressignificado em outra ciência com as adaptações necessárias, isso deve ser feito. (2016, p. 268).

O autor menciona, inclusive, que o conhecimento deve ser transdisciplinar, a fim de transitar por todas as disciplinas sem divisas ou fronteiras:

[...] percebemos que - queiramos ou não, gostemos ou não - o magistrado administrador judiciário precisa ter, além do conhecimento técnico-jurídico, conhecimentos básicos de gestão, até porque, além da gestão dos conflitos jurisdicionais, no relacionamento com os servidores, será visto como quem deverá orientar e gerir o funcionamento do juízo a que responde. (2017, p. 269).

Em verdade, a globalização e a modernidade exigem um pouco de subjetividade no processo de trabalho, mormente quando se fala na função do Oficial de Justiça, que está frente

a frente com seres humanos de toda a natureza, quase em tempo integral, no exercício de sua função, levando-lhes as boas ou más notícias do processo, tempestivas ou intempestivas.

No presente estudo busca-se analisar o cumprimento de mandados na comarca de Palmas face o princípio da duração razoável do processo, suas consequências na tutela jurisdicional prestada com qualidade e celeridade. Isto porque, todo processo tem início, meio e fim e as intercorrências havidas em seu percurso fazem toda a diferença na duração total do processo.

O fórum de Palmas é uma unidade judicial macro, que é subdividida em várias outras e conta com, aproximadamente, 30 (trinta) serventias judiciais, com varas e gabinetes, além da diretoria do foro, contadoria, protocolo e central de mandados.

Assim sendo, o presente trabalho pretende considerar a dinâmica de cumprimento dos mandados frente o princípio da duração razoável do processo. O interesse pelo assunto decorre de atuação profissional da pesquisadora, cujo ingresso no quadro de oficiais de justiça da primeira instância do Poder Judiciário do Tocantins se deu em 2010. Durante a carreira, trabalhou no interior do Tocantins e, desde 2015, exerce suas funções na capital do Estado.

Observa-se que a atuação dos Oficiais de Justiça da comarca não tem sido satisfatória para os próprios colegas mencionados nem para a sociedade, de tal forma que a relevância da presente pesquisa encontra respaldo na reclamação da comunidade jurídica (Advocacia, Magistratura, Ministério Público, etc.), bem como dos jurisdicionados da Comarca de Palmas.

Como objetivo geral analisou-se se há morosidade e cumprimento inefetivo dos mandados da comarca de Palmas. Para tanto, explorou-se a gestão de cumprimento de mandados na respectiva comarca, bem como se realizou proposições ao Tribunal de Justiça para a melhora da prestação do serviço.

O método científico representa um procedimento racional e ordenado, constituído por instrumentos básicos, que visa alcançar os objetivos preestabelecidos em um planejamento. Nesse caso, almeja-se o aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo poder judiciário do Tocantins.

A presente dissertação adveio de um projeto aprovado por uma banca de qualificação do programa de Mestrado da Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT) e sua metodologia contará com dois tipos de pesquisa: bibliográfica e documental.

A primeira foi feita em livros e artigos publicados e tem o objetivo de auxiliar a interpretação dos dados obtidos, já que explicita as circunstâncias em que a microgestão estratégica de uma central de mandados reflete na duração razoável do processo. A escassez

de pesquisas anteriores específicas sobre o tema nos reporta ao ordenamento jurídico, como os direitos e garantias fundamentais, tratados internacionais e fontes normativas do direito.

Já a pesquisa documental foi extraída de normas internas, bem como de dados disponíveis no sistema e-Proc, cuja autorização de uso das informações concedida pelo Tribunal de Justiça se encontra lançada no anexo 1. O acesso aos respectivos processos aconteceu por meio de login e senha de cadastro da pesquisadora como servidora.

Lakatos e Marconi (2016) preceituam que a especificação da metodologia da pesquisa pretende responder, a um só tempo, às questões: como? com quê? onde? quando? Sendo assim, de acordo com a ordem apresentada, tais perguntas correspondem aos seguintes componentes, respectivamente: método de abordagem, métodos de procedimento, técnicas, delimitação do universo, tipo de amostragem.

O método de abordagem (como?) pretende ser o indutivo para que a pesquisadora realize a observação dos fenômenos de forma particular e chegue a uma generalização. Já o método de procedimento ou investigação (com quê?) pretende ser o estatístico, mediante a análise de dados extraídos do sistema e tabulação via sistema Excel. A técnica utilizada (onde?) será a documentação indireta, que abrange a pesquisa documental e bibliográfica. O universo delimitado são os processos enviados à Central de Mandados da Comarca de Palmas no mês de setembro de 2016.

Nesse ponto, menciona-se que serão resguardados os números dos processos analisados e as respectivas varas a que pertencem, bem como a identidade das pessoas envolvidas durante a pesquisa realizada.

Quanto ao percurso metodológico percorrido na dissertação, explica-se o passo da pesquisa realizada, como se deu a exploração do material encontrado e em que referencial teórico se buscou inferir os achados.

Iniciou-se pela escolha do universo de documentos para análise, sendo que, nesse caso, a pesquisa foi realizada nos processos encaminhados para a central de mandados no lapso temporal de setembro de 2016, como já assinalado.

No respectivo mês, verificou-se que foram remetidos 3.378 processos de todas as varas e juizados de Palmas para a Central de Mandados. Desse total, constatou-se que apenas 1.060 (hum mil e sessenta) processos foram devolvidos dentro do prazo de 10 (dez) dias que a Corregedoria estabelece, ou seja, apenas 31% daquele universo de processos.

Tabela 1 – Quantitativo de processos com mandados cumpridos dentro e fora do prazo de 10 (dez) dias

| Informações | Mandado cumprido | Mandado cumprido parcialmente | Mandado não cumprido | Outros movimentos | Porcentagem (%) |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Processos devolvidos até 10 dias | 754 | 24 | 150 | 132 | 1.060 |
| Processos devolvidos após 10 dias | 1.448 | 105 | 635 | 130 | 2.318 |
| Total de processos | 2.202 | 129 | 785 | 262 | 3.378 |

Fonte: Sistema e-Proc.

Como um dos objetivos do estudo é identificar elementos de planejamento e gestão na dinâmica de cumprimento de mandados da Comarca de Palmas, foram analisados processos, por amostragem, de todas as Varas, a fim de se ter visão geral do trabalho desenvolvido, não se atendo a um só gestor e os respectivos servidores de sua unidade judicial.

O trabalho dos oficiais de justiça e demais serventuários da Justiça se submete às mesmas normas e as atividades realizadas por eles, diariamente, se repetem nas mesmas rotinas processuais e possuem características em comum nos processos. Destarte, os resultados colhidos ilustram retrato nítido do dia a dia forense, com bastante utilidade para firmar elementos de convicção em como buscar a melhora da morosidade ou ineficiência no cumprimento de mandados.

Os processos foram divididos em dois grupos: (Grupo A) processos devolvidos até 10 dias; e (Grupo B) processos devolvidos após 10 dias, conforme tabela acima. Em razão do quantitativo de documentos analisados em cada processo, delimitou-se a pesquisa, optando pela análise de 10% dos processos do grupo A e 10% dos processos do grupo B, a fim de que os mesmos pudessem ser cotejados com as normas internas do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO), bem como com a legislação vigente. Assim, a quantidade de processos, objeto do estudo, foi de 338, com registro de todas as ocorrências e disparidades encontradas, a fim de compreender as dificuldades das unidades judiciais por onde tramitam os mandados.

Conforme compromisso firmado pela pesquisadora, os números dos processos foram substituídos por numerais e identificados por sequência numérica simples, que se inicia no numeral 1 (um). A pesquisa foi feita através do sistema Excel. Os resultados dos dados colhidos estão pormenorizados em tabela, que se encontra gravada em CD-ROM próprio, compondo o APÊNDICE 1.

Em relação aos demais aspectos, a natureza da pesquisa pretende ser aplicada, ou seja, terá como objetivo a aplicação prática dos conhecimentos obtidos, visando à redução do tempo de tramitação processual no âmbito no Poder Judiciário Tocantinense. Quanto aos procedimentos, a pesquisa será de levantamento, a qual permite a interferência do pesquisador, bem como a rede mundial de computadores (internet) e artigos científicos pertinentes à temática. Assim, uma vez realizada a análise das fases do mandado, desde a sua expedição até a remessa de volta para o cartório, será feito um diagnóstico das causas do não cumprimento do mandado num prazo razoável e sugeridas as devidas alterações na rotina processual. Quanto aos objetivos, a pesquisa será explicativa, na medida em que visa identificar as causas da demora no cumprimento de mandados.

Já em relação ao produto final, entende-se adequada a dissertação⁴ propositiva, porque nos permite identificar os motivos da demora e inefetivo cumprimento de mandados na Comarca de Palmas, bem assim, se for o caso, realizar a proposição de ações que promovam a melhora dos trabalhos na Comarca. A interpretação dos dados obtidos na pesquisa será feita em consonância com os referenciais teóricos e com a metodologia adotada.

Para tanto, o capítulo 2 tratará das funções exercidas pelo Oficial de Justiça, com o fim de garantir aos jurisdicionados os direitos conferidos pela Constituição Federal de 1988, da informatização do processo judicial, sua relevância para cumprimento do princípio da celeridade e da economia processual, bem como sua influência nas atividades destes servidores, para que possam focar na execução de mandados complexos.

No capítulo 3, aborda-se o princípio da duração razoável do processo e em como os Oficiais de Justiça figuram em sua concretização nos liames do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO).

Em sequência, no capítulo 4, demonstra-se a relevância prática da gestão administrativa e do sistema gerencial no aparato à prestação jurisdicional, com o desenvolvimento, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de ferramentas a subsidiar os

⁴ Dissertação: um tipo de trabalho científico apresentado no final do curso de pós-graduação, visando obter o título de mestre. Requer defesa de tese. Tem caráter didático, pois se constitui em um treinamento e/ou iniciação à investigação. (LAKATOS; MARCONI, 2016).

servidores do Poder Judiciário no cumprimento e na efetivação dos processos judiciais, com ênfase no planejamento e na visão estratégica.

Por fim, no capítulo 5, desenvolve-se o levantamento de dados e a compilação dos resultados, nos termos da metodologia alhures explicitada, com as devidas proposições ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO), com o fim de aperfeiçoar as atividades e os efeitos da prestação jurisdicional no que tange ao Oficial de Justiça e à sua colaboração na entrega de resposta célere e eficaz ao jurisdicionado.

2 DAS FUNÇÕES EXERCIDAS PELO OFICIAL DE JUSTIÇA COMO GARANTIA DE SALVAGUARDA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS DOS JURISDICIONADOS

O Oficial de Justiça é o agente público que dá cumprimento às ordens judiciais e concretiza o direito do jurisdicionado. Historicamente, é conhecido como o *longa manus* do juiz. É peça fundamental do quebra-cabeça do Poder Judiciário e sua atuação é imprescindível para o bom andamento do processo.

Outrossim, é o primeiro servidor do Poder Judiciário a quem o réu tem acesso ao receber uma citação ou notificação, muitas vezes, permeada pelo elemento surpresa e indignação. Em seu trabalho, não somente nos contatos com os requeridos da ação cível, mas igualmente com os réus no processo penal e testemunhas respectivas, o oficial de justiça acaba sendo a primeira fonte de informações sobre os direitos de cidadania da pessoa e qual instituição deve ser procurada para a salvaguarda de tais direitos.

Nesse sentido, a Ministra Eliana Calmon, quando atuou como Corregedora no CNJ, evidenciou o seu pensamento sobre a importância da atuação do oficial de justiça na pacificação social:

É o oficial de Justiça quem deve ter a sensibilidade para comunicar às partes que é possível conciliar, sem a necessidade de processo judicial nem mesmo da constituição de um advogado. É preciso que haja investimentos na qualificação profissional dos oficiais de Justiça, para que eles tenham discernimento e possam dar os devidos esclarecimentos às partes em conflito. (CNJ, 2011, *online*).

Dessa forma, além da função social relatada, é um dos profissionais do direito que poderá contribuir valorosamente para que a prestação jurisdicional seja feita da melhor forma possível. O cumprimento de mandados pelo Oficial de Justiça de forma célere e eficiente garante, ainda, ao cidadão o seu acesso à justiça, bem como o direito à duração razoável do processo. Conforme Rosa:

Julgamento sem execução significaria proclamação do direito sem sua realização prática. A obra dos órgãos jurisdicionais seria e incompleta se se limitasse a exprimir um juízo sobre o assunto submetido ao seu exame. Para que a Justiça se torne viva e operante é necessário que ela se traduza em fatos reais. Basta isso para pôr de manifesto a importância e a delicadeza da tarefa entregue ao Oficial de Justiça. (1986, p. 194)

Compete ao Oficial de Justiça, além dos atos de comunicação, a garantia de andamento do processo de forma célere e eficaz, uma vez que realiza conduções coercitivas,

arrestos, leilões, praças, afastamentos do lar, dentre outros atos. Assume importante papel, ainda, no Tribunal do Júri, pois executa o pregão, resguarda a incomunicabilidade dos jurados e zela, na sala especial, pela votação dos quesitos.

Demais disso, direcionado de forma estratégica, esse profissional do Direito pode ser protagonista da pacificação social, trazendo mais benefícios ao processo. Para tanto, o Novo Código de Processo Civil prevê em seu artigo 154⁵, como uma das funções primordiais do Oficial de Justiça, colher proposta de acordo e levá-la aos autos, caso as partes se manifestem nesse sentido durante o cumprimento do mandado judicial. Ao analisar as regras da conciliação e da mediação propostas pelo Conselho Nacional de Justiça, verifica-se que algumas delas se aplicam à função em comento:

- I - Informação: dever de esclarecer os envolvidos sobre o método de trabalho a ser empregado, apresentando-o de forma completa, clara e precisa;
- II – Autonomia da vontade: dever de respeitar os diferentes pontos de vista dos envolvidos, assegurando-lhes que cheguem a uma decisão voluntária e não coercitiva, com liberdade para tomar as próprias decisões durante ou ao final do processo e de interrompê-lo a qualquer momento;
- III – Ausência de obrigação de resultado: dever de não forçar um acordo e de não tomar decisões pelos envolvidos, podendo, quando muito, no caso da conciliação, criar opções, que podem ou não ser acolhidas por eles. (CNJ, 2010, *online*).

Observa-se, portanto, que o Código de Processo Civil de 2015 incorporou novas atribuições ao oficial de justiça no exercício de suas funções jurisdicionais, com a maior inovação voltada à proposta de autocomposição. Nesses termos, o legislador demonstrou significativa valorização deste profissional.

O Poder Judiciário busca conferir efetividade à norma constitucional do acesso à justiça, previsto no artigo 5º, inciso XXXV, que dispõe: “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (BRASIL, 1988, *online*). Princípio este que, como

⁵ Art. 154. Incumbe ao oficial de justiça:

I - fazer pessoalmente citações, prisões, penhoras, arrestos e demais diligências próprias do seu ofício, sempre que possível na presença de 2 (duas) testemunhas, certificando no mandado o ocorrido, com menção ao lugar, ao dia e à hora;

II - executar as ordens do juiz a que estiver subordinado;

III - entregar o mandado em cartório após seu cumprimento;

IV - auxiliar o juiz na manutenção da ordem;

V - efetuar avaliações, quando for o caso;

VI - certificar, em mandado, proposta de autocomposição apresentada por qualquer das partes, na ocasião de realização de ato de comunicação que lhe couber.

Parágrafo único. Certificada a proposta de autocomposição prevista no inciso VI, o juiz ordenará a intimação da parte contrária para manifestar-se, no prazo de 5 (cinco) dias, sem prejuízo do andamento regular do processo, entendendo-se o silêncio como recusa.

garantia dos direitos fundamentais do ser humano, não se traduz somente como direito de petição aos órgãos judicantes, mas à tutela jurisdicional adequada, efetiva e tempestiva.

No cenário atual em que o número de processos judiciais cresce de forma relevante, procuram-se meios de cumprir outros princípios constitucionais, igualmente importantes, como da duração razoável do processo, da economia processual, entre outros. Assim, surge o processo eletrônico no Brasil, com o advento da Lei n. 11.419/2006, importante mecanismo de celeridade e acesso à justiça.

A automatização de rotinas judiciais é marcada como causa central da celeridade e eficiência alcançadas com a implantação do processo eletrônico, uma vez que essa tecnologia consente a concretização de tramitação e acesso aos autos e documentos a qualquer momento por meio eletrônico, com conseqüente diminuição de tempo.

Assim, atendo-se à pesquisa desenvolvida voltada às atividades do oficial de justiça, sendo as práticas intimatórias, quando possível, realizadas de forma eletrônica, nos termos do artigo 5º da Lei nº 11.419/2006⁶, dar-se-á ao referido servidor tempo para cumprimento de mandados complexos, como despejos, reintegrações de posse, buscas e apreensões, dentre outros. Com isso, melhora-se a qualidade do serviço prestado e cumpre-se o objetivo da lei de processos eletrônicos (maior celeridade e efetividade da prestação jurisdicional).

O princípio da economia processual, quando se fala em processo judicial eletrônico, se efetiva em dois momentos: na economia de tempo e de custos, uma vez que reduz a prática de atos processuais e de comunicação, sem a necessidade de deslocamentos (FREITAS, 2013, p. 183).

⁶ Art. 5º As intimações serão feitas por meio eletrônico em portal próprio aos que se cadastrarem na forma do art. 2º desta Lei, dispensando-se a publicação no órgão oficial, inclusive eletrônico.

§ 1º Considerar-se-á realizada a intimação no dia em que o intimando efetivar a consulta eletrônica ao teor da intimação, certificando-se nos autos a sua realização.

§ 2º Na hipótese do § 1º deste artigo, nos casos em que a consulta se dê em dia não útil, a intimação será considerada como realizada no primeiro dia útil seguinte.

§ 3º A consulta referida nos §§ 1º e 2º deste artigo deverá ser feita em até 10 (dez) dias corridos contados da data do envio da intimação, sob pena de considerar-se a intimação automaticamente realizada na data do término desse prazo.

§ 4º Em caráter informativo, poderá ser efetivada remessa de correspondência eletrônica, comunicando o envio da intimação e a abertura automática do prazo processual nos termos do § 3º deste artigo, aos que manifestarem interesse por esse serviço.

§ 5º Nos casos urgentes em que a intimação feita na forma deste artigo possa causar prejuízo a quaisquer das partes ou nos casos em que for evidenciada qualquer tentativa de burla ao sistema, o ato processual deverá ser realizado por outro meio que atinja a sua finalidade, conforme determinado pelo juiz.

§ 6º As intimações feitas na forma deste artigo, inclusive da Fazenda Pública, serão consideradas pessoais para todos os efeitos legais.

3 DO PRINCÍPIO DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO COMO GARANTIA AO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

O princípio da duração razoável do processo foi inserido na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 5º, inciso LXXVIII, por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004 e dispõe 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” (BRASIL, 1988, *online*). Tais direitos se encontram positivados, ainda, no rol de direitos humanos fundamentais da Carta Constitucional (artigo 5º, inciso LXXVIII).

A salvaguarda do princípio fundamental da razoável duração do processo constitui cláusula pétrea conforme previsão do artigo 60, inciso IV da Constituição Federal de 1988 e impassível de disponibilidade ou violação.

Os direitos alhures eram consagrados anteriormente por documentos internacionais de proteção e promoção dos direitos humanos (NICOLITT, 2006), a citar como exemplos a Convenção americana sobre direitos humanos (Pacto de San Jose da Costa Rica), artigo 8º, bem como a Convenção europeia para salvaguarda dos direitos do homem e das liberdades fundamentais, artigo 6º.

Como se vê, a preocupação com a morosidade judicial é tema antigo. Em tempos idos, Barbosa (1999, p. 40), o primeiro magistrado brasileiro do Tribunal Internacional de Justiça, principal órgão judiciário da Organização das Nações Unidas (ONU) proclamava: “Justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta. Porque a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito escrito das partes, e, assim, as lesa no patrimônio, honra e liberdade”.

Em 2015, o Código de Processo Civil brasileiro contemplou a mesma ideia em seu artigo 4º, no sentido de que as partes tem o direito de obter, em prazo razoável, a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa.

O termo *razoável duração do processo* é subjetivo, mas deixa clara a idéia de que a prestação jurisdicional de qualidade deve ser entregue no processo que tenha sua tramitação concluída no menor prazo possível e com respeito às garantias processuais. É fazer justiça no menor tempo possível. Vale ressaltar que celeridade não pressupõe eficiência por si só, bem por isso o termo nos leva a reflexão obrigatória de que, a depender das peculiaridades do caso concreto, o prazo de tramitação processual poderá ser maior ou menor.

Por se tratar de direito fundamental, o princípio da duração razoável do processo está diretamente vinculado ao princípio da dignidade humana e do Estado Democrático de Direito, insculpido no artigo 1º da Constituição Federal de 1988. Com efeito, há casos em que os vícios cometidos em fases do processo são tantos, que ferem um dos pilares do Estado Democrático de Direito: o princípio da dignidade da pessoa humana.

A doutrina acrescenta que os direitos fundamentais podem ser conceituados como normas jurídicas legitimadoras da ordem constitucional e de sublevação de direitos subjetivos, cujo escopo maior é a preservação da dignidade humana (SARLET, 2012, p. 54-55).

No âmbito internacional, a previsão de proteção da dignidade humana constava do preâmbulo da Declaração Universal de Direitos Humanos de 1948, adotada e proclamada pela Assembléia Geral das Nações Unidas por meio da resolução nº 217A, III. Foi criada para dar voz à internacionalização de direitos humanos após a Segunda Guerra Mundial, marcada por atrocidades e violações.

Os direitos humanos têm por fito a concretização da dignidade da pessoa humana. Segundo Barroso (2002, *online*):

[...] seu núcleo material elementar é composto do mínimo existencial, locução que identifica o conjunto de bens e utilidades básicas para a subsistência física e indispensável ao desfrute da própria liberdade. Aquém daquele patamar, ainda quando haja sobrevivência, não há dignidade.

O princípio da dignidade da pessoa humana é o mínimo de direito que o ser humano pode ter. Ainda que não haja respeito a nenhuma garantia fundamental, a dignidade humana deve ser resguardada e preservada em detrimento de qualquer outro direito.

Nessa esteira, a jurisprudência pátria tem aplicado o princípio da duração razoável do processo, sob pena de ferir o princípio da dignidade da pessoa humana e outros princípios fundamentais, conforme pode ser observado na ementa a seguir:

PROCESSO PENAL. HABEAS CORPUS. PRISÃO PREVENTIVA. EXCESSO DE PRAZO. INSTRUÇÃO CRIMINAL. ENCERRAMENTO. CONSTRANGIMENTO ILEGAL. OCORRÊNCIA. PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA. DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO. VIOLAÇÃO. I - O encerramento da instrução criminal não afasta a alegação de excesso de prazo, se a duração da segregação cautelar for abusiva.

II - Viola o princípio da dignidade da pessoa humana e o direito à duração razoável do processo o encarceramento do paciente por quase sete anos sem que haja previsão de julgamento da causa. III - O princípio da razoabilidade impõe o reconhecimento do excesso de prazo da prisão preventiva, quando a

demora no curso processual não for atribuível à defesa. IV - Ordem concedida. (STF, 2010, *online*).

A liberdade é um dos bens mais valiosos do ser humano, todavia deve ser suprimida, se necessário. No caso em apreço, o Supremo Tribunal Federal entendeu que viola o princípio da dignidade da pessoa humana o cerceamento da liberdade do réu pelo prazo de sete anos sem que haja previsão de julgamento da causa:

Em julgamento análogo, que tutela o direito à saúde, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro assim se posicionou:

Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro Turma Recursal de Fazenda Pública Processo n.º 0095193-49.2014.8.19.0001 ROBERTO AUGUSTO GONZAGA AMADOR Juiz Sentenciante: Marcelo Mondego de Carvalho Lima R E L A T Ó R I O Trata-se de AÇÃO DE OBRIGAÇÃO DE FAZER em que a parte Autora alega ser portadora de DIABETES MELLITUS TIPO 1 (CID E-10) e requer o fornecimento dos medicamentos INSULINA APIDRA E INSULA LANTUS [...] Como é de curial sabença, o acesso à saúde é dever do Estado, nos termos do art. 196 da CF, diante do direito à vida do cidadão (art. 5º da CF), que deve ser garantida por aquele que tem por objetivo ‘promover o bem de todos’, nos termos do art. 3º, IV da Constituição da República. Ressalte-se que tal direito é consectário do princípio norteador da ‘dignidade da pessoa humana’, assegurado no art. 1º da CF/88 como fundamento de nosso Estado Democrático de Direito. Assim, resta incontroverso a obrigação do Estado de prestar a devida assistência pública e cuidar da saúde de seus administrados [...] Tendo em vista o princípio da celeridade processual, da efetividade do processo e da instrumentalidade das formas, mister verificar que a pretensão autoral é a de receber a medicação necessária à doença descrita na petição inicial e que é presumível a alteração do tratamento ao longo dos anos, até o pleno restabelecimento da parte autora [...] Diante do exposto, VOTO pelo CONHECIMENTO dos Recursos com IMPROVIMENTO do manejado pelo Réu e PROVIMENTO do recurso do autor para REFORMAR a r. sentença proferida pelo juízo a quo e CONDENAR os Réus ao fornecimento de outros medicamentos, utensílios e insumos que a parte autora necessite no decorrer do tratamento, desde que a mesma apresente receituário ou laudo médico devidamente atualizado. Sem custas face a isenção legal e sem honorários ante a confusão patrimonial entre o Estado e a Defensoria Pública. Rio de Janeiro, 14 de maio de 2015. MARIA DO CARMO ALVIM PADILHA GERK Juíza Relatora (TJRJ, 2014).

Ainda, à luz do princípio da dignidade da pessoa humana, ao julgar caso relativo a impenhorabilidade do bem de família, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal assim decidiu:

PROCESSO CIVIL. AGRAVO DE INSTRUMENTO. AÇÃO DE CUMPRIMENTO DE SENTENÇA. PRELIMINAR DE NEGATIVA DE SEGUIMENTO. REJEITADA. PENHORA SOBRE O ÚNICO BEM DE FAMÍLIA. IMÓVEL ALUGADO. IMPOSSIBILIDADE. DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA. 1. Em observância aos princípios da instrumentalidade das formas e da economia processual, previstos em nosso processo civil,

deve-se valorizar a celeridade, combatendo-se o excesso de formalismo, especialmente quando inexistente prejuízo processual em concreto. 2. Conforme dispõe o art. 1º da Lei 8009/90: O imóvel residencial próprio do casal, ou da entidade familiar, é impenhorável e não responderá por qualquer tipo de dívida civil, comercial, fiscal, previdenciária ou de outra natureza, contraída pelos cônjuges ou pelos pais ou filhos que sejam seus proprietários e nele residam, salvo nas hipóteses previstas nesta lei. 3. A jurisprudência é majoritária no sentido de que o fato de o imóvel estar alugado não afasta sua impenhorabilidade como bem de família, se a renda estiver sendo usada para a manutenção da família ou mesmo para o aluguel de outro imóvel. 4. Direito à moradia agasalhado pelo fundamento constitucional da dignidade da pessoa humana. 5. Preliminar Rejeitada. Recurso conhecido e provido. (TJDFT, 2014).

Como se vê, o princípio corolário ora em análise mostra-se valioso para assegurar a unidade material constitucional. Sarlet (2002 *In*: RANGEL, 2013, *online*) aduzira no mesmo sentido: “um Estado que não reconheça e garanta essa dignidade não possui Constituição”. Assim, sempre que for possível, deve o Poder Judiciário superar seus obstáculos e prestar a tutela jurisdicional com deferência ao princípio da dignidade da pessoa humana.

Não somente pelo farto precedente jurisprudencial dos tribunais pátrios, mas também por se tratar de matéria substancial, o Poder Judiciário do Tocantins vem buscando meios para aprimorar sua prestação jurisdicional, por meio da celeridade e da eficiência.

4 DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DO SISTEMA GERENCIAL

4.1 Contexto histórico dos sistemas de administração no Brasil e da atividade judiciária

A Justiça brasileira sempre esteve atrelada ao poder dos reis nos períodos colonial e imperial, segundo Figueiredo (2014). Posteriormente, a Constituição Federal de 1988 previu a tripartição de poderes do Estado entre Executivo, Legislativo e Judiciário, explicitando que este último faz parte da administração pública direta e, como tal, acabou se submetendo ao mesmo regime administrativo e evoluções posteriores. Embora prevista a independência entre os Poderes, ela não é absoluta.

Assim, a partir da colonização do Brasil por Portugal, a administração pública foi dominada pelo vício do patrimonialismo⁷. Em verdade, Faoro (2000) explica que o Estado patrimonial português e seu modelo lusitano de gestão pública foi transferido para o Brasil, principalmente com a vinda da família real, em 1808.

Após a segunda guerra mundial, quase não era possível distinguir a coisa pública da privada, urgindo mudanças. Foi quando se implantou no Brasil o modelo de administração pública burocrática, que se apresentava adequado por pregar a racionalidade e a eficiência, bem como possuía o objetivo claro de extinguir o patrimonialismo. (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A partir do governo Vargas, a profissionalização da administração pública começou a ter novos caminhos, sendo que as conquistas sociais e a criação de modelos departamentais fizeram com que o Estado deixasse de lado o corpo estatal burocrático e clássico, tendo a primeira reforma administrativa ocorrido em 1936, conhecida como *Reforma Burocrática*. Nessa época, Pereira (2016) aduz que se estabeleceu o serviço público profissional e os princípios da administração burocrática, mas a reforma não chegou a ser concluída.

Em 1979, devido às crises monetárias e do petróleo, a administração burocrática começou a se enfraquecer no país, uma vez que, com um espírito paternalista, ainda arraigado no brasileiro, não conseguiu responder aos anseios da sociedade, em especial na distribuição da justiça, na educação e na saúde.

Na década de 80, o Estado Gerencial passou a assumir o Estado Burocrático, que transportou os princípios e valores da esfera privada para a esfera pública. Iniciou-se, então, uma gestão de resultados com inspiração na administração privada. As principais

⁷ Caracteriza-se quando um líder da esfera pública administrativa utiliza a estrutura e condições do cargo para satisfazer suas necessidades privadas (Weber, 1999).

características eram a descentralização e a eficiência com vistas a atender todos os cidadãos/clientes. O mérito pessoal tornou-se estímulo para o agente público e, o aproveitamento do material humano para a produção de resultados teve foco central nesse novo modelo. Bannwart Júnior e Cachichi (2015) asseveram que as atividades voltadas ao ensino, à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico, além da proteção e preservação do meio ambiente e parcerias com entidade do terceiro setor se tornaram características desse tipo de administração.

Em 1998, adveio a Emenda Constitucional nº 19, que modificou o regime jurídico e dispôs sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, bem como introduziu o princípio da eficiência, instrumentalizando os pilares da Administração Gerencial. Ficou conhecida como *Reforma Administrativa* em razão de ter inserido em seu texto a previsão da ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos da Administração direta e indireta. Essa emenda ocorreu em momento de grandes mudanças políticas, chamado de neoliberalismo, fase marcada pela redução da participação do Estado e influência das instituições financeiras. As propostas dessa reforma era modernizar a Administração Pública, tornando-a mais eficiente, ágil e rápida, para atender às necessidades da população de forma adequada.

Nessa perspectiva de mudanças, a Emenda Constitucional nº 45/2004 criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), exteriorizando a preocupação do legislador voltada para a entrega de solução do conflito ao cidadão, mormente no aspecto da morosidade processual.

A mesma Emenda determinou, ainda, a instalação de comissão especial mista para promover alterações na legislação federal com o objetivo de tornar mais amplo o acesso à Justiça e mais célere a prestação jurisdicional. E se tornou o ponto principal de mudança de paradigma na gestão estatal, em especial no Poder Judiciário Brasileiro, uma vez que alçou os princípios da duração razoável do processo e da celeridade processual ao status de direitos fundamentais.

A Constituição Federal de 1988 consigna que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é órgão do Poder Judiciário⁸, mas ostenta função de controle da atuação administrativa e

⁸ Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:
[...]
I-A o Conselho Nacional de Justiça;

financeira dos Tribunais, bem como dos deveres funcionais dos magistrados que o integram⁹. Desde que foi criado, o órgão tem intensificado ações voltadas para a eficiência do serviço prestado pelo Poder Judiciário, e para a racionalização e transparência administrativa processual. Ano após ano, implementa ações estratégicas de gestão judiciária e metas de nivelamento nacional para melhor atender a demanda jurisdicional.

Da leitura da Constituição Federal de 1988, depreende-se que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ocupou lugar de instância superior aos tribunais de justiça no âmbito administrativo, podendo suas decisões serem questionadas e revistas apenas pelo Supremo Tribunal Federal (STF)¹⁰.

Por fim, em 2009, corroborando o clamor nacional por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo, foi firmado o II Pacto Republicano, que previa objetivos de acesso universal à Justiça, especialmente dos mais necessitados; aprimoramento da prestação jurisdicional, mormente pela efetividade do princípio constitucional da razoável duração do processo e pela prevenção de conflitos e aperfeiçoamento e fortalecimento das instituições de Estado, para uma maior efetividade do sistema penal no combate à violência e criminalidade, por meio de políticas de segurança pública combinadas com ações sociais e proteção à dignidade da pessoa humana. O documento foi assinado pelos chefes dos três poderes da República Federativa do Brasil, a fim de fortalecer o compromisso.

⁹ § 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União; III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa; IV - representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade; V - rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano; VI - elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; VII - elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

¹⁰ Art. 102, I, “I”, CF.

4.2 Planejamento e gestão estratégicos

Inicialmente, merece breve registro alguns dados sobre o acesso à justiça que refletem na duração razoável do processo.

A Constituição Federal de 1988 avultou o leque de legitimados ativos para demandar junto ao Poder Judiciário, tais como Defensoria Pública, Ministério Público e instituições com representatividade nacional. O Estado deveria ser o maior fiador dos direitos fundamentais, positivados como direitos humanos. No entanto, o não cumprimento de deveres institucionais e leis pelo Poder Público terminaram por compelir o ajuizamento de ações para assegurar a dignidade humana e a efetivação do Estado Democrático de Direito¹¹.

Por seu turno, o Poder Judiciário também se encontra em mora com a população, uma vez que não tem dado vazão à enxurrada processual com efetividade e celeridade. De acordo com dados publicados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2015, havia mais de 100 milhões de processos acumulados no Poder Judiciário brasileiro, sendo que, a cada ano, são protocolizadas, aproximadamente, 28 milhões de ações novas. Nesse estudo, Barbosa (2007, p. 68) aduz que a lógica de mercado e a judiciária possuem dinâmicas inversas:

Ao contrário da atividade privada baseada no consumo, necessário ou induzido, e, portanto, mais lucrativa, quanto maior for o número de usuários, a prestação jurisdicional está desvinculada do consumidor, sendo possível supor que uma sociedade possa ser tanto melhor quanto menor for a necessidade de buscar uma solução judiciária, pelo menos nos casos em que o Judiciário está acessível à maior parte da população.

A resolução da morosidade processual pode ser enfrentada por meio de planejamento e gestão de pessoas e processos. Admite-se que o Poder Judiciário é uma empresa prestadora de serviço e que seu produto é a atividade judiciária. No entanto, é forçoso concluir que o aumento de processos judiciais não indica que o serviço vem sendo prestado a contento. Pelo contrário, atesta a falência do Estado na garantia dos direitos sociais à população e pode até contribuir para a piora na qualidade da prestação jurisdicional, devido ao aumento da demanda.

¹¹ O Estado Democrático de Direito, que significa a exigência de reger-se pelo Direito e por normas democráticas, com eleições livres, periódicas e pelo povo bem como o respeito das autoridades públicas aos direitos e garantias fundamentais, proclamado no caput do artigo 1º da Constituição Federal de 1988, adotou, igualmente em seu parágrafo único, o denominado princípio democrático, ao afirmar que “todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. (Moraes, Alexandre de. Direito Constitucional. 21ª Ed. São Paulo: Jurídico Atlas, 2007. p 125.)

Há muitas pesquisas que analisam o desempenho dos Tribunais, porém, pouco se fala como funciona a prática voltada para as inovações promovidas na gestão judiciária. Somente o implemento de coleta de dados, mapeamento estatístico, novas ferramentas e métodos poderão promover integração e humanização no serviço judiciário.

Com o objetivo de proporcionar mais transparência, desde 2004, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem confeccionando o relatório anual denominado Justiça em Números, fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário que descreve a estrutura, litigiosidade, indicadores e análises para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira.

Outras medidas tomadas foram a organização do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário (Resolução nº 49/2007 – Anexo 3) e a implantação do Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro por meio da Resolução nº 70/2009, que criou o Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário.

Durante os Encontros Nacionais do Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) definiu sua missão, valores e objetivos estratégicos a serem aplicados nos Tribunais de todos os segmentos existentes no Brasil, com vistas a atuar na modernização da gestão e do processo produtivo do Judiciário, apostando no desenvolvimento tecnológico, com a finalidade de aperfeiçoar a eficiência dos órgãos judiciais e reduzir a burocracia cartorária, para que se concretize a razoável duração do processo.

Exemplo disso são a busca pela correta aplicação dos recursos orçamentários e a realocação de servidores, os quais por meio desse novo modelo de gestão estão sendo enquadrados de acordo com suas competências. Além do processo virtual que possibilita maior controle e transparência para a resolução de conflitos mais célere e eficiente.

Em 2014, adveio a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição por meio da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 194, que possui como objetivo “[...] desenvolver, em caráter permanente, iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento da qualidade, da celeridade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços judiciários da primeira instância dos tribunais brasileiros” (CNJ, 2014, *online*).

Em sequência, lançou mais duas resoluções com o mesmo foco: a primeira determina que a distribuição do orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau seja proporcional à demanda e ao acervo processual (Resolução nº 195) e a segunda determina que a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau seja proporcional à demanda e cria critérios objetivos para cálculo da lotação paradigma das unidades judiciárias (Resolução nº 219).

Tais ações se justificam em razão da demanda do primeiro grau ser sempre superior à do segundo. Para se ter idéia, as estatísticas referentes ao ano base 2016 demonstram que o primeiro grau recebeu 86% dos processos do Poder Judiciário, corroborando os números anteriores.

Em 2015, a diretriz estratégica aprovada no 9º Encontro Nacional do Poder Judiciário para orientação de todos os tribunais brasileiros foi materializar os direitos constantes dos instrumentos internacionais que tratam da proteção de direitos humanos. Sabe-se que estão contemplados o princípio da duração razoável do processo, do acesso à justiça e da dignidade da pessoa humana.

Segundo informação do Justiça em Números, “o Índice de Produtividade Comparada (IPC-JUS) é um indicador criado pelo Conselho Nacional de Justiça que resume os dados recebidos pelo Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESP) em uma única medida de modo a refletir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais” (CNJ, 2015, p. 104).

A ministra Carmem Lúcia, no relatório Justiça em Números 2017, salienta que “inova pela maior densidade e especificidade dos dados, pela maestria com que o Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça esquadrinhou os elementos obtidos e os examinou” (CNJ, 2011, *online*).

A propósito, observa-se que o conceito de produtividade está intimamente ligado ao princípio da eficiência, no sentido estrito, que é previsto, entre outros, na legislação infraconstitucional, como no Decreto Lei nº 200/1967 e na Lei nº 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor), e ganhou status constitucional por meio da Emenda nº 19/1998, que o introduziu no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal.

Para Meirelles (2010), o princípio da eficiência exige que as tarefas sejam executadas ao menor custo possível no aspecto qualitativo e quantitativo do serviço. É o que questiona-se perante a Administração Pública, se adianta o servidor produzir várias movimentações processuais, mas que geram um retrabalho ou um refazer de suas ações, o que torna o trabalho contraproducente.

A produtividade dos juízes e, conseqüentemente, de suas unidades jurisdicionais é considerada alta. A unidade judicial é onde ocorre a entrada e a saída dos pedidos formulados ao magistrado, bem como a instrumentalização de determinações e decisões. Vai desde o protocolo, distribuidor, contadoria, distribuidor, central de mandados, cartórios e gabinetes de juízes.

Nogueira (2011, *online*) descreve a estruturação básica de uma unidade judiciária do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul:

Nº DE PROCESSOS/SERVIDORES

1) até 300 processos: 1 Escrivão ou 1 Oficial Ajudante 2 Oficiais Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais. TOTAL: 4 servidores + 1 Oficiais de Justiça

2) 301 a 600 processos: 55 1 Escrivão ou 1 Oficial Ajudante 3 Oficiais Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais. TOTAL: 5 servidores + 2 Oficiais de Justiça

3) 301 a 600 processos (acima 60 processos de ingresso mensal): 1 Escrivão ou 1 Oficial Ajudante 3 Oficiais Escreventes ou 1 Escrivão + 4 Oficiais Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais. TOTAL: 6 servidores + 2 Oficiais de Justiça

4) 601 a 900 processos (até 60 processos de ingresso mensal): 1 Escrivão 1 Oficial Ajudante 3 Oficiais Escreventes ou 1 Escrivão + 4 Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais. TOTAL: 6 servidores + 2 Oficiais de Justiça

5) 601 a 900 processos (acima de 60 processos de ingresso mensal): 1 Escrivão 1 Oficial Ajudante 4 Oficiais Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais. TOTAL: 7 servidores + 2 Oficiais Justiça

6) acima de 900 processos (até 60 processos de ingresso mensal): 1 Escrivão 1 Oficial Ajudante 4 Oficiais Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 7 servidores + 2 Oficiais Justiça

7) acima de 900 processos (acima 60 processos de ingresso mensal): 1 Escrivão 1 Oficial Ajudante 5 Oficiais Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 8 + 3 Oficiais Justiça

* Nº DE PROCESSOS = resíduo constante do quadro “passam” dos mapas.

O propósito da Consolidação Normativa Judicial do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS, 2018, *online*) seria fazer a distribuição de cargos conforme o resíduo de processos e o ingresso de casos novos. Contudo, a média de processos por unidade aumentou para cinco mil e quatrocentos processos em razão da alta judicialização, vertendo a norma defasada. Assim como no Poder Judiciário do Tocantins, a chefia do cartório judicial no Rio Grande do Sul é exercida pelo Escrivão ou seu substituto, cujo ingresso se dá mediante concurso público, o que termina por minar o incentivo de um servidor se destacar por melhor gestão e boas práticas.

Segundo informações colhidas em reportagem exibida no portal eletrônico Consultor Jurídico em 2005, os juízes brasileiros julgam em média 1.300 casos por ano, quando o número recomendado pela ONU é de 400 (quatrocentos) processos (*online*). Tais informações se confirmam no site Mídia Jur (*online*).

Em pesquisa publicada em 2014, Branco (2014, *online*) lançou os seguintes dados sobre a produtividade dos juízes brasileiros no site do Jornal Estadão:

Segundo relatório do Conselho Nacional de Justiça, o Brasil tem os juízes mais produtivos do mundo quando comparados com os juízes europeus. Cada um dos 16.000 juízes brasileiros produzem, em média, 1.616 sentenças por ano, contra a média de 959 dos juízes italianos, 689 dos espanhóis e 397 dos portugueses. Mesmo assim, temos um dos Judiciários mais morosos e assoberbados. [...] O que está errado?

Se cada juiz administra sua unidade jurisdicional e, de acordo com a média fornecida pelo próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a produtividade mostra-se satisfatória, assim procura-se desvendar em que parte ou partes do processo a entrega da prestação jurisdicional tem encontrado entraves.

Apesar da cobrança por produtividade e dos resultados positivos alcançados pelos juízes e servidores do 1º grau de jurisdição, a prestação jurisdicional, ainda assim, é tida como morosa, tardia. Esse fato evidencia que o motivo da lentidão com que tramitam os processos não está, em regra, relacionado a juízes e servidores improdutivos.

Santos (2007, p. 30) separa a morosidade judicial em duas categorias: a morosidade sistêmica e a morosidade ativa. A morosidade sistêmica relaciona-se com o próprio ordenamento jurídico, sobrecarga de trabalho e o excesso de burocracia, ou seja, o próprio sistema implica na morosidade dos processos. Já a morosidade ativa está relacionada aos sujeitos processuais, os quais, por diversas vezes, abusam dos direitos no intuito de procrastinar e criar embaraços jurídicos que causam obstáculos para a solução final dos litígios.

Na prática, se observa a existência de distribuição desigual entre a demanda e a estrutura, fato reconhecido pelo próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no último relatório *Justiça em Números 2015* (CNJ, 2015, p. 80):

[...] de forma global, o primeiro grau de jurisdição possui maior carga de trabalho, maior taxa de congestionamento, maiores índices de produtividade de magistrados e servidores, além de possuir melhor índice de atendimento à demanda (IAD) do que aqueles observados no 2º grau.

O relatório em comento demonstra que, além dos magistrados e servidores lotados neste grau de jurisdição produzirem mais e possuírem maior carga de trabalho, os elementos exteriores ao contexto em que se encontram não permitem que a taxa de congestionamento caia.

Figura 1: Elementos que provocam a morosidade processual



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Igualmente, o excesso de demandas, a falta de gestão e as leis processuais burocráticas já citadas em outro trecho terminam por adiar a entrega da prestação jurisdicional.

Nesse diapasão, sedimentou a ministra Carmem Lúcia no último Relatório Justiça em Números (CNJ, 2017, *online*):

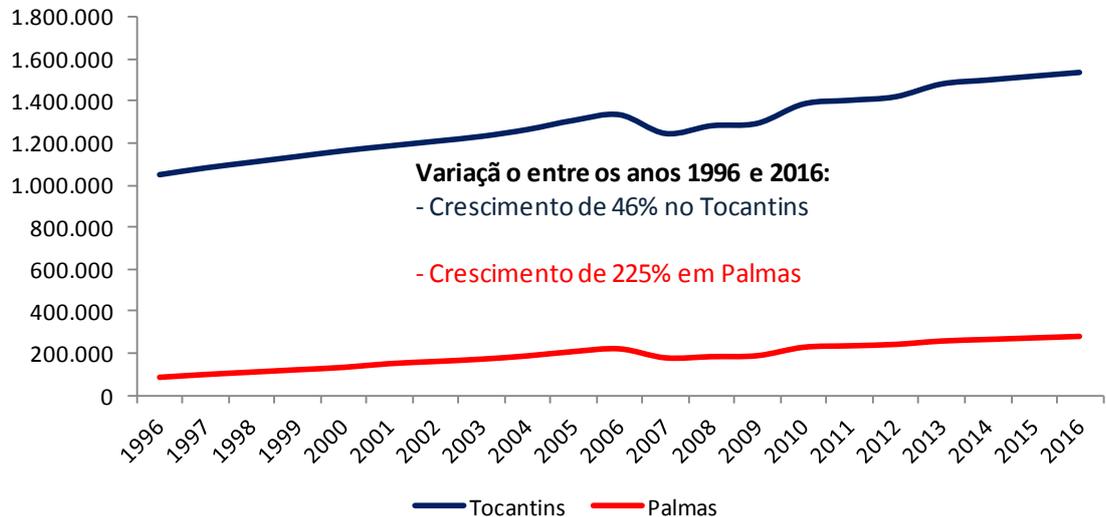
Tem-se, no Relatório, os problemas que precisam ser resolvidos para a prestação da jurisdição em tempo razoável, como constitucionalmente assegurado ao cidadão. Principalmente, busca-se entender em que áreas o Poder Judiciário há de atentar prioritariamente para sua mudança em benefício do jurisdicionado, por ser indiscutível que a tardia prestação jurisdicional é inaceitável. Demonstram-se, também, as dificuldades com que lida o Judiciário, com volume de processos e modelo de legislação processual que adia a finalização dos casos submetidos à jurisdição.

Dentre outras ponderações, a ministra reiterou que a busca por mudança em outras áreas pode garantir ao jurisdicionado o estrito cumprimento do princípio da duração razoável do processo (CNJ, 2017, *online*).

Observa-se que, mesmo dentro do primeiro grau de jurisdição, as demandas se alteram ao passo que a estrutura de trabalho não acompanha essas mudanças. Aliás, destaca-se que a organização atual do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, inclusive com a definição do quantitativo de juízes e servidores em cada unidade jurisdicional, foi instituída

pela Lei de Organização Judiciária (TJTO, 1996) há vinte anos, ao passo que, nesse período, a população do Estado do Tocantins aumentou quase 50% (cinquenta por cento)¹².

Gráfico 1: Aumento populacional do Tocantins desde o ano de 1996



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Como consequência, algumas unidades judiciais (comarcas e varas) não possuem estrutura suficiente para atender a demanda, o que tem gerado sobrecarga de trabalho, problemas de relacionamento, de saúde, estresse, reclamações nas Corregedorias de Justiça, entre outros.

Nesse contexto, buscam-se alternativas para a reorganização da estrutura existente, inclusive, diante das possibilidades decorrentes do pioneirismo do Poder Judiciário do Estado Tocantins, primeiro Tribunal do país a ter processo eletrônico em todas as unidades judiciais¹³.

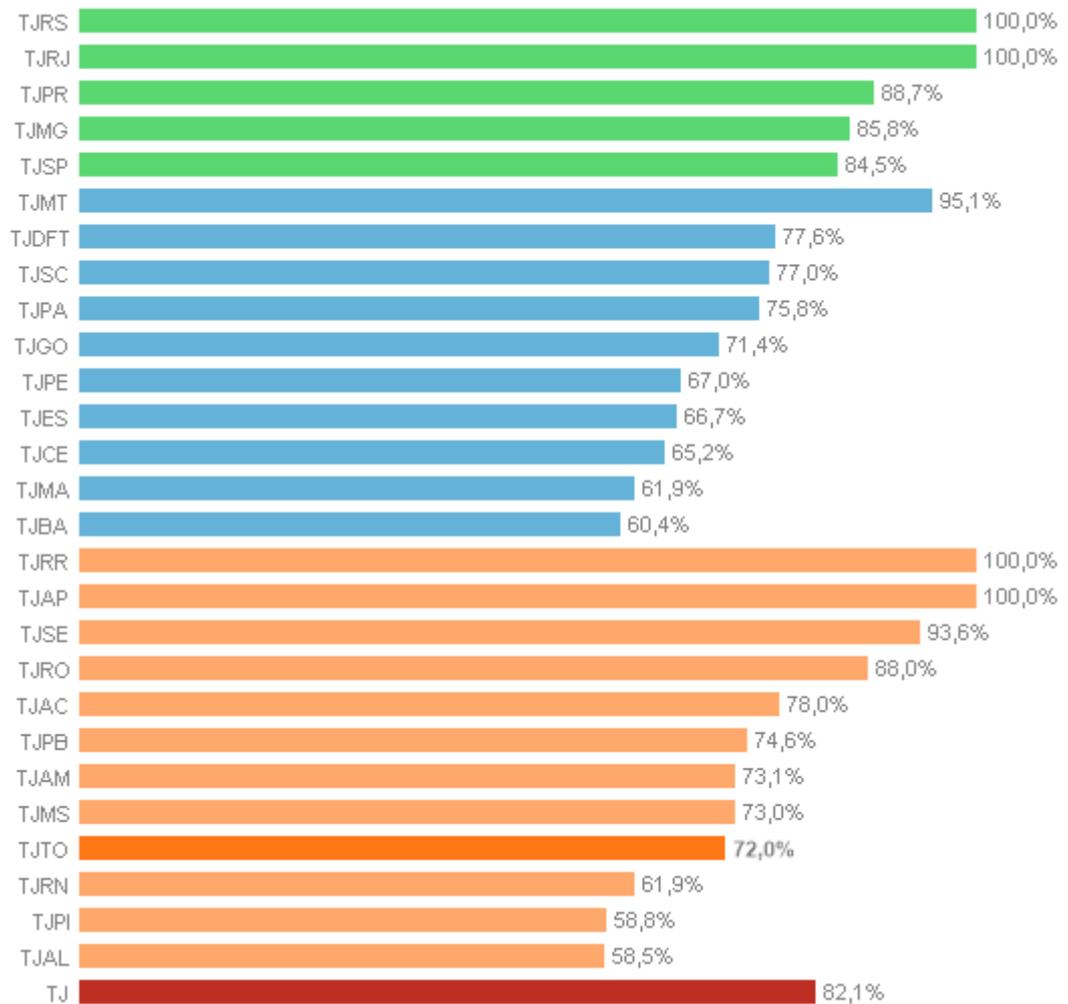
No Estado do Tocantins, o Tribunal de Justiça tem desenvolvido com afinco as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), uma vez que se tornou o primeiro Tribunal de Justiça do Brasil a ser 100% (cem por cento) digital e já iniciou a implantação do Projeto de Gestão por Competências, cujo projeto tem por objetivo central as pessoas e suas habilidades e aptidões, para que as metas e objetivos estabelecidos possam ser alcançados.

¹² Em 1996, a população tocaninense era de 1.037.398 habitantes, ao passo que, em julho de 2015 era de 1.515.126. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?lang=&sigla=to>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

¹³ Disponível em <<http://www.midiajur.com.br/conteudo.php?sid=231&cid=10848>>. Acesso em: 1 jan. 2016.

Atualmente, o Poder Judiciário Tocantinense figura em 9º (nono) lugar no ranking dos Tribunais de Pequeno Porte do país:

Figura 2 – Ranking dos Tribunais de Justiça do país no Relatório Justiça em Números



Fonte: Site CNJ.

Já no ano de 2014, a instituição estava em penúltimo lugar e apesar das melhorias alcançadas, sua meta é sempre atingir posições ascendentes.

Recentemente, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO) lançou ferramenta de acesso aos magistrados aos relatórios contendo o número de processos sob a responsabilidade de cada um, permitindo melhor controle sobre eles.

Figura 3 – Notícia do lançamento da ferramenta de gestão para redução da taxa de congestionamento do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

TJTO lança nova ferramenta de gestão para reduzir taxa de congestionamento



O Poder Judiciário do Tocantins desenvolveu uma nova ferramenta de gestão para facilitar o gerenciamento da taxa de congestionamento nas varas e juizados do Estado. A partir de agora, os magistrados terão acesso a um relatório diário a respeito do número processos em tramitação na jurisdição de cada um, além do andamento dos feitos. Uma cartilha de orientação sobre o assunto também foi elaborada para orientar juízes e servidores sobre o correto procedimento para utilização do sistema, o que irá interferir de maneira direta nos índices utilizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para elaboração

do levantamento anual "Justiça em Números".

Disponível para consulta por meio do e-Proc/TJTO, os magistrados poderão avaliar, com a nova ferramenta, qual a taxa de congestionamento da vara ou comarca pela qual é responsável. Pelo sistema, eles serão informados sobre novos casos, entradas, saídas, casos baixados, julgados e o acervo ao fim de um determinado período. O relatório traz ainda a evolução do índice que mede a efetividade dos trabalhos realizados, levando-se em conta os casos baixados e o estoque pendente ao final do período.

De acordo com o diretor Judiciário do Tribunal de Justiça do Tocantins (TJTO), Francisco de Assis Sobrinho, responsável pela coordenação de processo eletrônico, apesar do empenho dos magistrados tocantinenses, movimentações não uniformizadas no sistema de tramitação dos processos impactam negativamente na taxa de congestionamento e a intenção, com a nova ferramenta, é reduzir as falhas que resultam em índices altos para o Tocantins. "Uma taxa de congestionamento alta não quer dizer ausência de produtividade. Normalmente são as formas de realizar os procedimentos cartorários que provocam os altos índices. Muitas vezes os magistrados até julgam um número de processos que poderia estar hoje em uma classificação melhor no ranking, mas se os processos não sofrerem baixa nas comarcas, a taxa vai ficar alta", alerta. "Desta forma a diretoria Judiciária vai estar mais vinculada aos juízes para ajudá-los no cumprimento dos atos processuais. Vamos fazer um levantamento dos números, para ver quais as varas com as maiores taxas de congestionamento, e, se for o caso, vamos à comarca explicar como o processo funciona e apontar onde existem possíveis falhas", complementou o diretor.

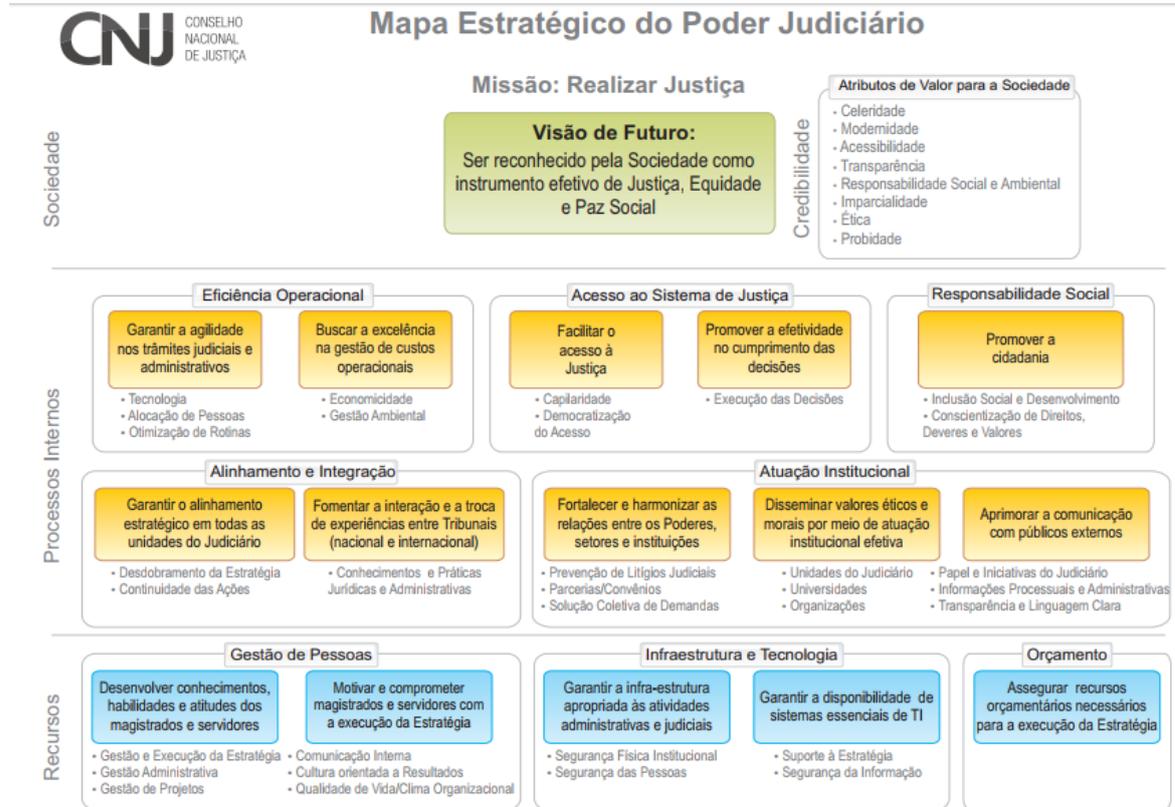
Fonte: Site TJTO.

Como se vê, a gestão estratégica ganha participação no dia a dia dos juízes e servidores do Poder Judiciário tocantinense. De acordo com Groppo (2006), o termo gestão é derivado do latim *gestio*, que significa ação de dirigir. Para Kanitz (2015, *online*), "Gestão vem de Gesto, Gesticulação". Salienta, ainda, que: "Gestores eram aqueles que gesticulavam, que apontavam com o dedo indicador 200 anos atrás onde o carregamento de alimentos deveria ser deixado ou estocado".

Ao difundir os objetivos estratégicos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), os Tribunais de Justiça têm sempre ressaltado que seja também implementada uma política de conscientização dos servidores e magistrados sobre esse novo modelo de gestão, uma vez que se percebe resistência a essas mudanças de paradigmas.

Bacellar (2016, p. 62) resalta que o alinhamento de ações e o estabelecimento de diretrizes nacionais rememoraram aos gestores dos tribunais que a função do Poder Judiciário é realizar justiça, fortalecendo o Estado democrático e fomentando a construção de uma sociedade livre, justa e solidária por meio de uma prestação jurisdicional efetiva.

Figura 4: Mapa estratégico do Poder Judiciário



Fonte: Conselho Nacional de Justiça - CNJ

Assim, o planejamento e gestão estratégicos são fatores fundamentais no processo de conquista desse novo modelo de gestão, uma vez que os atores/servidores possuem raízes sociais que, se mal trabalhadas, podem gerar atritos e resistências a estas mudanças. A formação do ser humano, enquanto servidor público ou jurisdicionado, é o melhor caminho para a prática desse novo modelo e para uma prática discursiva, voltada para a resolução dos conflitos e a pacificação social.

Conforme explicita Bezerra (2014, *online*), enquanto o planejamento estratégico cuida da elaboração dos objetivos da empresa e dos programas de ação para sua execução, a gestão estratégica, por sua vez, acrescenta medidas de acompanhamento, controle e correções a fim de se manter o domínio sobre as variáveis que podem influenciar nos resultados das ações.

Na esfera pública, é necessário trabalhar valores institucionais, tais como ética e moral, mudança de comportamento e paradigma, bem como motivação de Juízes e servidores. Assim, diante do ingresso crescente e ativo de ações na Justiça, o investimento em planejamento e gestão estratégica é o caminho que o Poder Judiciário deve apostar para solucionar o dilema da eficiência e justiça num tempo razoável.

4.3 Macrogestão x microgestão

O avanço tecnológico virtual tornou o processo eletrônico realidade por meio da Lei nº 11.419 de 2006, bem como ergueu a expectativa de se imprimir velocidade na produção jurisdicional. O Poder Judiciário Tocantinense se encontra totalmente digitalizado e conta com plataforma moderna, inclusive com possibilidade de realizar conciliações e mediações de forma virtual. Todavia, as pesquisas materializadas nos relatórios justiça em números nos dão conta que ainda há alto índice na taxa de congestionamento, o que aponta a existência de morosidade na prestação jurisdicional do Estado.

Em pesquisa realizada com número expressivo de magistrados junto ao Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo – IDESP coordenada por uma cientista política que aborda possíveis causas para as altas taxas de congestionamento processual no Poder Judiciário brasileiro, Sadek (2009, *online*) apurou que:

[...] na opinião de 82,3% dos entrevistados, o excesso de formalidades nos procedimentos judiciais constitui outro significativo obstáculo ao bom funcionamento da justiça e, na opinião de 90,2% deles, a redução de tais formalidades é imperativa para a agilização dos processos.

Sadek (2009, *online*) considera, ainda, que “o desempenho do Judiciário depende estritamente da gestão administrativa interna. De nada adianta ter mais juízes, mais computadores, mais unidades judiciais, sem uma gestão adequada”.

Nesse diapasão, a microgestão se consubstancia no gerenciamento das unidades judiciais com alinhamento nos objetivos estratégicos do Tribunal e Justiça do Estado do Tocantins (TJTO) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de tal sorte que a atuação conjunta de todas as unidades alcançará a melhoria dos resultados da instituição como um todo. Não é demais lembrar que os ideais alinhavados pelo CNJ revelam como missão a garantia da cidadania por meio da distribuição de uma justiça célere, segura e eficaz e, como valores a eficiência, a ética, a credibilidade, a presteza, a inovação e a cooperação, dentre outros.

O cenário do Poder Judiciário local é favorável para a implantação de programa de gestão de qualidade, uma vez que o sistema processual está completamente virtualizado, o que torna a coleta de dados mais acessível e mais eficiente. Dentro desse contexto podemos citar como paradigma o sistema ISO, para o qual a base de dados é fundamental. Nesse assunto, mais uma vez a questão é bem relatada por Nogueira (2011), que afirma que a base de dados permeia e direciona todo o sistema de gestão da organização. Após uma avaliação do gestor, é

feita uma análise crítica e tomadas as medidas para a melhoria do sistema e o aumento da satisfação dos clientes.

Hodiernamente, o juiz não possui a função única de julgar, a qual, por si só, é atividade extremamente complexa. Teve que se adaptar às necessidades da alta administração e se tornou o administrador da sua unidade, tendo que fazer planejamentos e traçar metas. Por isso, é cada vez mais premente que o magistrado gestor conheça as particularidades da atividade de cada serventuário, a fim de melhorar os resultados almejados em sua unidade jurisdicional. Até porque o grau de maturidade da relação existente entre os servidores ali atuantes determinará a forma e a velocidade com que o processo caminhará.

A necessidade de integração funcional entre o Juiz e os demais agentes processuais tornou essencial a ação interdisciplinar com a matéria gestão, uma vez que o conhecimento da realidade profissional de cada um tornará magistrados e servidores mais sensíveis para dirimir os entraves que assolam o ambiente forense.

Nesse sentido, Figueiredo aduz:

[...] o juiz não é um órgão simples, mas complexo, que, para distinguir do juiz individualmente considerado, poderíamos chamar de juízo. Como efeito, o juiz não exerce sozinho todas as funções jurisdicionais. Da documentação, que é um de seus poderes, participa o escrivão. Da execução, o oficial de justiça. (2014, p. 72).

As nuances da atuação do oficial de justiça são desconhecidas pelos demais servidores e pelo magistrado, uma vez que exerce trabalho externo, longe dos olhos dos demais servidores. O oficial se dirige ao fórum para pegar seus mandados ou para devolvê-los; na maior parte do tempo laboral, a atividade por ele exercida possui realidade distinta da que se passa no interior dos cartórios e gabinetes forenses.

O saber interdisciplinar poderá transformar diversas realidades. Denota-se que todas as funções estão interligadas e devem ser valorizadas, não há estanqueidade entre nenhuma delas. Sem a atuação de um servidor, o processo não caminha. É essa união que consolidará cultura de paz e resolução de conflitos da melhor forma possível. Nessa linha de pensamento, Nogueira (2011, *online*) reflete: “Na verdade, todo o andamento de um processo judicial é um macroprocesso de entrada, através do pedido ou petição inicial, e é finalizado com a decisão judicial. Todo esse andar é recheado de subprocessos interdependentes.”

O trabalho realizado no cartório tem o condão de refletir diretamente na atividade do oficial de justiça, uma vez que um mandado de citação/intimação/notificação completo facilitará a localização da parte e cumprirá seu objetivo. Ou, mais ainda, uma decisão clara

evitará maus entendidos e surgimento de conflitos desnecessários durante o cumprimento de mandados mais complexos ou melindrosos. Ocorre que, aos olhos dos gestores e colaboradores diretos e indiretos, essa percepção não é tão simples, talvez por desconhecimento da rotina prática do oficial de justiça. Daí a necessidade da integração e conhecimento *in loco*, eis que somente a alteridade será capaz de mudar essa realidade.

Por pertinente, o novo Código de Processo Civil passou a contemplar, expressamente, o princípio da cooperação (artigo 6º), o qual consagra que todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva. Leia-se, é necessário que todos os atores processuais caminhem juntos e na mesma direção, a fim de garantir a harmonização de direitos. Todos contribuem, em sua função, para a entrega da prestação jurisdicional.

Uma linha de atuação viável seria a teoria da padronização de rotinas do trabalho diário, transformando-a em resultados práticos, uniformes e eficientes. Lima (1994) defende que cada indivíduo deve ser seu *próprio juiz*, com o livre arbítrio de definir a sua jornada normal de trabalho e a sua melhor maneira de trabalhar. E prossegue aduzindo que “somente a livre organização dos produtores pode propiciar condições para que as regras criadas sirvam como suporte para a atividade criativa e não como restrição absurda” (LIMA, 1994, p. 7).

Outro motivo que afasta a adoção de um manual de rotinas é a temida *robotização* dos oficiais de justiça, tendo em vista que lidam frente a frente com o jurisdicionado, sejam nas notícias boas, nas ruins, em situações peculiares e inusitadas, que os compelem a mudar constantemente o seu modo de agir para concretizar cada decisão judicial.

Ainda assim, acredita-se que é possível estabelecer um padrão a ser seguido em sua atuação, o que será retratado adiante, a partir da análise prática de mandados e certidões encaminhados à central de mandados de Palmas.

Nogueira (2011, *online*) realizou proposta de gestão de unidade judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS), que se amolda perfeitamente a diversas unidades judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO), que visa modernizar a gestão por meio de sistema de gerenciamento das rotinas, bem como aumentar a celeridade processual com a informatização da gestão e a padronização de procedimentos cartorários.

A autora aduz, ainda, que os elementos do sistema de microgestão são os direcionadores estratégicos e de alinhamento, planejamento estratégico, mudança na estrutura organizacional, processos de trabalho, procedimentos operacionais padrão, rotinas cartorárias, gestão de pessoas, treinamento e liderança.

Em sequência, far-se-á um breve resumo das considerações afetas ao nosso tema. Os direcionadores estratégicos do sistema de microgestão propostos se consubstanciam no alinhamento estratégico com a alta administração, motivação e capacitação de magistrados e servidores. Nesse contexto, o líder da unidade deve colaborar na comunicação e fortalecimento das estratégias. Por seu turno, o planejamento deve estar alinhado aos direcionadores estratégicos. Mas não bastam diretrizes estratégicas e gerais da organização, são os magistrados e servidores que tem condições de propor aperfeiçoamentos e mudanças na estrutura.

Inexistindo direcionadores estratégicos, os problemas não são esperados e a surpresa constante gera a busca de um culpado. O ambiente organizacional se contamina e a baixa produtividade e as tensões são freqüentes. Saber o que se espera de alguém é imprescindível para o desempenho. A comunicação constante por meio de reuniões periódicas, boletins informativos, palestras, murais, quadros ou qualquer outro meio também é imprescindível para que ocorra o alinhamento.

Mostra-se relevante o *benchmarking* que, segundo Chiavenato e Sapiro (2004 *In: NOGUEIRA, 2011, p. 57*), é o padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado”. Despertar a consciência da função exercida e o comprometimento das pessoas. O *feedback*¹⁴ possui importância no gerenciamento e na motivação das pessoas, uma vez que permite o reconhecimento dos pontos positivos e o redirecionamento dos demais.

O processo de trabalho é que dá origem a prestação jurisdicional. Deve ser mapeado de acordo com as prioridades, devendo focar em processos críticos, alinhados com a visão estratégica da organização. Exemplo: processos com audiência designada requerem atenção especial do cartório e do oficial de justiça, a fim de evitar o retrabalho caso a audiência não se realize por ausência de intimação. O estabelecimento de procedimentos operacionais padrão tem o objetivo de unificar, racionalizar e otimizar as rotinas cartorárias por meio da padronização dos procedimentos relativos aos produtos/serviços prioritários de cartórios judiciais e especializados. A padronização de serviços nas unidades judiciais facilita a prestação de serviço e alcança a previsibilidade ao usuário. Além disso, diminuindo-se a chance de retrabalho, tem-se a minoração de custos e de prazos.

A gestão de pessoas trabalha com reconhecimento dos resultados alcançados e concessão de prêmios, que podem ser financeiros ou elogios. O Banco de Boas Práticas foi

¹⁴ O termo *feedback* é utilizado em teorias da Administração de Empresas, quando é dado um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo.

desenvolvido como ferramenta de disseminação de medidas simples que podem ser importantes para outros colegas ou unidades judiciais, que são validadas pelo magistrado e certificadas pela Corregedoria, merecendo premiação e reconhecimento de práticas de destaque. O treinamento é necessário para que os servidores saibam o que deve ser feito e como deve ser feito. A liderança é a habilidade que o chefe tem de construir consensos, criar comprometerimentos e se integrar à equipe, obtendo, dessa forma, os resultados esperados pela organização.

Nesse aspecto, Nogueira (2011, *online*) pondera que outra dificuldade no exercício da liderança pelos magistrados decorre do tradicional distanciamento da equipe. Historicamente, a fim de mostrar imparcialidade, os juízes se distanciam das pessoas, inclusive da equipe de trabalho. Tal distanciamento acaba sendo alargado e ocorre também no ambiente interno. Necessário frisar que este tipo de situação também atinge várias organizações.

Em nossa realidade, o Fórum da Comarca de Palmas mais de 30 (trinta) unidades judiciais, cuja relação se encontra lançada no anexo 4, sendo que a gestão de processos e de pessoas deverá levar em conta as particularidades de cada uma delas.

Figura 5: Unidades judiciais da Comarca de Palmas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os gabinetes e varas judiciais são geridos pelos Juízes de Direito titulares ou, eventualmente, pelos Juízes Substitutos designados para tal mister. Na teoria, a central de mandados e a contadoria não possuem subordinação hierárquica com nenhuma unidade judicial constante da tabela acima, porém recebem processos de todas elas para cumprimento.

Como cada unidade possui modos de atuação diferente, é necessário que as intervenções sejam pontuais e integrativas, a fim de se promover a resolução dos problemas existentes.

A ciência de dados sistematizados e apresentados em relatórios poderá propiciar a prestação do serviço de forma mais precisa e livre de escolhas aleatórias da administração. De igual maneira, evitará a ocorrência do fator sorte no êxito da gestão, bem como a implantação de políticas inadequadas para cada tipo de unidade.

A digitalização de 100% dos processos que se encontram em trâmite no Poder Judiciário Tocantinense veio a calhar, uma vez que sua plataforma permite a obtenção dos dados estatísticos de forma mais fidedigna, desde que adaptados às necessidades de cada unidade judicial.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, faz-se uma descrição sobre a Comarca de Palmas, que está na 3ª entrância do 1º grau de jurisdição da organização judiciária do Estado do Tocantins. Compreende o município de Palmas, que é a sede e confere a nomenclatura da Comarca, além dos municípios de Taquaruçu e Buritirana, que são distritos judiciários. De acordo com os dados do IBGE (2017, *online*), a população estimada da cidade de Palmas é de 286.787 mil habitantes.

Figura 6: Informações do IBGE quanto a população estimada de Palmas/TO no ano de 2017



Fonte: IBGE, 2017, *online*.

Os dados da pesquisa foram extraídos do sistema e-Proc no mês de setembro do ano de 2016 e demonstraram 102.676 processos eletrônicos em tramitação e, aproximadamente, trinta unidades judiciais na comarca (TJTO, *online*).

Inicialmente, passou-se a realizar buscas na legislação interna a fim de ilustrar o funcionamento da central de mandados da comarca de Palmas. A primeira dificuldade encontrada foi a ausência de normas escritas acerca do funcionamento da Central de Mandados ou algo que se relacionasse ao cumprimento de mandados na comarca.

Em razão de pertencer ao quadro de oficiais de justiça da comarca à época, a pesquisadora permitiu-se transmitir seus conhecimentos empíricos sobre o tema. De acordo com informações extraídas *in loco*, os endereços da Comarca de Palmas são divididos em seis áreas de cumprimento: 5 oficiais na área amarela, 4 oficiais na área azul, 5 oficiais na área

verde, 4 oficiais na área verde A, 4 oficiais na área verde B, 6 oficiais na área verde C, 4 oficiais na área verde C, o que daria 32 oficiais. No entanto, no dia 6 de setembro de 2017, havia apenas 21 (vinte e um) oficiais de justiça em atividade.

Os oficiais de justiça permanecem dois meses em cada área, a começar a contagem pelo mês de janeiro, ou seja, o Oficial 1 fica na área amarela em janeiro e fevereiro, em seguida passa a trabalhar em outra área, sem critério objetivo definido. Segundo a Central, essa divisão ocorre por sorteio. De duas a três vezes por mês, cada Oficial deve ficar à disposição do plantão diurno, que compreende o período entre 8h e 18h. Além disso, há o plantão noturno em que o oficial deve ficar à disposição das 18h às 08h pelo período de sete dias, pelo menos duas vezes ao ano. No entanto, não há movimento específico de remessa dos mandados ao plantão diurno, o que dificulta a triagem desse tipo de mandado, bem como a identificação dos motivos pelos quais foram encaminhados para lá.

Os servidores lotados na Central de Mandados fazem a triagem dos mandados de acordo com os endereços de cada área e os insere no localizador pessoal de cada Oficial de Justiça. Igualmente, não há movimento específico no e-Proc que contemple tal situação, por isso não é possível identificar qual servidor efetuou a distribuição, a menos que haja mandados distribuídos no momento da pesquisa.

Com o fim de verificar a viabilidade da pesquisa, realizou-se análise preliminar no sistema e-Proc, no dia 06.09.2017. Realizou-se levantamento com o objetivo de quantificar o número de mandados distribuídos no respectivo dia pela Central e, em seguida, fez-se prévia do lapso temporal que estabelecido. Todavia, o sistema e-Proc não fornece esse tipo de relatório, mas somente a quantidade de processos, podendo o processo ter sido encaminhado com vários mandados anexados, como no caso da pesquisadora, que chegou a receber 60 mandados de intimação para audiência em um único processo.

Diante disso, efetivou-se o acesso por meio de navegação via internet em cada localizador de forma individual, bem como no localizador do plantão. Na data mencionada (06.09.2017), constatou-se a seguinte distribuição de mandados nas áreas de cumprimento: Amarela: 29, Azul: 64, Verde: 70, Verde A: 32, Verde B: 14, Verde C: 37, Vermelha: 23. No total foram distribuídos aos oficiais 269 mandados de área e 39 mandados de plantão diurno, que somam 308 mandados (excetuando-se os noturnos).

Tabela 2: Quantidade de mandados distribuídos por área e plantão diurno no dia 06/09/2016.

| Área | Quantidade de processos distribuídos | Porcentagem (%) |
|----------------|--------------------------------------|-----------------|
| Amarela | 29 | 9% |
| Azul | 64 | 21% |
| Verde | 70 | 23% |
| Verde A | 32 | 10% |
| Verde B | 14 | 5% |
| Verde C | 37 | 12% |
| Vermelha | 23 | 7% |
| Plantão diurno | 39 | 13% |
| Total | 308 | 100% |

Fonte: Sistema eletrônico e-Proc

No dia, encontrava-se em atividade 21 (vinte e um) oficiais de justiça, tendo gerado uma média de 14,6 mandados por servidor. Registre-se que a atividade contempla as diligências para cumprimento do mandado, bem como as logísticas prévias, inclusive dos mandados de reintegração de posse, prisão civil e outros mais complexos. Além disso, os oficiais devem confeccionar as certidões circunstanciadas referentes a cada diligência e postá-las no sistema e-Proc.

5.1 Dos questionamentos da pesquisa

Com o fim de estabelecer parâmetros, solicitou-se ao Departamento de Tecnologia de Informática do TJTO a relação de processos que datavam de um ano atrás, ou seja, setembro de 2016, com o fim de analisar a evolução do andamento de tais processos, à luz do princípio da duração razoável do processo. Verificou-se que o tempo mínimo que os processos permaneceram na Central em setembro/2016 foi 0 dia e o tempo máximo foi 282 dias. Assim, o tempo médio que os processos passaram na Central de mandados foi 24 dias,

mais que o dobro do prazo legal estabelecido pela Corregedoria no Provimento nº 2/2011, que é de 10 dias¹⁵.

Tabela 3: Tempo mínimo, médio e máximo que os processos enviados em set/2016 permaneceram na Central de Mandados

| | Tempo (em dias) |
|--|------------------------|
| Tempo médio que os processos ficam na central de mandados | 24 |
| Menor tempo que ficou na central de mandados | 0 |
| Maior tempo que ficou na central de mandados | 282 |

Fonte: Sistema e-Proc.

No mês de setembro de 2016, verificou-se que foram remetidos 3.378 processos de todas as varas e juizados de Palmas para a Central de Mandados, cujos dados foram dispostos em planilha com a relação de processos, seus respectivos números, a vara, o dia de remessa para a Central, o dia de retorno e a quantidade de dias que permaneceu na central de mandados (Apêndice A). Desse montante, constatou-se que apenas 1.060 (hum mil e sessenta) processos foram devolvidos dentro do prazo de 10 (dez) dias, estabelecido pela Corregedoria Geral de Justiça, ou seja, apenas 31%. Outrossim, dentro dessa estatística de 31%, estão incluídos os mandados do plantão, que devem ser cumpridos no prazo de 24 horas e as liminares de réu preso, que tem prazo de 5 dias para cumprimento, que por sua própria natureza, tem caráter urgente ou de emergência.

A fim de obter dados mais fidedignos da realidade da Central, os mandados de plantão deveriam ser separados por meio de movimento específico.

¹⁵ 2.10.4 - Inexistindo prazo expressamente determinado, os mandados deverão ser cumpridos no prazo máximo de 10 (dez) dias, exceto os de citação de réu preso, que deverão ser cumpridos no prazo máximo de 05 (cinco) dias.” (NR)

“3.3.8.5 - Será de 10 (dez) dias o prazo máximo para o cumprimento do mandado comum, de execução e ordem de serviço, e no máximo de 05 (cinco) dias para os mandados especiais, liminares e de citação de réu preso, salvo prazo expressamente fixado em lei ou pelo juiz.” (TJTO, 2011, *online*).

Tabela 4: Quantidade de processos remetidos a Central de Mandados no mês de setembro de 2016

| Informações | Quantidade | Porcentagem |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Processos devolvidos até 10 dias | 1.060 | 31% |
| Processos devolvidos após 10 dias | 2.318 | 69% |
| Total de processos | 3.378 | 100% |

Fonte: Sistema e-Proc.

Gráfico 2: Processos devolvidos ao cartório dentro do prazo estabelecido pela Corregedoria Geral de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins



Fonte: Sistema e-Proc.

Conforme visto alhures, dos processos encaminhados à Central no mês de setembro de 2016, apenas 31% foram devolvidos dentro do prazo legal de 10 dias, estabelecido pela Corregedoria. A proposição ao TJ é no sentido de elastecer o prazo para 20 dias, uma vez que a maioria dos processos tem sido devolvida fora do prazo.

Ressalta-se que houve ocorrências no decorrer da pesquisa, em que o oficial de justiça deixou de cumprir o prazo de 10 dias num mandado de condução coercitiva, posto que sua expedição ocorreu com quase 2 meses de antecedência. Nesse caso, propõe-se ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins a extensão geral dos prazos dos mandados, sobretudo, naqueles que devem ser realizados mais de uma diligência, como no exemplo citado em que a primeira, para intimar e, a segunda, para efetivar a condução coercitiva.

De início, pretendia-se não abordar mandados expedidos em sede de plantão, em razão do caráter de urgência e emergência.

Tabela 5: Mandados no período de plantão

| Mandados de Plantão | Frequencias | Cumprimento |
|------------------------|-------------|---------------|
| Sim | 6 | 1,8% |
| Não | 0 | 0,0% |
| Não foi possível saber | 332 | 98,2% |
| Total | 338 | 100,0% |

Fonte: Sistema e-Proc

No entanto, não foi possível excluí-los da pesquisa, uma vez que o sistema não possui movimento específico para identificá-lo, o que não pode ser lido pelo sistema estatístico do CNJ. O e-Proc reconhece movimentos, mas não identifica movimentações processuais realizadas por meio de alteração de localizador. Ou seja, não gera relatório estatístico dos mandados que são distribuídos para cada oficial efetivamente.

Para tanto, no decorrer da pesquisa, os mandados identificados como oriundos de plantão foram 6, pelo fato dos oficiais de justiça constarem a informação em suas certidões, nos demais analisados não foi possível apontar se eram ou não de plantão.

Em razão da quantidade de documentos analisada em cada processo, entendeu-se necessário delimitar a pesquisa, por amostragem, para 10% do total de feitos.

Tabela 6: Quantidade, média, máximo e mínimo de documentos analisados

| Quantidade de documentos analisados | Descritivas |
|-------------------------------------|-------------|
| Média por processo | 4 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 19 |
| 1° Quartil | 3 |
| 3° Quartil | 5 |
| Quantidade Total | 1495 |

Fonte: Sistema e-Proc

Da seleção realizada, analisou-se 1.495 documentos, sendo necessário constatar que examinar quantidade de processos superior inviabilizaria a pesquisa dentro do lapso temporal estabelecido.

Verificou-se, ainda, que como um processo pode receber mais de um mandado, 460 mandados houveram de ser analisados.

Tabela 7: Quantidade de mandados por processo

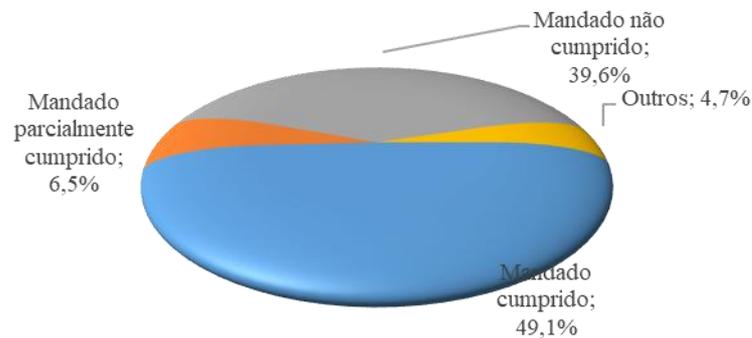
| Mandados por processo | Mandado cumprido | Mandado parcialmente cumprido | Mandado não cumprido | Outros | Total de processos | Total de mandados |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|
| Sem mandados | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 | 0 |
| 1 mandado | 128 | 0 | 122 | 8 | 258 | 258 |
| 2 mandados | 28 | 13 | 10 | 0 | 51 | 102 |
| 3 mandados | 8 | 2 | 1 | 1 | 12 | 36 |
| 4 mandados | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| 5 mandados | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 | 20 |
| 6 mandados | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 18 |
| 7 mandados | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 14 |
| 8 mandados | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 8 |
| Total | 166 | 22 | 134 | 16 | 338 | 460 |

Fonte: sistema e-Proc

Outrossim, informa-se que foram excluídos da análise os mandados físicos existentes à época, a fim de padronizar a pesquisa, pois tais mandados possuem sistemática de recebimento e devolução diversa dos mandados virtuais.

Dos processos objeto da pesquisa, 49,1% dos mandados foram cumpridos, 39,6% não foram cumpridos, 6,5% foram parcialmente cumpridos e 4,7% se encontram em outros casos, que seriam mandados enviados equivocadamente à central, mandados contendo erros em sua confecção ou mandados distribuídos para a área errada.

Gráfico 3: Porcentagem de cumprimento dos mandados



Fonte: sistema e-Proc

Tabela 8: Situação do mandado

| Situação do mandado | Frequência | % |
|-------------------------------|------------|---------------|
| Mandado cumprido | 166 | 49,1% |
| Mandado parcialmente cumprido | 22 | 6,5% |
| Mandado não cumprido | 134 | 39,6% |
| Outros | 16 | 4,7% |
| Total | 338 | 100,0% |

Fonte: Sistema e-Proc

Registre-se que o sistema e-Proc explicita sobre as três movimentações alhures: (i) mandado cumprido; (ii) mandado não cumprido; e (iii) mandado parcialmente cumprido. Considera-se o mandado diligenciado com êxito como cumprido; o mandado diligenciado sem êxito como não cumprido e, havendo mais de uma diligência a ser realizada, tendo atingido seu objetivo e as demais não, considera-se parcialmente cumprido.

Ocorre que o mandado não cumprido considera que o trabalho do oficial de justiça não foi realizado, no entanto seu labor merece reconhecimento, uma vez que houve diligência, mas o mandado não foi cumprido por motivos externos, alheios à sua vontade, como exemplo, endereço incorreto ou incompleto. Verifica-se que na tabela acima, metade dos processos foram cumpridos com eficiência, com mandados considerados cumpridos.

Sobre os mandados não cumpridos, constatou-se que 4% foram devolvidos sem qualquer diligência realizada, 80,5% não foram cumpridos em virtude do fornecimento de endereço errado ou incompleto pelo Ministério Público, Defensoria Pública, requerente ou advocacia privada, 3,4% foram frustrados por equívoco cometido pelos Oficiais de Justiça, 11,4% por outros motivos e 0,7%, não se obteve informação do motivo do não cumprimento nos autos.

Tabela 9: Motivos do não cumprimento dos mandados

| Motivos do não cumprimento do(s) mandado(s) | Total de processos | Total de mandados | % do processos | % do mandados |
|--|--------------------|-------------------|----------------|---------------|
| Mandados devolvidos sem qualquer diligência realizada | 5 | 6 | 3,7% | 4,0% |
| Mandados frustrados por endereço errado ou incompleto fornecido pelo requerente, MP, defensoria pública ou advocacia privada | 109 | 120 | 81,3% | 80,5% |
| Mandados frustrados por equívoco cometido pelos oficiais de justiça | 5 | 5 | 3,7% | 3,4% |
| Mandados frustrados por outros motivos | 14 | 17 | 10,4% | 11,4% |
| Sem informação | 1 | 1 | 0,7% | 0,7% |
| Total | 134 | 149 | 100,0% | 100,0% |

Fonte: Sistema e-Proc

Com relação aos mandados devolvidos sem qualquer diligência realizada (primeira linha da tabela acima), verificaram-se os seguintes motivos: mandado distribuído pela central para a área de cumprimento errada, ausência de recolhimento das custas de locomoção do oficial de justiça, mandado incompleto ou errado, solicitação do cartório, falta de tempo hábil para o devido cumprimento do mandado, intimação em cartório, realização de acordo, prolação de sentença. Com exceção dos três últimos relatos, os demais se referem a equívocos cometidos que terminam por gerar um retrabalho no processo.

Tabela 10: Quantidade dos processos em que a classe é carta precatória

| O mandado é uma carta precatória? | Mandado Cumprido | Mandado parcialmente Cumprido | Mandado Não Cumprido | Mandado Outros | Total | % |
|-----------------------------------|------------------|-------------------------------|----------------------|----------------|------------|-------------|
| Sim | 41 | 2 | 36 | 3 | 82 | 17,8% |
| Não | 180 | 69 | 113 | 16 | 379 | 82,2% |
| Total | 221 | 71 | 149 | 19 | 460 | 100% |

Fonte: Sistema e-Proc

A despeito das regras contidas nos artigos 246, 249 e 275 do Código de Processo Civil de 2015¹⁶, bem como das disposições da lei do processo eletrônico sobre intimações eletrônicas, percebe-se alto índice de expedição de mandados de citação e intimação (75%).

Tabela 11: Quantitativo de mandados x quantitativo de processos

| Tipo de documento | Total de processos | Total de mandados | % dos processos | % dos processos |
|--|---------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Avaliação de bem imóvel em ação de inventário e partilha | 1 | 1 | 0,3% | 0,2% |
| Cumprimento de sentença | 1 | 1 | 0,3% | 0,2% |
| Formulário para COJUN | 1 | 0 | 0,3% | 0,0% |
| Mandado de alvará de soltura | 1 | 1 | 0,3% | 0,2% |
| Mandado de avaliação | 2 | 3 | 0,6% | 0,7% |
| Mandado de busca e apreensão | 20 | 20 | 5,9% | 4,3% |
| Mandado de citação/intimação | 241 | 345 | 71,3% | 75,0% |
| Mandado de condução coercitiva | 2 | 2 | 0,6% | 0,4% |
| Mandado de penhora | 6 | 6 | 1,8% | 1,3% |
| Mandado de prisão | 1 | 1 | 0,3% | 0,2% |
| Mandado de segurança | 1 | 1 | 0,3% | 0,2% |
| Nomeação de perito para realizar perícia | 1 | 1 | 0,3% | 0,2% |
| Notificação | 10 | 11 | 3,0% | 2,4% |
| Ofício | 48 | 67 | 14,2% | 14,6% |
| Sem mandados/remessa incorreta | 2 | 0 | 0,6% | 0,0% |
| Total | 338 | 460 | 100,0% | 100,0% |

Fonte: Sistema e-Proc

Diante da tramitação dos processos em meio eletrônico, os serviços manuais do cartório, tais como: perfuração de folhas para formação de autos, numeração e assinatura

¹⁶ Art. 246. A citação será feita:

I - pelo correio; II - por oficial de justiça; III - pelo escrivão ou chefe de secretaria, se o citando comparecer em cartório; IV - por edital; V - por meio eletrônico, conforme regulado em lei.

Art. 249. A citação será feita por meio de oficial de justiça nas hipóteses previstas neste Código ou em lei, ou quando frustrada a citação pelo correio.

Art. 274. Não dispondo a lei de outro modo, as intimações serão feitas às partes, aos seus representantes legais, aos advogados e aos demais sujeitos do processo pelo correio ou, se presentes em cartório, diretamente pelo escrivão ou chefe de secretaria.

Parágrafo único. Presumem-se válidas as intimações dirigidas ao endereço constante dos autos, ainda que não recebidas pessoalmente pelo interessado, se a modificação temporária ou definitiva não tiver sido devidamente comunicada ao juízo, fluindo os prazos a partir da juntada aos autos do comprovante de entrega da correspondência no primitivo endereço.

Art. 275. A intimação será feita por oficial de justiça quando frustrada a realização por meio eletrônico ou pelo correio.

folha a folha, carimbos nas páginas em branco, formação de livros de carga, não existem mais.

Com relação ao resultado observado na tabela 11, propõe-se a remessa das cartas de citação/intimação via correio, eis que se trata de medida para melhorar a celeridade e a utilidade dos atos processuais.

Ainda, em relação a essa tabela 11, percebe-se relevante número de ofícios repassados aos oficiais para entrega em outros órgãos públicos, tais como Quartel do Comando Geral, Instituto de Identificação, TRE, dentre outros. Neste caso, propõe-se o investimento em soluções informatizadas para o cumprimento de tais atos, a fim de que, como visto nos capítulos anteriores, os oficiais de justiça se concentrem nas tarefas mais complexas e que exigem a destreza desse profissional, tais como reintegração de posse, busca e apreensão de menor, penhora e avaliação, prisão civil, dentre outros.

Verifica-se, ainda, oficial de justiça que deixa de realizar citação ou intimação com hora certa, certificando que esteve no endereço constante no documento por 3 a 6 vezes. A norma está inserta no artigo 252 c/c artigo 275, §2º, do Código de Processo Civil. No Código de Processo Penal, o mesmo instituto está previsto nos artigos 362 e 377¹⁷.

Assim, se o oficial, *in loco*, verifica não haver ocultação por parte de quem será intimado, deve mencionar na certidão o motivo pelo qual deixou de realizar a citação/intimação com hora certa.

No decorrer da pesquisa, não foi possível identificar a média de tempo que os mandados são distribuídos ao oficial de justiça após a chegada à Central. Respectivo dado poderia discriminar qual o tempo de duração do processo na central e após ser encaminhado ao oficial de justiça.

Sendo assim, como não há meios para gerar relatório estatístico dos mandados que são distribuídos para cada oficial, efetuou-se a triagem de processos cujos mandados passaram mais de 10 dias na central e ainda não se encontram baixados. Nesse tipo de processo, é possível acessar a pesquisa sobre os localizadores de distribuição para os oficiais, mas somente é possível, caso esteja com algum outro mandado distribuído atualmente, o que dificulta o procedimento.

¹⁷ Art. 362. Verificando que o réu se oculta para não ser citado, o oficial de justiça certificará a ocorrência e procederá à citação com hora certa, na forma estabelecida nos arts. 227 a 229 da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil.

Art. 370. Nas intimações dos acusados, das testemunhas e demais pessoas que devam tomar conhecimento de qualquer ato, será observado, no que for aplicável, o disposto no Capítulo anterior.

A distribuição é feita de forma manual por um servidor da central. Nesse aspecto, propõe-se uma triagem dos mandados citatórios/intimatórios pela central e sua inserção em programa de distribuição automática a ser criado pela Tecnologia de Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. Com relação aos mandados complexos, sugere-se sua distribuição manual, com o fim de não penalizar o oficial de justiça com duas reintegrações de posse num mês, a título de exemplo. Tal proposição se justifica pelo fato da logística de cumprimento do ato custar mais de 10 dias e envolver contato e parceria com outros órgãos, tais como Polícia Militar, Defensoria Pública, Ministério Público, Prefeitura, Conselho Tutelar, dentre outros, o que demanda tempo.

Ainda sobre a tabela 11, transporta-se a idéia lançada em projeto que concorreu ao Premio Innovare de 2009 (anexo 8):

A concentração em um oficial (ou poucos oficiais) de todos os ofícios diários distribuídos para cumprimento nos aos órgãos locais (Polícia Militar, Civil, Federal, INSS, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, etc.) - em vias de ser implantado - impedirá que diversos deles tenham de se dirigir aos mesmos órgãos, otimizando os trabalhos. As diligências frutíferas aumentaram em cerca de 20% a 30%. A otimização dos trabalhos diminuiu a carga de trabalho dos oficiais em cerca de 20%, possibilitando aos funcionários melhor qualidade de vida. (PELEJA JÚNIOR, 2009, *online*).

A entrega de ofícios é, em regra, mais rápida e não possui elevado grau de complexidade, portanto, não há motivos para se extrapolar o prazo. Mas, devido à falta de organização, é passível de acontecer. Entende-se, também, necessária a tomada de medida, à médio prazo, para promover a integração entre os órgãos públicos, a fim de que os ofícios sejam encaminhados eletronicamente e os oficiais tenham seu tempo disponível para atuar nos mandados de alta complexidade com celeridade e qualidade.

Por se tratarem de órgãos conhecidos, geralmente o ofício é expedido sem constar o endereço. No entanto, nem sempre os endereços da internet estão atualizados. Ademais, o endereço correto é requisito obrigatório no mandado e evitaria inúmeros transtornos, pois há órgãos que não são tão populares quanto a Secretaria de Saúde, Instituto de Identificação e Tribunal Regional Eleitoral. A adoção do hábito de inserção de endereço nos ofícios endereçados aos órgãos públicos garantiria celeridade e eficiência.

Verificou-se, igualmente, a expedição de certidões incompletas, em que o oficial se limita a informar que o intimando não foi encontrado no local, sem mencionar quem lhe prestou essa informação, bem como não contextualiza se o intimando (no caso de mandados intimatórios) ainda reside no local, mas não foi encontrado apenas naquele momento da

diligência. Ocorre que, caso o oficial não confirme se o endereçado reside no local diligenciado e conste a informação em certidão, pode ocasionar retrabalho nos próximos atos, porquanto pode haver nova expedição de mandado para o mesmo endereço.

Sobre o assunto, sugere-se a adoção de modelos específicos de certidão com redação adequada aos principais tipos de mandado, a fim de padronizar e parametrizar esses atos. Aponta-se, ainda, para a necessidade de realização de cursos específicos para os oficiais de justiça, devido a especificidade de sua atuação interna e externa.

Constatou-se, ainda, a ausência de dispensa do oficial de justiça do exercício de suas funções para a participação de cursos de aperfeiçoamento. Nesse sentido, sugere-se que os prazos para realização dos atos sejam suspensos durante a capacitação. Assim, os oficiais podem se disponibilizar de forma mais concentrada a realizá-los. No que tange aos mandados de réu preso, liminares e outros com prazo exíguo, devem receber triagem específica, a fim de que não sejam distribuídos aos oficiais que estejam em curso, já que todos os servidores devem fazer os cursos sem prejuízo de suas funções. Necessita-se adequar o sistema para que os mandados enviados à central possuam movimentos específicos de mandados de réus presos, prioritários, de audiências e de plantão, por exemplo.

A pesquisa demonstrou que não há padronização nos documentos expedidos pelos cartórios. Os mandados confeccionados não possuem modelo definido. Outrossim, registrou-se a ausência de expedição de mandados a serem remetidos à Central em muitos casos, contendo apenas decisões servindo de mandado.

A adoção de modelo padrão traz maior agilidade, qualidade e segurança tanto na elaboração de mandados quanto em seu cumprimento, conforme já demonstrado por Sadek (2009, *online*) e registrado no presente trabalho. Nos mandados analisados se percebe dificuldades na localização do nome do endereçado, uma vez que somente o nome do Juiz e do serventuário que confeccionou o mandado está em negrito e caixa alta.

Assim, mostra-se relevante ter em destaque o nome do citando/intimando/notificando, o ato a ser praticado pelo oficial e o endereço onde ocorrerá a diligência, pois em locais ermos (exemplo: boca de tráfico de drogas) e mandados conflituosos (liminar de bloqueio de verba, retirada da criança dos biológicos por se encontrar em situação de risco para entregar a outra pessoa), as informações mais diretas e precisas evitam desgastes e facilitam a compreensão do ato pelas partes, que normalmente não estão na presença de seus advogados no momento.

Tendo a pesquisadora experiência prática como oficial de justiça, com o fim de ilustrar os percalços do exercício da função, relata ter sido recebida por traficante armado e

absolutamente nervoso com sua presença. Aparentemente, tratava-se de mandado simples, intimatório, que não sugeria reforço policial e, por isso, não foi solicitado. O intimando passou a ter postura passiva após ser informado que o mandado trata-se de extinção da punibilidade de sua pena com relação a crime de ameaça, considerado de menor potencial ofensivo. Registre-se que a pesquisadora teve conhecimento que se tratava de local de tráfico de drogas depois do cumprimento da diligência.

Esclarece que onde estiver escrito o(s) oficial(is) de justiça, pode se tratar do sujeito feminino ou masculino. Optou-se por essa nomenclatura para facilitar a redação e manter o anonimato dos serventuários.

Por meio da pesquisa, aferiu-se que são inúmeros os casos de sobrecarga de trabalho no plantão judiciário, em que o juiz designa audiência com dois a três meses de antecedência, mas o cartório expede mandado com 4 dias para realização do ato, o que torna necessário o envio do processo ao plantão. A adoção de medidas de conferência pelo cartório dos processos com audiência designada deve fazer parte do planejamento e da gestão cartorária.

Identificaram-se situações de trabalho em duplicidade, em que dois oficiais receberam e cumpriram o mesmo ofício em secretaria de governo. Em outros casos, mandados de intimação em setores distantes, destacando-se não a distância percorrida, mas o tempo gasto indevidamente.

Constatou-se em processo específico que o oficial de justiça devolveu mandado sem cumprimento em razão do advogado particular do réu ter ofertado a defesa, no entanto, a procuração apresentada pelo referido advogado não possuía poderes para receber citação, ou seja, não supre a necessidade de notificação do acusado. Nessa ocorrência, devido a devolução do mandado sem cumprimento, o cartório expediu novo mandado, que foi distribuído a outro oficial, onerando-o indevidamente, pois a diligência deveria ter sido realizada na primeira distribuição. Assim, além do retrabalho por parte do cartório e do segundo oficial de justiça, situações como essa, geram descontentamento no ambiente de trabalho.

Em outro caso concreto, a intimanda se manifestou espontaneamente nos autos no dia da remessa do mandado para a central. A fim de evitar o trabalho da central e a realização de diligência pelo oficial, ambos desnecessários, o cartório não solicitou o recolhimento do mandado no momento em que fez a conclusão do processo para o juiz despachar sobre a manifestação da parte.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou analisar a dinâmica de cumprimento de mandados na comarca de Palmas, pertencente à 3ª Entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, à luz do princípio da duração razoável do processo, tendo em vista os pilares da microgestão das unidades judiciais.

A pesquisa revelou que tem havido morosidade, à medida em que a Corregedoria Geral de Justiça estabelece prazo máximo de 10 dias para o cumprimento dos mandados judiciais. Do universo de processos pesquisado, inicialmente, apenas 31% desses foram devolvidos dentro do prazo legal. Na época da pesquisa, a média de tempo que os processos passavam pela Central de Mandados era de 24 dias, sendo o menor tempo 0 e o maior tempo 282 dias.

Restou evidenciado, ainda, que dos processos objeto da pesquisa, 49,1% dos processos foram devolvidos cumpridos, 39,6% não cumpridos, 6,5% parcialmente cumpridos e 4,7% se encontram em outros casos, que se consubstanciaram em mandados enviados equivocadamente à central, mandados contendo erros em sua confecção ou mandados distribuídos para a área errada.

No entanto, em relação à falta de efetividade relatada, constatou-se que a parte tem grande parcela de responsabilidade, uma vez que, dos mandados devolvidos não cumpridos, 80,5% foi pelo motivo de fornecimento de endereço errado ou incompleto.

Durante a pesquisa, foram analisados 1.495 documentos em sua totalidade, bem como foram relatadas todas ocorrências e disparidades encontradas, a fim de mapear as dificuldades das unidades judiciais por onde tramitam os mandados. Destarte, entendeu-se necessária a realização das seguintes proposições ao TJTO:

1. Elastecimento geral do prazo dos mandados, sobretudo nos que possuem mais de uma diligência a ser realizada;
2. Criação de movimentação específica no sistema e-Proc para os mandados do plantão, a fim de que possam ser coletados seus dados separadamente no sistema estatístico;
3. Alteração da nomenclatura “Mandado devolvido cumprido”, “Mandado devolvido não cumprido” e “Mandado parcialmente cumprido” no sistema e-Proc para “Mandado diligenciado e cumprido”, Mandado diligenciado e não cumprido”, “Mandado diligenciado e parcialmente cumprido” e “Mandado não diligenciado”;
4. Criação de sistema no e-Proc para distribuição eletrônica através de remessa individualizada do processo pela central de mandados para cada oficial de justiça, e ainda,

sem que a devolução de um mandado pelo oficial ao cartório inviabilize o acesso dos demais oficiais atuantes no mesmo processo;

5. Criação de sistema no e-Proc que informe para qual oficial de justiça foi distribuído o mandado e em que data;
6. Parametrização de certidões e dados;
7. Realização de cursos específicos para oficiais de justiça, com viés prático e operacional, que abordem matérias sobre sua atuação interna e externa;
8. Prorrogação dos prazos para cumprimento de mandados na mesma proporção da quantidade de dias que o oficial estiver em curso de capacitação;
9. Triagem específica de mandados de réu preso, prioritários, liminares e plantão, a fim de que não sejam distribuídos aos oficiais que estejam em curso;
10. Padronização de documentos expedidos pelos cartórios;
11. Adoção de rotina de conferência pelo cartório dos processos que possuem audiência designada como parte do planejamento e da gestão cartorária, a fim de evitar audiências frustradas e desperdício de atos processuais;
12. Adoção de rotina de conferência pelo cartório de recolhimento de mandados, cujo cumprimento não seja mais necessário;
13. Adoção de rotina de planejamento e gestão de unidade judicial pela central de mandados a fim de evitar distribuição de mandados em duplicidade;
14. Criação de um banco de boas práticas na gestão de cumprimento de mandados direcionados aos gabinetes, cartórios, central de mandados e oficiais de justiça.
15. Realização de intimação da parte interessada, geralmente a parte requerente, via aplicativo de mensagens whatsapp, desde que aceite as condições da PORTARIA Nº 999/2018 - CGJUS/CHGABCGJUS, de 11 de maio de 2018; isso só serve para a parte que tem interesse em celeridade processual;
16. Criação de aplicativo de acompanhamento processual para audiência, desde que a parte requerente concorde em dar ciência por meio do aplicativo ou por email;
17. Criação de assessoria de gestão estratégica e de qualidade para cumprimento de mandados.

Tais proposições se mostram necessárias a fim de estabelecer canal de comunicação entre o mundo jurídico e o administrativo. Solidificam a busca pela eficiência na prestação jurisdicional por meio da gestão, pois cada agente é chamado à construção de soluções para as vulnerabilidades do Poder Judiciário.

Com efeito, ficou evidente que a coleta de dados frente às unidades judiciais, direta ou indiretamente ligadas ao cumprimento de mandados, deve ser melhor estruturada como ferramenta para identificar necessidades pontuais e melhores resultados, sendo certo que a gestão deficitária de processos e pessoas realizadas por Magistrados e servidores nas unidades judiciais poderão violar direito humano fundamental da razoável duração do processo.

REFERÊNCIAS

BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração judiciária – com justiça**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

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

BARBOSA, Rui. **Oração aos moços**. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 1999.

BARBOSA, Cláudia Maria. Poder Judiciário: reforma para quê?. *In: Âmbito Jurídico*, Rio Grande, X, n. 46, out 2007. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2339>. Acesso em: 14 set. 2017.

BARROSO, Luís Roberto. Fundamentos teóricos e filosóficos do novo Direito Constitucional brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 59, 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3208>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

BEZERRA, Filipe. **O que é planejamento e gestão estratégica?** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Construindo o estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

BOTTINI, Pierpaolo. **Modernização da gestão do Poder Judiciário**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6).

BRANCO, José Denilson. **O País dos paradoxos**: tem os juízes mais produtivos do mundo, mas um Judiciário dos mais morosos e assoberbados. 2014. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-pais-dos-paradoxos-tem-os-juizes-mais-produtivos-do-mundo-mas-um-judiciario-dos-mais-morosos-e-assoberbados/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília/DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 24 ago. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Adão. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2004. *In*: NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de gestão de unidade judicial.** Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2011. 112 p.; 21 cm. – (Coleção Administrativa Judiciária; v. 13).

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Justiça em Números 2015:** ano base 2014. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

_____. **Justiça em Números 2016:** ano base 2015. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbff344931a933579915488.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010.** Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_11032016162839.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. **Resolução nº 194, de 26 de maio de 2014.** Institui política nacional de atenção prioritária ao primeiro grau de jurisdição e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_194_2014.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. **Taxa de congestionamento.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13659-03-taxa-de-congestionamento>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. **Relatório 9º Encontro Nacional do Poder Judiciário 2015.** Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/4636da73c3910c7f86cde8cd19226b42.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. **Eliana Calmon defende valorização de oficiais de Justiça.** Notícias. Jorge Vasconcelos. 2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/57191-eliana-calmon-defende-valorizacao-de-oficiais-de-justica>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CONSULTOR JUÍDICO. **1.300 processos para um juiz julgar é demais, diz AMB.** Notícia. 7 maio 2005. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2005-mai-07/1300_processos_juiz_julgar_demais_amb>. Acesso em: 20 ago. 2017.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional:** conceitos e interações. Cad. estud., São Paulo, n. 18, p. 01-20, Aug. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 nov. 2017.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder formação do patronato político brasileiro**. Col. Grandes nomes do pensamento brasileiro. V. 1 e 2. São Paulo: Globo, Publifolha, 2000.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas**. 1. ed. Curitiba/PR: CRV, 2014.

FREITAS, Marcelo Araújo de. O processo eletrônico e o Oficial de Justiça. **JusLaboris**. Revista Eletrônica. Jan. / fev. 2013, p. 183-196. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/97237/2013_freitas_marcelo_processo_eletronico.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 abr. 2018.

GROPPO, L. A. **Autogestão, universidade e movimento estudantil**. Campinas (SP): Autores Associados, 2006. (Coleção Educação Contemporânea).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades. **População estimada de Palmas/TO no ano de 2017**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/palmas/panorama>>. Acesso em: 04 set. 2017.

KANITZ, Stephen. **O verdadeiro significado da palavra gestão**. Disponível em: <<http://blog.kanitz.com.br/significado-palavra-gestao/>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMA, Francisco de Paula Antunes. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo? **Revista Produção**, v. 4, n. SPE, p. 3-17, 1994.

MARMELSTEIN, George. **A (Des)graça da Justiça: a percepção do judiciário brasileiro pela ótica dos humoristas**. Disponível em: <http://www.aepet.org.br/uploads/noticias/arquivos/Percepo_do_judicirio_brasileiro_por_humoristas.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo. Malheiros, 2010.

MÍDIA JUR. **Processo por juiz é 20 vezes acima do recomendado**. Notícia. 23 set. 2013. Disponível em: <<http://www.midiajur.com.br/conteudo.php?sid=231&cid=10848>>. Acesso em 25 ago. 2017.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NICOLITT, André Luiz. **A duração razoável do processo**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2006.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de gestão de unidade judicial**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2011. 112 p.; 21 cm. – (Coleção Administrativa Judiciária; v. 13).

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Declaração Universal Dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: < <http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

PELEJA JÚNIOR, Antônio Veloso. Do cumprimento dos mandados como uma forma de acesso à justiça. **Instituto Innovare**. Prêmio Innovare, edição VI, ano 2009. Disponível em: < <http://www.premioinnovare.com.br/praticas/1/do-cumprimento-dos-mandados-como-uma-forma-de-acesso-a-justica>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

PEREIRA, José Matias. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2016.

RANGEL, Tauã Lima Verdan. O Corolário da Dignidade da Pessoa Humana no Ordenamento Brasileiro e a Mediação Familiar: O Empoderamento do Indivíduo na Formação da Cultura de Paz. **Boletim Jurídico**, Uberaba/MG, a. 13, nº 1241. 2013. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=4085>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ROSA, Eliézer, **Novo dicionário de Processo Civil**. Rio de Janeiro: 1986.

SADEK, Maria T. **Principais problemas do Judiciário decorrem da falta de gestão, revela estudo da AMB**. Entrevista concedida no lançamento da pesquisa “Justiça em números: Novos ângulos”. 2009. Disponível em: xx Acesso em: 20 nov. 2009.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

_____. **A eficácia dos direitos fundamentais**. 11. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.

SANTOS, Boaventura Souza. **Para uma revolução democrática da justiça**. São Paulo: Cortez, 2007.

STF. Supremo Tribunal Federal. HC: 98621 PI, Relator: Min. RICARDO LEWANDOWSKI, Data de Julgamento: 23/03/2010, Primeira Turma, Data de Publicação: DJe-071 DIVULG 22-04-2010 PUBLIC 23-04-2010 EMENT VOL-02398-02 PP-00421. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=%2898621%2ENUM E%2E+OU+98621%2EACMS%2E%29&base=baseAcordaos&url=http://tinyurl.com/yaqxgb4k>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

PRADO, M. L de A. **O juiz e a emoção**. Aspectos da lógica da decisão judicial. 6. ed. São Paulo: LTr, 2013.

TJDFT. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. AGI: 20140020244847 DF 0024687-84.2014.8.07.0000, Relator: SEBASTIÃO COELHO, Data de Julgamento: 11/12/2014, 5ª Turma Cível, Data de Publicação: 22/01/2015. p.: 382.

TJRJ. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. RI: 00951934920148190001 RJ 0095193-49.2014.8.19.0001, Relator: MARIA DO CARMO ALVIM PADILHA GERK, Data de Julgamento: 05/12/2014, Primeira Turma Recursal Fazendária, Data de Publicação: 15/06/2015.

TJRS. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. **Consolidação Normativa Judicial**. Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Julho_2010_Prov_23_2010.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

TJTO. Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. **Lei Complementar Estadual n. 10, de 11 de janeiro de 1996**. Institui a Lei Orgânica do Poder Judiciário do Estado do Tocantins e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.tjto.jus.br/joomlatools-files/docman-files/arquivos/legislacao_interna/leis/lei_complementar_10_96.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. Corregedoria Geral de Justiça. **Provimento nº 2, de 21 de janeiro de 2011**. Institui a Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria-Geral da Justiça. Disponível em: <http://www.tjto.jus.br/joomlatools-files/docman-files/arquivos/funjuris/normas_gerais_cgj.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2018.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. v. 1 e 2. Brasília/DF: Universidade de Brasília Editora, 1999.

APÊNDICE 1 – CD-ROM CONTENDO ARQUIVO COM TABELAS EXCEL REGISTRANDO OS DADOS DE TODOS OS PROCESSOS ANALISADOS NA PESQUISA

ANEXO 1: Autorização para uso das informações concedida pelo Tribunal de Justiça**Decisão nº 2022 / 2018 - PRESIDÊNCIA/ASPRE**

Trata-se de pedido formulado pela servidora Patricia Urcino Idehara, matrícula funcional nº 352.554, solicitando autorização para utilizar dados estatísticos disponíveis no sistema e-Proc, tendo por objetivo analisar o efetivo cumprimento de mandados judiciais e sua gestão na comarca de Palmas, a partir de informações relacionadas aos processos que ingressaram na Central de Mandados nos anos 2016 e 2017, como forma de pesquisa em tese de mestrado.

Trata-se de pesquisa a ser desenvolvida em curso de mestrado profissional oferecido por órgão deste Tribunal, com compromisso firmado pela aluna junto ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins de assegurar à instituição os benefícios resultantes do projeto.

Considerando que o trabalho pode contribuir para a melhoria das políticas públicas ou serviços afetos, de forma que resulte em benefícios socialmente aproveitáveis, defiro o pedido.

Condiciono a autorização, todavia, ao compromisso quanto a manutenção da identidade e sigilo dos envolvidos, com o máximo de benefícios e o mínimo de riscos, garantindo que previsíveis danos sejam evitados, assegurando a confidencialidade e a privacidade, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas envolvidas, bem como a privacidade de seus conteúdos, como preconizam os Documentos Internacionais e a Resolução CNS nº 466/2012.

Dê-se ciência à interessada.

ANEXO 2 - Portaria nº 999/2018 - CGJUS/CHGABCGJUS, de 11 de maio de 2018, publicada no DJ 4267, de 17 de maio de 2018.

CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA

Portarias

PORTARIA Nº 999/2018 - CGJUS/CHGABCGJUS, de 11 de maio de 2018

Institui e regulamenta no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, o procedimento de intimação das partes mediante a utilização do aplicativo de mensagens WhatsApp, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA E O CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO os princípios constitucionais da eficiência, do devido processo legal, do acesso à justiça e do tempo razoável de duração do processo;

CONSIDERANDO os termos do artigo 2º da Lei nº 9.099/95, o qual estabelece que o processo dos Juizados seja orientado pelos “critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando, sempre que possível a conciliação ou a transação”;

CONSIDERANDO que as intimações nos Juizados Especiais podem ser realizadas pelo correio com aviso de recebimento ou por oficial de justiça, ou ainda, por qualquer outro meio idôneo de comunicação, a teor do que dispõem os artigos 19 e 67 da Lei nº 9.099/95;

CONSIDERANDO que as intimações realizadas por mandado e correio possuem um custo considerável, bem como frequentemente exigem várias tentativas ante a dificuldade de localização das partes, as quais em geral não são assistidas por advogado;

CONSIDERANDO que as novas tecnologias e os meios de comunicação via internet estão cada vez mais acessíveis à população, destacando-se dentre elas a utilização do aplicativo gratuito denominado de WhatsApp;

CONSIDERANDO que o WhatsApp é uma ferramenta capaz de efetuar transmissão eletrônica de dados de forma segura, atendendo os requisitos mínimos de autenticidade e de integridade, conforme preconiza a Lei nº 12.965/2014, a qual obriga as operadoras e mantenedoras desses aplicativos a guardarem o sigilo de dados e registros dos usuário, sob pena de sanções cíveis, criminais e/ou administrativas;

CONSIDERANDO que o Conselho Nacional de Justiça aprovou por unanimidade a utilização do aplicativo WhatsApp como meio idôneo para promover exclusivamente a intimação no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, conforme se infere do precedente, Procedimento de Controle Administrativo nº 0003251-94.2016.2.00.000, julgado em 23 de junho de 2017;

CONSIDERANDO que na discussão do Grupo de Estudos instituído pela Portaria nº 2977/2017 - CGJUS, cujo objetivo é elaborar um Manual de Procedimentos para os Juizados Cíveis e Criminais do Tocantins, foi suscitada a utilização do aplicativo WhatsApp para promover as intimações das partes, SEI nº 17.0.00001688

CONSIDERANDO o teor da Portaria Conjunta nº 3828/2016, a qual instituiu, como projeto piloto, a intimação por este aplicativo apenas para o Juizado Especial Norte da Comarca de Palmas/TO, SEI nº 16.0.000017966-7;

CONSIDERANDO, finalmente, a possibilidade de disseminar a utilização da intimação pelo WhatsApp de forma facultativa para os demais Juizados Especiais no Tocantins, e ainda, assegurar a uniformidade nos procedimentos realizados nestas serventias judiciais.

RESOLVEM:

Art. 1º Instituir e regulamentar no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, o procedimento de intimação mediante a utilização do aplicativo de mensagens WhatsApp.

Parágrafo único. O aplicativo não será utilizado para processos que tramitem em segredo de justiça.

Art. 2º As intimações por WhatsApp serão enviadas a partir do aparelho celular destinado à serventia judicial exclusivamente para essa finalidade ou via WhatsApp Web.

§ 1º O telefone móvel funcional será disponibilizado pelo Tribunal de Justiça na modalidade pós-pago, ficando sob a responsabilidade do Chefe de Secretaria ou outro servidor designado para a referida função, na quota destinada a outros usuários, fixada no artigo 4º, §1º, da Instrução Normativa nº 7, de 28 de outubro de 2011.

§ 2º O valor ultrapassado será custeado pelo usuário, por meio de desconto em folha, mediante apuração do setor competente.

§ 3º À utilização da telefonia móvel para o serviço judiciário serão aplicadas as disposições da Instrução Normativa nº 7, de 28 de outubro de 2011.

Art. 3º A adesão ao procedimento de intimação por WhatsApp é voluntária, podendo o aderente revogar sua adesão, desde que não haja qualquer intimação pendente no aplicativo.

§ 1º Os interessados em aderir à modalidade de intimação por WhatsApp deverão preencher e assinar o Termo de adesão disponibilizado fisicamente na serventia e informar o número de telefone respectivo, podendo a adesão ser feita via sistema eProc/TJTO.

§ 2º Se houver mudança do número do telefone, o aderente deverá informar de imediato à serventia, a qual procederá a alteração do número no sistema e a certificará, sob pena de ser considerada válida a intimação enviada para o número constante na autorização tratada no parágrafo anterior.

§ 3º Até que seja efetivamente alterado o novo número informado pelo interessado, as intimações enviadas e ainda pendentes não perdem seus efeitos.

§ 4º Ao aderir ao procedimento de intimação por WhatsApp, o aderente declarará que:

I - concorda com os termos da intimação por meio do aplicativo WhatsApp;

II - possui o aplicativo WhatsApp instalado em seu celular, tablet ou computador;

III - foi informado do número de WhatsApp que será utilizado pela serventia judicial para o envio das intimações;

IV - foi cientificado de que o Poder Judiciário do Tocantins, em nenhuma hipótese, solicita dados pessoais, bancários ou qualquer outro de caráter sigiloso, limitando-se o procedimento à realização de atos de intimação;

V - foi cientificado de que as dúvidas referentes à intimação deverão ser tratadas, exclusivamente, no cartório da serventia que expediu o ato, e que, na hipótese de intimação para comparecimento, deverá dirigir-se às dependências do fórum descritas na intimação;

VI - tem conhecimento integral desta Portaria Conjunta.

§ 5º O termo de adesão deverá ser juntado aos autos do processo a que se refere.

§ 6º A manifestação da parte pela utilização dessa modalidade de intimação também poderá ocorrer no curso do processo, via petição intermediária ou mediante comparecimento pessoal ao Juizado, oportunidade em que o aderente deverá preencher e assinar o Termo de Adesão;

Art. 4º. A comunicação processual será feita com o encaminhamento pelo aplicativo WhatsApp do texto ou imagem do ato judicial (despacho, decisão ou sentença) com identificação do processo e das partes para o telefone indicado no Termo de Adesão.

§ 1º As intimações com uso do aplicativo WhatsApp serão enviadas durante o expediente forense.

§ 2º O servidor responsável pelo envio da intimação via aplicativo de mensagem WhatsApp deverá certificar nos autos do processo.

§ 3º É vedado aos servidores dos Juizados Especiais prestarem quaisquer informações, mesmo que gerais, ou receber qualquer manifestação das partes por meio de mensagens do aplicativo WhatsApp.

Art. 5º Considerar-se-á realizada a intimação no momento em que o ícone do aplicativo WhatsApp demonstrar que a mensagem foi devidamente entregue, independentemente da comprovação da leitura, ou quando, por qualquer outro meio idôneo, for possível identificar que a parte tomou ciência, devendo o servidor certificar nos autos.

§ 1º A contagem dos prazos obedecerá ao estabelecido na legislação de regência.

§ 2º Se não houver a entrega da mensagem no prazo de três dias, a serventia providenciará a intimação por outro meio idôneo, conforme previsão legal.

Art. 6º O descumprimento dos termos da Portaria por duas vezes, consecutivas ou alternadas, implicará o desligamento do aderente, que somente poderá solicitar nova inclusão após o período de seis meses. Será também desligada a parte que enviar textos, imagens e vídeos desvirtuados da finalidade contida nesta Portaria.

Art. 7º Se, por qualquer motivo, o aplicativo WhatsApp estiver indisponível, neste período, as intimações serão realizadas pelos demais meios previstos em lei.

Art. 8º Os que não aderirem ao procedimento de intimação por intermédio do aplicativo WhatsApp serão intimados pelos demais meios previstos na legislação.

Parágrafo único. Os advogados e defensores públicos serão intimados pelos meios previstos no ordenamento jurídico, salvo se pleitearem e aderirem expressamente ao procedimento previsto nesta Portaria.

Art. 9º É vedada a realização de citação por meio do aplicativo WhatsApp.

Art. 10 Os casos omissos ou excepcionais serão dirimidos pela Corregedoria Geral da Justiça.

Art. 11 Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 12 Fica revogada a Portaria Conjunta nº 3828, de 22 de setembro de 2016.

Publique-se. Registre-se. Cumpra-se.

ANEXO I
TERMO DE ADESÃO À INTIMAÇÃO POR WHATSAPP

JUIZADO ESPECIAL CÍVEL E CRIMINAL DA COMARCA __/TOCANTINS

ENDEREÇO

Autos nº

Requerente:

Requerido:

Eu, _____, brasileiro(a), portador(a) da cédula de identidade nº _____, inscrito(a) no CPF ou OAB (se advogado) nº _____, residente e domiciliado na

_____, declaro que ACEITO receber intimações processuais por meio do aplicativo WhatsApp no celular de nº _____, nos termos da Portaria Conjunta nº _____. Declaro, ainda que:

- Possuo aplicativo de mensagens eletrônicas instalado em meu celular/tablet/computador e, o acessarei diariamente;
- Devo manter ativa, nas opções de privacidade do aplicativo, a opção de recibo/confirmação de leitura;
- Devo informar ao Juizado, nos respectivos autos ou pessoalmente, a mudança do número do telefone, assim como caso não pretenda mais receber as intimações via WhatsApp, sob pena de se considerar eficaz a intimação enviada ao telefone anteriormente cadastrado;
- Fui informado de que o Juizado Especial Cível e Criminal da Comarca (____), do Estado do Tocantins, utiliza o número nº _____, o qual será utilizado pela serventia judicial para o envio das intimações;
- Fui informado que as manifestações ou documentos não devem ser enviados via WhatsApp, mas somente apresentados via eProc/TJTO ou pelo atendimento pessoal no Juizado;
- Fui advertido que o descumprimento dos termos da Portaria Conjunta por duas vezes, consecutivas ou alternadas, implicará no desligamento da adesão, somente podendo ser solicitada nova inclusão após o período de seis meses. Que também haverá desligamento no caso de envio de textos, imagens e vídeos desvirtuados da finalidade contida nesta Portaria;

- Fui cientificado de que as dúvidas referentes à intimação deverão ser tratadas, exclusivamente, no cartório da serventia que expediu o ato, e que, na hipótese de intimação para comparecimento, deverei me dirigir às dependências do fórum descritas na intimação;
- Fui cientificado de que o Poder Judiciário do Tocantins, em nenhuma hipótese, solicita dados pessoais, bancários ou qualquer outro de caráter sigiloso, limitando-se o procedimento à realização de atos de intimação;
- Fui alertado que se, por qualquer motivo, o aplicativo WhatsApp estiver indisponível, neste período, as intimações serão realizadas pelos demais meios previstos em lei.

Cidade/TO ___/___/___

Assinatura da parte: _____

Nome do servidor responsável pela conferência dos dados:

Publique-se. Cumpra-se.

Desembargador HELVÉCIO DE BRITO MAIA NETO

Corregedor Geral da Justiça

ANEXO 3: Resolução n. 49/2007 do CNJ

Art. 1º Os órgãos do Poder Judiciário relacionados no art. 92 incisos II ao VII da Constituição Federativa do Brasil devem organizar em sua estrutura unidade administrativa competente para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica do Tribunal.

§ 1º O núcleo de estatística e gestão estratégica será composto preferencialmente por servidores com formação em direito, economia, administração, ciência da informação, sendo indispensável servidor com formação em estatística.

§ 2º O núcleo de estatística e gestão estratégica tem caráter permanente e deve auxiliar o Tribunal na racionalização do processo de modernização institucional.

Art. 2º O núcleo de estatística e gestão estratégica, subordinado ao Presidente ou Corregedor do Tribunal, deve subsidiar o processo decisório dos magistrados conforme princípios estritamente profissionais, científicos e éticos.

§ 1º O núcleo de estatística e gestão estratégica do Tribunal, sob a supervisão do Presidente ou Corregedor do Tribunal, enviará dados para o Conselho Nacional de Justiça quando solicitados a fim de instruir ações de política judiciária nacional.

§ 2º Presumir-se-ão verdadeiros os dados estatísticos informados pelos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais.

Art. 3º A Comissão de Estatística e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça supervisiona o Sistema de Estatística do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Compete à Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, assessorada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias, agregar dados estatísticos enviados pelos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO 4: Lista de unidades judiciais da comarca de Palmas

| Comarca | Vara |
|----------------|---|
| Palmas | 1ª Vara Cível |
| Palmas | 2ª Vara Cível |
| Palmas | 3ª Vara Cível |
| Palmas | 4ª Vara Cível |
| Palmas | 5ª Vara Cível |
| Palmas | 1ª Vara Criminal |
| Palmas | 2ª Vara Criminal |
| Palmas | 3ª Vara Criminal |
| Palmas | 4ª Vara Criminal - Execuções Penais |
| Palmas | 1ª Vara de Família e Sucessões |
| Palmas | 2ª Vara de Família e Sucessões |
| Palmas | 3ª Vara de Família e Sucessões |
| Palmas | 1ª Vara de Feitos da Fazenda e Registros Públicos |
| Palmas | 2ª Vara de Feitos da Fazenda e Registros Públicos |
| Palmas | 3ª Vara de Feitos da Fazenda e Registros Públicos |
| Palmas | 4ª Vara de Feitos da Fazenda e Registros Públicos |
| Palmas | Vara no Combate à Violência Contra a Mulher |
| Palmas | Vara de Precatórias, Falência e Concordatas |
| Palmas | Juizado Especial Cível - Central |
| Palmas | Juizado Especial Criminal - Central |
| Palmas | Juizado Especial Cível e Criminal - Norte |
| Palmas | Juizado Especial Cível e Criminal - Sul |
| Palmas | Juizado Especial Cível e Criminal - Taquaralto |
| Palmas | Juizado Especial da Infância e Juventude |
| Palmas | Conselho Militar |
| Palmas | CEJUSC |
| Palmas | Contadoria |
| Palmas | Distribuição / Protocolo |
| Palmas | Central de Mandados |