

A gestão judiciária após a Constituição Federal de 1988

Roberta Araújo de Carvalho Maciel

Juíza da 1ª Vara da Fazenda Pública e Autarquias Municipais
da Comarca de Juiz de Fora

1 Introdução

Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, houve o despertar da nação para os seus direitos, o que gerou um excesso de demandas nunca visto antes no Poder Judiciário, que, efetivamente, não estava preparado para receber a grande quantidade de ações decorrentes do acesso irrestrito à jurisdição.

Com isso, o acúmulo de serviço contribuiu para a morosidade do sistema judicial, redundando em descrédito para o Poder Judiciário.

A morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, sendo evidente que constitui um problema para o acesso às decisões judiciais em prazo razoável, garantia fundamental prevista no inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988.

A Emenda Constitucional nº 45/2004 inseriu o princípio da razoável duração do processo nas garantias fundamentais asseguradas

a cada indivíduo, em clara demonstração da insatisfação da sociedade com a prestação jurisdicional, que, necessariamente, deve ser efetiva, tempestiva e adequada.

Nesse contexto, as readequações estruturais do Poder Judiciário são essenciais para tornar realidade o acesso à Justiça, de forma inclusiva, democrática e abrangente, de toda a sociedade.

2 Gestão pública contemporânea

O debate sobre a necessidade de modernizar as administrações públicas no Brasil, com vista a elevar a qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade, começou a ganhar dimensão em meados da década de 1990, na elaboração do Plano Diretor de Reforma do Estado (MARE). Desde aquela época, havia uma percepção de que o grande desafio do setor público brasileiro era de natureza gerencial. O principal objetivo era definir um modelo de gestão pública que fosse voltado para resultados e que satisfizesse os cidadãos (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 283).

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, modificou a redação do art. 37 da Constituição Federal para estabelecer que a administração pública deve obedecer também ao princípio da eficiência.

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2003, p. 94).

Em 2006, foi publicado o Decreto nº 5.707, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, propondo o desenvolvimento profissional com foco na

melhoria da qualidade dos serviços públicos, em que se inclui a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, utilizando o modelo de gestão por competências para os programas de capacitação.

A sociedade brasileira também passou a exigir maior transparência das ações governamentais, objetivando o aprimoramento da administração pública, exigindo uma prestação de serviços públicos de melhor qualidade e menor custo.

A sociedade tem reivindicado, da mesma forma, a melhoria nos serviços prestados pelo Poder Judiciário, o que está a indicar a necessidade de transformações, com a adoção de novos modelos de gestão para melhorar o seu desempenho, o que, certamente, exige a transformação das pessoas que constituem a força motriz do Poder Judiciário.

3 Gestão judiciária

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, houve um grande aumento na quantidade de ações ajuizadas no Brasil, em razão da ampliação dos direitos dos cidadãos, principalmente no que concerne ao acesso à Justiça, tanto com relação aos interesses individuais como aos interesses coletivos e difusos, com o implemento de vários procedimentos judiciais para dar eficácia e efetividade aos direitos e garantias constitucionais.

Entretanto, não houve adequação proporcional da estrutura judiciária, que possui capacidade de julgamento inferior à demanda, ocasionando congestionamento na tramitação dos feitos. Conforme a 14ª edição do *Relatório Justiça em Números*, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em toda a série histórica, o ano de 2017 foi o de menor crescimento do estoque, com variação de 0,3%, ou seja, um incremento de 244 mil casos em relação ao saldo de 2016.

A percepção comum é de que a Justiça não atende bem às necessidades da população, é lenta, favorece a impunidade e precisa de mudanças.

Conforme analisa Sadek:

O sistema judicial brasileiro nos moldes atuais estimula um paradoxo: demandas de menos e demandas de mais. Ou seja, de um lado, expressivos setores da população acham-se marginalizados dos serviços judiciais, utilizando-se, cada vez mais, da justiça paralela, governada pela lei do mais forte, certamente menos justa e com altíssima potencialidade de desfazer todo o tecido social. De outro, há os que usufruem em excesso da justiça oficial, gozando das vantagens de uma máquina lenta, atravancada e burocratizada.

As deficiências do aparelho judicial, somadas aos ritos processuais, criam situações de vantagem e/ou privilégios, portanto, de desigualdade. Assim, a ampla possibilidade de recursos facultada pela legislação favorece o 'réu', o 'devedor', adiando uma decisão por anos (SADEK, 2004).

Atualmente, a morosidade é o problema mais grave enfrentado pelo Poder Judiciário brasileiro. O retardo temporal na prestação jurisdicional tem se transformado no denominado "Custo Brasil" e influenciado, inclusive, a economia do país. A consequência social pela lentidão no trâmite processual tem levado o Poder Judiciário ao descrédito perante a sociedade. Dessa forma, mostra-se imprescindível o aprimoramento da prestação jurisdicional, com a modernização da administração judiciária.

Stumpf expõe as causas da morosidade no Poder Judiciário:

Decorre de várias causas, algumas cujo enfrentamento é possível a partir de iniciativas do próprio Judiciário, as causas internas. Outras, dependentes de solução a partir da intervenção de outros Poderes e de terceiros, as causas externas. Todas contribuem para o problema, mas aquelas geralmente aponta-

das como as mais importantes não podem ser assim admitidas simplesmente. A gestão de cada unidade, no somatório de iniciativas, aliada à utilização de ferramentas típicas da ciência da Administração são soluções viáveis para a lentidão. A mudança de cultura e o reconhecimento que a própria instituição pode promover a reforma da Justiça são as primeiras e imprescindíveis providências. O incentivo à criatividade e à inovação é o caminho a ser trilhado. O Poder Judiciário necessita estabelecer e incentivar processo sistemático de inovação como forma de alterar processos de trabalho na busca da eficiência da prestação jurisdicional. Cabe aos juízes, em especial, assumir este papel e liderar o processo de mudança (STUMPF, 2008).

As causas internas, portanto, podem ser enfrentadas diretamente pelo Poder Judiciário através da modernização da administração judiciária.

Haddad e Pedrosa (2014) destacam que não é só o imenso acervo processual que contribui para a morosidade judiciária, mas também a resistência em instituir medidas de gestão dos processos. Somos formalistas por tradição cultural, e a falta de cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios da modernidade leva o Poder Judiciário à morosidade na sua atuação.

Considerando que o Poder Judiciário não pode interferir no número de ações novas que são ajuizadas, sendo certo que o acesso à jurisdição é irrestrito, como perspectiva imediata, resta ao Poder Judiciário tornar-se mais eficiente, fazendo aumentar a sua produtividade apenas com o aperfeiçoamento da administração judiciária. E a boa gestão pressupõe planejamento, avaliação e monitoramento.

Matias-Pereira (2012) afirma que o planejamento é uma prática essencial na administração — pública ou privada —, devido aos benefícios que a utilização dessa ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização nas operações, bem como para o aumento da racionalidade das deci-

sões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos da organização.

Conforme destaca Aguiar Neto:

Faltam aos juízes conhecimentos de administração, conforme observado por Paulo Roberto Saraiva da Costa Leite:

‘O Poder Judiciário brasileiro, entre outros problemas, ressent-se de uma melhor gestão administrativa. Creio que isso se deva, basicamente, à circunstância de que nós, juízes — não importa se em 1º grau de jurisdição, se nos tribunais de apelação, se nos tribunais superiores —, não nos preparamos para a atividade administrativa e, de repente, vemo-nos diretores de foro ou presidentes de tribunais, sendo que os nossos conhecimentos na área são rudimentares [...]’ Por essa falta de preparo, algumas situações acontecem à nossa revelia, e todo o Poder acaba ficando desgastado (AGUIAR NETO, 2009).

Em dezembro de 2004, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 45, denominada Reforma do Judiciário, que trouxe alterações significativas para o sistema de Justiça e a magistratura como um todo e criou um órgão que revolucionaria a organização do Poder Judiciário — o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Carvalho Filho destaca que:

a Emenda Constitucional nº 45/2004, ao acrescentar o inciso LXXVIII ao art. 5º da Constituição Federal, estabelecendo 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’, mandamento de feição de direito fundamental, tem por conteúdo o princípio da eficiência no que se refere ao acesso à justiça e estampa inegável reação contra a insatisfação da sociedade pela excessiva demora dos processos, praticamente tornando inócuo o princípio do acesso à justiça para enfrentar lesões ou ameaças a direito (art. 5º, XXXV, CF) (CARVALHO FILHO, 2016, p. 32).

A Reforma do Judiciário, instituída pela Emenda Constitucional nº 45/2004, criou o CNJ, órgão voltado para o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados, proporcionando avanços para a melhoria da gestão do Poder Judiciário, como a criação de um planejamento estratégico e a instituição de metas aos Tribunais e aos magistrados, com a finalidade precípua de conferir maior eficiência ao sistema de Justiça.

O CNJ criou uma base de dados estatísticos que permite a instituição de um planejamento estratégico e o monitoramento de ações voltadas à melhoria da prestação jurisdicional. Foi criado o *Relatório Justiça em Números*, uma publicação anual do CNJ que apresenta os principais dados relativos à litigiosidade (números de processos iniciados, julgados e baixados), pessoal (número de magistrados e de servidores) e despesas orçamentárias, com indicadores que permitem aferir a produtividade, a celeridade e o acesso ao Poder Judiciário, entre outros dados, que subsidiam a Gestão Judiciária brasileira.

A partir do levantamento anual das informações sobre o funcionamento do Poder Judiciário, passaram a ser instituídas metas para cada ramo da Justiça, definidas anualmente no Encontro Nacional do Poder Judiciário. A definição das metas é feita com a participação dos Presidentes dos Tribunais e leva em conta as deficiências apontadas pelo *Relatório Justiça em Números* e os objetivos estratégicos do Poder Judiciário, também estipulados em parceria com os Tribunais.

As metas nacionais do Poder Judiciário, inicialmente metas de nivelamento, foram definidas pela primeira vez no 2º Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu em Belo Horizonte-MG, em 2009. Ao final do Encontro, os Tribunais brasileiros traçaram 10 metas de nivelamento para o Poder Judiciário no ano de 2009.

O CNJ instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição através da Resolução CNJ nº 194, de

26/5/2014, com o objetivo de estruturar e implementar medidas concretas e permanentes com vistas à melhoria dos serviços judiciários prestados pela primeira instância dos Tribunais brasileiros.

Essa medida tem impacto profundo, especialmente na alocação de recursos, historicamente concentrada na segunda instância.

De acordo com os indicadores do *Relatório Justiça em Números*, o primeiro grau de jurisdição é o segmento mais sobrecarregado do Poder Judiciário e, por conseguinte, aquele que presta serviços judiciários mais aquém da qualidade desejada.

O CNJ, através da Resolução nº 198, de 1º/7/2014, dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, implementando diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de seus órgãos, revisando o plano estratégico estabelecido pela Resolução CNJ nº 70/2009 e instituindo a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 – Estratégia Judiciário 2020.

Haddad e Pedrosa destacam que:

A definição de plano institucional de médio e longo prazos permite dar tratamento institucional às ações empreendidas com a garantia da sua não interrupção, sinaliza para todos os agentes o sentido a ser empreendido nas diversas ações, substitui o caráter personalista das gestões bienais para administrações institucionais, otimiza a utilização de recursos orçamentários, cria referenciais de comparação necessários à fixação de metas de desempenho, além de inúmeras outras vantagens (HADDAD; PEDROSA, 2014, p. 28).

É certo que o magistrado deve exercer a jurisdição com independência, sem qualquer interferência externa, decidindo com base no respectivo entendimento jurídico, ainda que não seja o majoritário. Assim, o ordenamento jurídico garante aos juízes a vitaliciedade, inamovibilidade e irredutibilidade de subsídio (art. 95 da Constituição Federal), bem como assegura a ampla liberdade aos magistrados na condução dos processos (art. 765 da CLT e art. 370 do CPC).

Contudo, a independência judicial não pode representar recusa, por parte do magistrado, à adoção do planejamento estratégico, que, evidentemente, não constitui qualquer interferência que possa, eventualmente, comprometer o mérito das decisões judiciais. Portanto, incumbe ao magistrado seguir as diretrizes que norteiam a gestão estratégica do Poder Judiciário, mesmo com dificuldades locais na respectiva unidade judiciária, pois tais diretrizes visam à melhoria da prestação jurisdicional.

Em 2010, o CNJ estabeleceu, dentre as Metas Prioritárias, a Meta 5, que visava implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processo de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau até dezembro de 2010.

É certo que o Poder Judiciário precisa otimizar a tramitação dos feitos, com a eliminação de fluxos desnecessários, na busca de melhor desempenho, tornando-se mais produtivo, com o aperfeiçoamento da administração judiciária.

Para o alcance desse objetivo, é indispensável o prévio conhecimento da carga processual, das principais fases de congestionamento, do tempo de duração dos feitos até o encerramento e do custo de cada processo. É preciso saber com que velocidade se dá o crescimento da demanda, quais são as maiores fontes de litígio e onde ocorrem os piores impactos, a fim de que se possam formular políticas adequadas de resposta.

O Poder Judiciário precisa buscar novas maneiras de atender às demandas da sociedade com eficiência, efetividade e celeridade. Afinal, a missão fundamental do Poder Judiciário é a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza de forma a promover a paz social.

Desse modo, precisa ser viabilizada a implementação de uma gestão eficiente, que absorva as inovações, promovendo a criatividade dos servidores da secretaria para a geração de propostas que contri-

buam para o aprimoramento do serviço, o que é muito positivo para o engajamento de todos, gerando motivação e ambiente criativo.

É importante a avaliação de resultados, pois os indicadores de resultado viabilizam a compreensão sobre o trabalho realizado, sobre o cumprimento das metas, possibilitando a criação de novas formas de atuação para a obtenção de melhores resultados.

É essencial, da mesma forma, a aceitação de pensamentos conflitantes que possibilitam a criação de novas ideias coletivamente, com reconhecimento das habilidades e esforços individuais, viabilizando, desse modo, a satisfação e motivação de todos os servidores.

Em resumo, é preciso reinventar a forma de gerir as secretarias judiciais, repensando os processos de forma criativa e original, tudo com o objetivo de dar mais qualidade e celeridade à prestação jurisdicional.

O CNJ publicou a Resolução CNJ nº 219/2016, que dispõe sobre a distribuição e movimentação de servidores, de cargos de comissão e de funções de confiança nos órgãos de primeira e segunda instâncias dos Tribunais para garantir a eficiência operacional do primeiro grau de jurisdição, fixando prazo para efetiva implementação das diretrizes até julho de 2017.

A gestão da secretaria judicial deve estar fundamentada em uma visão sistêmica em que o ponto central se encontra na captação das expectativas da sociedade, que devem ser compreendidas pela equipe, com a respectiva adequação da estrutura e ações estratégicas visando primordialmente ao atendimento das demandas dos cidadãos.

O planejamento estratégico na secretaria judicial é, portanto, um processo continuado e sistêmico de tomada de decisão, em que os planos são revistos permanentemente conforme a evolução das circunstâncias, considerando-se as demandas da sociedade, pois suas atividades se destinam diretamente para o bem-estar da sociedade.

4 Conclusão

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que garantiu o acesso irrestrito à jurisdição, houve um excesso de demanda que sobrecarregou o Poder Judiciário, que não estava preparado para tanto, contribuindo para a morosidade do sistema judicial, redundando em descrédito para o Poder Judiciário.

Assim, o problema atual do Poder Judiciário brasileiro é a demora na prestação jurisdicional, causada pelo excesso de demanda, por obstáculos decorrentes da legislação processual, deficiências estruturais e de gestão. Dessa forma, compete ao Poder Judiciário aprimorar os serviços judiciais, com providências de ordem administrativa, tornando-se mais eficiente, uma vez que não pode interferir no ajuizamento de novas ações, sendo certo que o acesso à jurisdição é irrestrito, e a legislação processual é de competência do Poder Legislativo.

Desse modo, mostram-se essenciais as readequações estruturais do Poder Judiciário para viabilização do acesso à Justiça por toda a sociedade, com uma prestação jurisdicional eficiente que promova efetivamente a paz social.

Para uma prestação jurisdicional eficiente, é essencial o bom funcionamento das secretarias judiciais. Assim, mostra-se necessária uma gestão cartorária que viabilize o atendimento das expectativas da sociedade, que é uma prestação jurisdicional adequada em prazo razoável.

A gestão estratégica exige que o magistrado conheça a capacidade estrutural da sua unidade jurisdicional para o planejamento do trabalho da equipe, com avaliação frequente das rotinas visando à racionalização dos procedimentos para obtenção de excelência na prestação jurisdicional.

Evidencia-se, dessa forma, a importância da gestão eficiente do Poder Judiciário, trazida à luz pela Constituição Federal de 1988,

para obtenção de uma prestação jurisdicional efetiva, eficiente e em prazo razoável, de forma a atender aos anseios de toda a Nação Brasileira, viabilizando o acesso à Justiça, de forma inclusiva, democrática e abrangente de toda sociedade.

Referências

AGUIAR NETO, Ruy Rosado de. *Estatística básica aplicada à administração judiciária*. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4221/DMPPJ%20-%20RUY%20ROSADO%20DE%20AGUIAR%20NETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 set. 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 09 ago. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 04 set. 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 mar. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 04 set. 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 05 maio 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 04 set. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao-compilado.htm. Acesso em: 03 set. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da*

União, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 03 set. 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 30. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2029>. Acesso em: 04 set. 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resolucao-n219-26-04-2016-presidencia.pdf. Acesso em: 25 set. 2016.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *Planejamento estratégico para cartório*. Disponível em: http://ead.enfam.jus.br/pluginfile.php/24120/mod_resource/content/10/UNIDADE%201.pdf. Acesso em: 11 set. 2016.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís A. Capanema. *Administração judicial aplicada*. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Ed., 2014.

JUSTIÇA em Números. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>. Acesso em: 04 set. 2016.

MACIEIRA, Maria Elisa. *Gestão administrativa e política das instituições jurídicas públicas*. Disponível em: <http://docplayer.com.br/7839150-Gestao-administrativa-e-politica-das-instituicoes-juridicas-publicas.html>. Acesso em: 03 set. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo brasileiro*. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

META 2 de 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/799b69453dc7f076ed1e0e9fd1883b3c.pdf>. Acesso em: 04 set. 2016.

METAS 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasprioritariasde2010>. Acesso em: 04 set. 2016.

METAS Nacionais. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasprioritariasde2010>. Acesso em: 04 set. 2016.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 59, de 18 de janeiro de 2001. Contém a organização e a divisão judiciárias do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LCP&num=59&comp=&ano=2001&texto=consolidado>. Acesso em: 04 set. 2016.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. Resolução nº 827, de 29 de junho de 2016. Dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau. *Diário Judiciário eletrônico*, Belo Horizonte, 29 jun. 2016. Disponível em: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08272016.pdf>. Acesso em: 04 set. 2016.

PRIORIZAÇÃO do 1º grau de jurisdição. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/politica-nacional-de-priorizacao-do-1-grau-de-jurisdicao>. Acesso em: 04 set. 2016.

PROGRAMA Gestão de Primeira - Padronização, rumo à excelência na prestação jurisdicional. Disponível em: <http://www.tjmg.jus.br/portal/acoes-e-programas/gestao-de-primeira/apresentacao/>. Acesso em: 04 set. 2016.

REGO PEREIRA, Giancarlo da Silva. *Gestão estratégica: revelando alta performance às empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. *Estud. av.*, São Paulo, v. 18, n. 51, may/aug. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142004000200005>). Acesso em: 03 set. 2016.

STUMPF, Juliano da Costa. Poder Judiciário: morosidade e inovação. 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2759/DMPPJ%202008%20-%20Juliano%20da%20Costa%20Stumpf.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 set. 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.