INSPEÇÕES DO CNJ: FERRAMENTA PARA APERFEIÇOAR O PODER JUDICIÁRIO À LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA NOVA GESTÃO PÚBLICA.

CNJ Inspections: A Tool to Improve the Judiciary in Light of Agency Theory and New Public Management.

JORDÂNIA DE SOUSA GOMES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

INSPEÇÕES DO CNJ: FERRAMENTA PARA APERFEIÇOAR O PODER JUDICIÁRIO À LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA NOVA GESTÃO PÚBLICA.

Objetivo do estudo
Examinar as inspeções administrativas e judiciais realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça à luz da Teoria da Agência e da Nova Gestão Pública.

Relevância/originalidade
É crucial para entender que antes tudo funcionava com pouca ou nenhuma transparência, e que um marco legal passou a transformar a forma como as diretrizes do Judiciário passariam a ser adotadas.

Metodologia/abordagem
Este estudo foi estruturado de forma qualitativa, com análise documental cujos objetos analisados foram os relatórios de inspeção de cada tribunal estadual e analisados pela técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), fundamentada nos elementos teóricos.

Principais resultados
Foi identificado ações de controle, gestão e governança notadamente recomendados e determinados em medidas de controle de acervo processual, rotinas claras, informações coerentes e fluxos de trabalho bem definidos para evitar gargalos e retrabalhos.

Contribuições teóricas/metodológicas
Compreende-se, portanto, que para além de um caráter meramente punitivo, as inspeções são fonte de melhorias para os Tribunais, principalmente porque alinham suas ações aos objetivos nacionais, disseminando boas práticas, embasando decisões relevantes de grande impacto estadual e nacional.

Contribuições sociais/para a gestão
Ressalta-se que a divulgação na íntegra dos relatórios possibilita um controle social, bem como subsidiar pesquisas para entender a conjuntura do Poder Judiciário e inspirar novas soluções.

Palavras-chave: Inspeção, Justiça brasileira, Governança

CNJ Inspections: A Tool to Improve the Judiciary in Light of Agency Theory and New Public Management.

Study purpose
To examine the administrative and judicial inspections conducted by the National Council of Justice in light of Agency Theory and New Public Management.

Relevance / originality
It is crucial to understand that, previously, everything operated with little to no transparency, and that a legal framework transformed the way Judiciary guidelines would be adopted.

Methodology / approach
This study was structured qualitatively, employing a document analysis in which the objects of study were the inspection reports from each state court; these were analyzed using Bardin's (2016) content analysis technique, grounded in the relevant theoretical framework.

Main results
Control, management, and governance actions were identified—specifically those recommended and mandated through measures to manage the case backlog—alongside clear routines, consistent information, and well-defined workflows designed to prevent bottlenecks and rework.

Theoretical / methodological contributions
It is understood, therefore, that beyond a merely punitive nature, inspections serve as a source of improvement for the courts, primarily by aligning their actions with national objectives, disseminating best practices, and underpinning significant decisions with major state and national impact.

Social / management contributions
It is worth noting that the full disclosure of the reports enables social oversight, while also supporting research to understand the situation of the Judiciary and inspiring new solutions.

Keywords: Inspection, Brazilian Justice System, Governance

Inspeções do CNJ: ferramenta para aperfeiçoar o Poder Judiciário à luz da Teoria da Agência e da Nova Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública passou a incorporar padrões de procedimentos e processos comuns da iniciativa privada, como Plano Estratégico, gestão por resultados, metas, indicadores, entre tantos outros atributos. Isso se deu como forma de evolução de um sistema burocrático, com excesso de formalismo, muitos papéis, mas sem uma verdadeira gestão. Atrelado a isso, a visão de uma máquina pública cara e lenta são termos característicos do serviço público em geral, realidade que não afasta o Poder Judiciário (Pires, Lotta e Oliveira, 2018).

Juntamente com os Poderes Executivo e Legislativo, o Poder Judiciário representa um sistema complexo com uma estrutura robusta prevista na Constituição Federal da República Brasileira de 1988, e que teve uma grande reforma administrativa regulamentada pela emenda constitucional n° 45 de 2004.

Foi por meio dela que o Conselho Nacional de Justiça foi criado e implantado em 2005 como órgão de assessoria (*staff)* ao Supremo Tribunal Federal, para atuar como controle interno de toda estrutura do Poder Judiciário brasileiro. Suas atribuições são voltadas para o controle financeiro, orçamentário, aplicação de sanções a juízes e servidores e realização de inspeções ordinárias e extraordinárias, e anualmente o órgão publica um relatório completo sobre o Judiciário brasileiro, contendo dados de diferentes áreas, desde quadro de pessoal até o número de julgamentos realizados (Brasil,1988; Dantas, 2019; Conselho Nacional de Justiça, 2026).

Todo esse contexto é crucial para entender que antes tudo funcionava com pouca ou nenhuma transparência, e que um marco legal passou a transformar a forma como as diretrizes do Judiciário passariam a ser adotadas. A essa percepção soma-se a preocupação com a qualidade da informação prestada, identificando assimetrias e corrigindo desvios, bem como trazendo um padrão de gestão e governança comum entre os Tribunais.

Assim, os traços de organização judiciária, remetem às luzes teóricas da Teoria da Agência, que aborda o conflito do agente e o meio, no intuito de possuir informações precisas, e para garantir essa finalidade o sistema de controle é adotado. Ademais, informações sem gestão não se sustentam, por esse motivo, a Nova Gestão Pública traz as adequações de fluxos, processos, procedimento, alinhamento a resultados, e promove uma qualidade total sobre as estruturas administrativas (Machado, Fernandes e Bianchi, 2016; Matias-Pereira, 2023; Krogh; Triantafillou, 2024).

Diante disso, surge a pergunta de pesquisa: as inspeções administrativas e judiciais do Conselho Nacional de Justiça são uma ferramenta para o alcance do aperfeiçoamento da governança do Poder Judiciário? E com isso, tem-se como objetivo geral examinar as inspeções administrativas e judiciais realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça à luz da Teoria da Agência e da Nova Gestão Pública. Para esse fim, os objetivos específicos são: I – Analisar os relatórios de inspeção dos Tribunais estaduais no período de janeiro de 2024 a maio de 2026; II – Descrever as recomendações e determinações mais comuns entre os tribunais; e III – Explorar as boas práticas.

Metodologicamente, este estudo foi estruturado de forma qualitativa, com análise documental. cujos objetos analisados foram os relatórios de inspeção de cada tribunal estadual, o que se justifica pela presença do maior acervo processual está

concentrado nesse segmento da justiça, no período de janeiro de 2024 a maio de 2026. Para analisar os dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), fundamentada nos elementos teóricos das teorias da Agência e da Nova Gestão Pública.

O estudo está estruturado na presente seção introdutória, com a descrição geral analisada, após, segue para a seção de referencial teórico, em que são discutidas as teorias e apresentado normativos que contribuem para entender o objeto analisado e os estudos recentes sobre a temática do papel das inspeções no Poder Judiciário. Ademais, tem-se a seção de metodologia com o detalhamento da classificação metodológica, da forma de coleta e análise de dados e dos critérios utilizados como parâmetro. Segue-se então, para a seção de resultados e discussões com a descrição dos achados e discussão à luz teórica, em seguida as considerações finais com os elementos evidenciados e sugestões, e por fim, o rol das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção a ser discorrida trata dos aspectos de compreensão teóricas inerentes a teorias da Agência e da Nova Administração Pública, bem como apresenta estudos tanto dos efeitos das inspeções em varas, como discute o papel de controle e apuração de responsabilidade.

2.1 A Teoria da Agência

A Teoria da Agência parte da relação entre o agente e o principal, e todos os que compõem o processo decisório dessa organização, em que o cerne está na prestação de informações entre as linhas de relação. No entanto, quando há vários interesses, que podem ou não estarem ligados aos objetivos institucionais, existe uma tendência de as informações ficarem desalinhadas, gerando assimetrias, o que pode vir a comprometer a governança e o desempenho organizacional (Machado, Fernandes e Bianchi, 2016). Para que isso seja minimizado existem custos da agência como o foco em monitoramento, estruturação de contratos e impactos no valor da firma, ademais, há uma necessidade maior em transparência e divulgação ampliada de relatórios sobre a realidade das ações que a instituição executa (Payne; Oleg, 2019; Chen, 2023).

2.2. Nova Administração Pública

Os aspectos teóricos da Nova Administração Pública (*New Public Management*) vêm como um rompimento da uma estrutura de administração pública mais burocratizada, hierarquizada e com ineficiência em prestações de serviço ao público. Sua perspectiva é a inserção de elementos comuns à iniciativa privada no contexto da administração pública, como transparência, participação cidadã, governança para geração de valor público, parcerias entre órgãos e uma visão mais aberta a mudanças. Nesse sentido, o enfoque na qualidade e orientação para resultados são tão ressaltos, pois viabiliza o planejamento, controle, avaliação, monitoramento de ações, projetos, produtos e serviço para garantir que o cidadão tenha sua solução atendida e fique satisfeito, e sem custos elevados (Matias-Pereira, 2023; Krogh; Triantafillou, 2024).

2.3 Estudos empíricos sobre as inspeções do CNJ nos Tribunais brasileiros

Almeida, Ramos e Chaebo (2025) avaliou a capacidade de construção da *accountability* nos portais eletrônicos dos Tribunais de Justiça estaduais (TJs) da Região Centro-Oeste brasileira. De forma específica, verificou o cumprimento da resolução de n° 260/2018 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estabelece o ranking de transparência e busca valorizar os tribunais com melhor desempenho no fornecimento de informações de forma clara e organizada. Avaliou-se desta forma, as condições para a prestação de contas, transparência e participação/interação (dimensões da *accountability*), sendo está a base teórica que ampara este estudo. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental nos portais eletrônicos dos tribunais de justiça da Região Centro-Oeste. Pode-se apontar que a média de *accountability* nos tribunais de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul é alta capacidade no Distrito Federal, no que tange à dimensão da prestação de contas. Quanto à transparência e participação/interação, todos os tribunais da região tiveram alta capacidade de *accountability*. No entanto, da análise dos dados, concluiu-se que não basta apenas a disponibilização de informações se ausentes a clareza, facilidade e utilidade, uma vez que, especialmente no tribunal do Mato Grosso do Sul, é necessário o fortalecimento da *accountability* social.

Dantas (2019) realizou um estudo sobre as inspeções da corregedoria nacional de justiça nas unidades judiciais de primeiro grau, estudo bastante similar ao que propõe nesta pesquisa, analisando os relatórios publicados pela Corregedoria Nacional de Justiça e disponibilizados no site do Conselho Nacional de Justiça, mas o escopo se concentrou na seleção de varas de competência puramente criminal, que foram visitadas mais de uma vez. Tal pesquisa buscou identificar de que forma unidades judiciais da Justiça Estadual de primeiro grau evoluíram entre uma inspeção realizada pela Corregedoria Nacional de Justiça; e outra, considerando as determinações estabelecidas pela Corregedoria Nacional ao fim de cada uma delas para cumprimento, pela respectiva unidade judicial, corregedoria local ou tribunal de Justiça Estadual ao qual está ligada.

O período estudado foi de outubro de 2008 e agosto de 2018, e apontou que a CN-CNJ possui uma estrutura bastante acanhada. Não existe uma unidade formalmente estabelecida para lidar com as inspeções. Também se observa que o foco das inspeções pode variar de uma gestão para outra, concentrando-se em uma ou outra das instâncias, e outros. Essa possibilidade, se por um lado traz flexibilidade, por outro, pode causar descontinuidade de esforços e, também, de resultados. Ademais, a análise dos códigos, subcategorias e categorias relativas à análise das recomendações/determinações constantes dos relatórios de inspeção selecionados apontou, de maneira não surpreendente, a morosidade como o principal problema que afeta as varas de maneira muito mais intensa que qualquer outro. Por fim, o autor apontou para que pesquisas vindouras se debruçaram em uma análise mais profunda das causas e consequências da morosidade judicial; um estudo dos programas de formação da magistratura e dos servidores, notadamente quanto à sua preparação para a gestão do trabalho nas unidades

judiciais e um estudo amplo, nos relatórios mais recentes, sobre os problemas encontrados em todas as varas visitadas, de forma a obter-se um painel atualizado dos principais problemas enfrentados pelas unidades judiciais das várias competências.

Por fim, Franco (2015) realizou um estudo de caso que reflete outro caráter das inspeções, os de apuração de responsabilidade, de modo que explorou um aspecto específico das funções do CNJ em sua atuação: o poder regulamentar em matéria de controle disciplinar da magistratura. O objetivo foi entender a dinâmica institucional existente e como esse tema foi trabalhado ao longo da história do Conselho: que tipos de resistências foram encontrados neste processo e quais atores se envolveram nas discussões existentes. Será descrito e analisado um percurso que se inicia com uma regulação frágil por meio de normas do Regimento Interno, dá lugar a uma primeira resolução unificadora da matéria disciplinar e, finalmente, à norma definitiva, a Resolução 135/2011, a qual promove significativas mudanças no regramento disciplinar e que, muito por isso, é objeto de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza básica, com objetivo descritivo e exploratório, cuja abordagem é qualitativa (Prodanov, 2013). O objeto analisado são as inspeções judiciais e administrativas do Conselho Nacional de Justiça nos tribunais estaduais brasileiro, em que se concentra o maior volume de processos em tramitação no país, em que foram analisados 31 relatórios divulgados no site oficial de transparência do órgão, no período de janeiro de 2024 a maio de 2026, em razão da retoma efetiva após período pandêmico, expansão e regulamentação do uso da inteligência artificial no Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 615/2025), a expansão do combate à litigância predatória no sistema de justiça brasileiro e a transformação digital, como destacado no Relatório Justiça em Números 2025.

Os dados foram analisados à luz dos conceitos teóricos chaves das Teorias da Agência e da Nova Gestão Pública. Para tanto, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, preconizada por Bardin (2016), realizando a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados para posterior interpretação.

O quadro abaixo traz uma visão sintética da relação entre os objetivos e os elementos-chaves de cada teoria.

Quadro 01 – Procedimento de análise de dados.

Objetivos	Elementos-chaves da Teoria da Agência	Elementos-chaves da Teoria da Nova Gestão Pública	Pré-análise	Exploração do material	Tratamento dos dados
I – Analisar os relatórios de inspeção dos Tribunais estaduais no período de 2024 a 2026;	I – Mecanismo de controle;	I – Gestão da Qualidade;	Leitura flutuante, definição de termos para classificação dos Mecanismo de controle,	Agrupamento por categoria; recorte de evidências; identificação de frequência de termos comuns.	Quadro comparativo com as categorias mais destacadas ao longo de cada ano por

II - Descrever as recomendações e determinações mais comuns entre os tribunais;	II – Assimetria informacional;	II - Orientação para resultados e desempenho;	das ações de Gestão da Qualidade e das orientações para resultados;		tribunal à luz das Teorias da Agência e Nova Gestão Pública.
III – Explorar as boas práticas.	III - Custos de monitoramento.	I – Gestão da Qualidade.	Identificação das práticas de desvio normativo e as ações orientativas para correção.		

Fonte: Autora (2026).

O quadro 01 descreve os alinhamentos aos objetivos que são: I – Analisar os relatórios de inspeção dos Tribunais estaduais no período de 2024 a 2026; II –Descrever as recomendações e determinações comuns entre os tribunais; III – Explorar as boas práticas. Ademais, os elementos-chaves por teoria, os quais foram definidos com buscas na literatura, ressaltando os seguintes elementos centrais para análise: a) Teoria da Agência: I – Mecanismo de controle; II – Assimetria informacional; III -Custos de monitoramento; e b) Elementos-chaves da Teoria da Nova Gestão Pública: I –Gestão da Qualidade; e II - Orientação para resultados e desempenho;

Os dados foram agrupados em uma planilha eletrônica (Microsoft Excel 2019) e analisados com criação de etiquetas e frequência de repetição para cada termo, posteriormente submetidos de forma auxiliar à ferramenta de inteligência artificial denominada Gemini, de modo que fossem apontadas categorias ou pontos relevantes nos relatórios não explorados manualmente. Assim, por fim, foi criado um quadro comparativo com os resultados por objetivo específico, possibilitando a inferência e as conclusões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção discorre sobre os achados decorrentes das análises e discute à luz das lentes teóricas da agência e da nova administração pública.

4.1 Perfil da amostra analisada

São 27 tribunais estaduais, contando com Distrito Federal e Territórios, dos quais 24 possuíam relatórios de inspeção divulgados no site do Conselho Nacional de Justiça/Corregedoria Nacional da Justiça. A justificativa para tal consiste em que os Tribunais dos estados Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais tiveram inspeções em 2026, mas que, até 05 de junho de 2026, data da consulta, ainda não dispunham de relatório oficial.

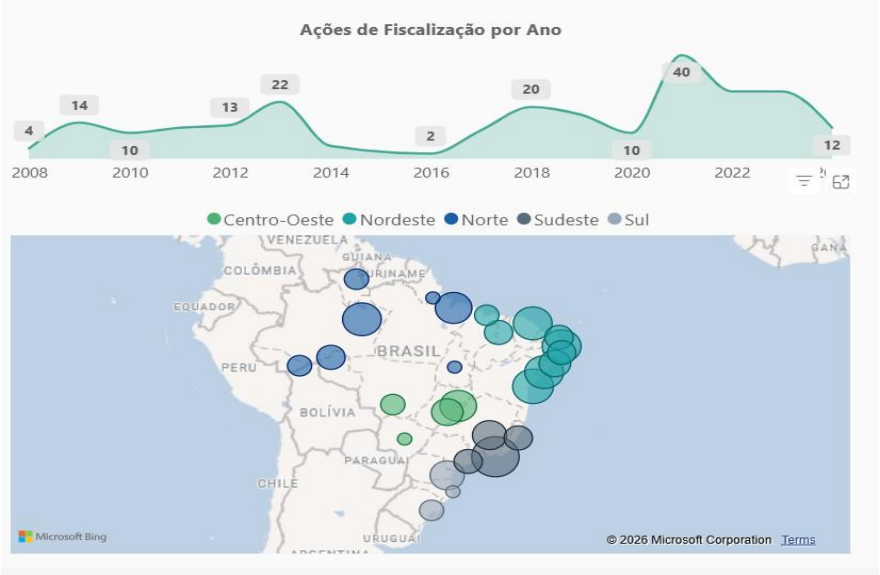
4.2 Análise dos Relatórios de inspeção 2024-2026

Os relatórios analisados apresentam uma extensão entre 300 e 1.200 páginas, a depender do tribunal, visto que podem ser de pequeno, médio e grande porte, definidos por dentre vários critérios, como volume processual, orçamento e quadro de pessoal.

No site oficial do Conselho Nacional de Justiça, na página da Corregedoria Nacional realizar, os relatórios são agrupados por "Tribunal" e "Por ano", com registros de 2008 a 2026.

No ano de 2024 constam 11 relatórios de inspeções, em 2025, 19 relatórios, e em 2026 até junho, 1 relatório totalizando 31 relatórios. E o que pôde ser observado é que alguns tribunais contêm mais relatórios, consequentemente, mais inspeções e outros menos.

Figura 01 – Ações de fiscalização por ano.



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2026).

Embora o painel *Business Intelligence* só esteja atualizado até 2024, é possível identificar uma concentração de inspeções no Estado do Rio de Janeiro e em toda a região nordeste do país.

Apresentam uma estrutura de composição padrão, contendo a unidade, que pode ser administrativa ou judicial, os dados funcionais e administrativos, dados estatísticos, achados em processos inspecionados, análise da equipe de inspeção, determinações e recomendações.

A definição da unidade é por amostragem e informada por portaria emanada do Conselho para o tribunal Inspecionado. Os dados estatísticos são compostos quantidade de processos em tramitação, suspensos, sobrestados e arquivados, processos conclusos, processos autuados, monocráticas, remetidos ao Colegiado, baixados, sobrestados e suspensos nos últimos 12 meses e processos das metas nacionais.

Os achados em processos inspecionados são por amostragem, apresentando o rol e sua descrição analítica sobre cada um. Em seguida, são feitos os apontamentos da equipe responsável pela inspeção na unidade, também com a apresentação de uma visão geral sobre a unidade e sua atuação, e por fim, recomendam e/ou determinam providências com prazos que variam do imediato, 30, 60 e 90 dias para cumprimento.

4.2.1 Recomendações e determinações mais comuns entre os Tribunais

O quadro a seguir retrata as análises realizadas à luz da Teoria da Agência, conforme Machado, Fernandes e Bianchi (2016), estando divididos em unidade análise teórica, unidade temática, unidade de registro e as evidências, que são trechos textuais obtidos a partir dos relatórios. Inicialmente, considera-se recomendações as medidas que poderão ou não ser adotadas pela unidade a que se destinam, sendo uma voz promotora de melhorias. E as determinações são medidas que deverão ser adotadas pela unidade a que se destinam para resolver ou enfrentar problemas encontrados, de modo que a evolução de cumprimento será objeto de acompanhamento pela CN-CNJ (Dantas, 2019).

Quadro 02 – Análise do conteúdo à luz da Teoria da Agência.

Unidade de análise teórica	Unidade temática	Unidade de registro	Evidências
I – Mecanismo de controle	**Governança e Controle**	"Rotina" / "Controle"/ "Acompanhamento"/"Plano"/ "Integração"/ "Divulgação"/ "Fluxo processual"	"1) Desenvolva rotina de controle e acompanhamento dos mandados, a fim de evitar a demora injustificada do andamento processual, devendo-se encaminhar à Corregedoria Nacional, em 60 dias, informações sobre as providências adotadas e a quantidade de mandados sem cumprimento há mais de 45 dias." 2) "1) Promova a unificação/integração da base de dados utilizada pela Presidência, pela Corregedoria ou por qualquer outra unidade do Tribunal; 2) Promova ampla

			divulgação entre todas as unidades do Tribunal dos Painéis Estatísticos de Dados Processuais do TJAP, capacitando os servidores e gestores para utilização das ferramentas de gestão disponibilizadas pela Corte.” “Determina-se à Corregedoria do TJAC que, no prazo de 90 dias, crie um mecanismo de controle diário da presença do Juiz na Unidade.”
II – Assimetria informacional		“Prestação de informações” / “Prazo”/ “Regularizar”/ “Atualização”/ “Dados” / “Eliminar discrepância” / “Inteligência artificial”	“1) Promova a unificação/integração da base de dados utilizada pela Presidência, pela Corregedoria ou por qualquer outra unidade do Tribunal; 2) Promova ampla divulgação entre todas as unidades do Tribunal dos Painéis Estatísticos de Dados Processuais do TJAP, capacitando os servidores e gestores para utilização das ferramentas de gestão disponibilizadas pela Corte.” “2) em relação aos painéis de dados estatísticos, promova correções e atualizações, a fim de eliminar discrepâncias existentes nos números disponibilizados; 3) promova a implementação de ferramenta de inteligência artificial e de recursos de automação, aptos a produzir atos judiciais nos processos em tramitação na Unidade, observada, em todo caso, a autonomia administrativa e financeira do Tribunal. “obter informações atualizadas// procedimentos e processos de trabalho”. “III) aperfeiçoar a disponibilização eletrônica das informações relativas às iniciativas de regularização fundiária com participação do Poder Judiciário, de modo a explicitar, de forma clara e acessível, o papel institucional do Judiciário no procedimento,

			suas etapas de atuação e sua relação com os demais entes envolvidos.”
III - Custos de monitoramento	**Monitoramento**	“Painel BI”/ “Plano”/ “Cronograma”/ “Ferramentas de gestão”/ “Fluxo de divulgação”/ “Riscos”	“Considerando os achados resultantes desta inspeção, recomenda-se à Vice-Presidência do TJAP que promova a capacitação da sua equipe para a utilização das ferramentas de gestão disponibilizadas pelo Tribunal, notadamente dos Painéis de Estatísticas.” “À Presidência que promova, no prazo de 90 dias, a elaboração de um plano de implantação de painéis de Business Intelligence (BI) voltados à área administrativa, com a devida definição de escopo, cronograma, unidades responsáveis, etapas de desenvolvimento e critérios de acompanhamento e avaliação dos resultados. O plano deverá contemplar, minimamente, as seguintes áreas temáticas: orçamento e finanças; gestão de pessoas; contratos e licitações.” “Considerando as informações levantadas na inspeção, recomenda-se à Presidência do TJRS que: a) disponibilize painéis de Business Intelligence (BI) para o monitoramento das Metas Nacionais do Poder Judiciário estabelecidas pelo CNJ.”

Fonte: Autora (2026).

Os resultados revelam o controle atuando em prol da governança e gestão, em que o incentivo e a compulsoriedade em adotar-se mecanismos de controle de acervo processual, rotinas claras, informações coerentes e fluxos de trabalho bem definidos para evitar gargalos e retrabalhos. Para isso, os mecanismos de monitoramento são fortemente recomendados pela inserção no dia a dia de painéis de acompanhamento, servindo como um diagnóstico em tempo real para os gestores apoiarem suas decisões, e ser transparente **(**Almeida, Ramos e Chaebo, 2025). Com isso, orientam as unidades para a atenção à confiabilidade dos dados, a fim de evitar discrepâncias e desatualizações, e como forma de tratamento de dados, há um estímulo no uso e investimento em ferramentas de tecnologias avançadas.

Já concernente relação à análise à luz da Nova Gestão Públicas, conforme Matias-Pereira, (2023) e Krogh; Triantafillou (2024), os dados também foram divididos em unidade análise teórica, unidade temática, unidade de registro e as evidências, que são trechos textuais obtidos a partir dos relatórios.

Quadro 03 – Análise do conteúdo à luz da Nova Gestão Pública.

Unidade de análise teórica	Unidade temática	Unidade de registro	Evidências
I – Gestão da Qualidade		"Capacitação" / "Agilizar" / "Melhorar"/ "Boas práticas"/ "Adequação"	"a) Instituição de um programa de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento periódicos para todos os envolvidos (magistrados, servidores, delegatários, interinos, interventores e prepostos), focando em temas de direito notarial e registral, bem como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo (PLD/FT), conforme a necessidade identificada no relatório." "DETERMINA-SE à Corregedoria-Geral de Justiça do TJAC que informe as providências tomadas para melhorar e agilizar a emissão das notas técnicas pelo NatJus." "Como boas práticas realizadas pela unidade, foi elaborado e disponibilizado o Manual de Uniformização de Práticas e Rotinas Cartorárias referente ao Procedimento Especial da Lei de Drogas." ". 1) Avalie a viabilidade de adequação da estrutura física do Fórum, garantindo um espaço separado para a circulação e permanência dos adolescentes infratores durante a realização das audiências, podendo, alternativamente, ser considerada a alocação em prédio distinto."
II - Orientação para resultados e desempenho	**Gestão de Metas e Processos**	"Metas Nacionais"/ "Capacitação"/ "Serviços administrativos e judiciais" / "Redução"/ "Andamento"/ "Meta 1"/ "Meta 2"/ "Cumprimento"/ "100	"1) em relação à Unidade inspecionada, acompanhe o plano de trabalho em andamento, a fim de priorizar o julgamento dos processos mais antigos, especialmente os acima

		dias”/ “120 dias”/ “Julgamento”	listados, assim como aqueles que estavam suspensos por força de IRDR que já foi julgado; 2) adequar o quadro de servidores ajustando à lotação paradigma prevista para a unidade.” “1) Priorizar o andamento dos processos paralisados há mais de 100(cem) dias, especialmente aqueles que possuam prioridade legal, devendo-se implementar rotina de acompanhamento dos processos futuros (item 6.4.2); 2) Desenvolver rotina de efetivo controle e acompanhamento dos processos de réus presos provisórios, notadamente quanto a reavaliação da custódia cautelar (art. 316, parágrafo único, do CPP).” “À Corregedoria-Geral de Justiça, para que, junto à Vara Especializada do Meio Ambiente de Manaus, desenvolva plano de trabalho e procedimentos, apresentando informações em 90 dias, com os seguintes objetivos: a) b) Melhorar o nível de cumprimento da Meta 6 do CNJ; realizar as audiências dos 405 processos que estão pendentes de marcação; c) priorizar a tramitação e julgar os processos mais antigos, como aqueles citados por amostragem no item 3 deste relatório; d) controlar os prazos de prescrição para evitá-la nos processos criminais; e) controlar e cobrar o cumprimento de mandado expedido há mais de 45 dias.” “Considerando os achados resultantes desta inspeção, determinasse à Presidência do TJAL que adote providências urgentes para zerar os processos paralisados em secretaria com mais de 120 dias, conforme Provimento n. 193/2025 da

			Corregedoria Nacional de Justiça, devendo informar, em 90 dias, as medidas adotadas e o resultado prático já observado na redução da retenção processual.”

Fonte: Autora (2026).

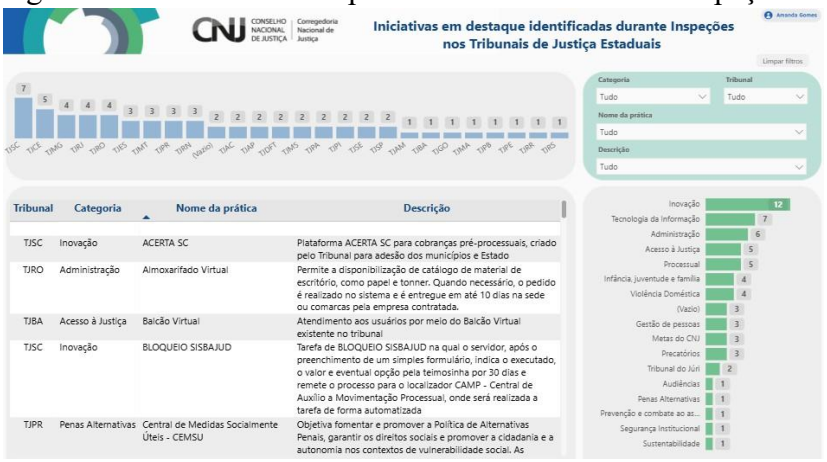
O padrão de qualidade perpassa diferentes eixos, desde o estímulo à capacitação em temas de grande aplicabilidade em condições específicas de matéria judicial ou administrativa, como também na padronização de rotinas, manualização de procedimentos e ampliação estruturas de físicas e reestruturações organizacionais, para redimensionamento de servidores, magistrados e colaboradores.

Essas ações são fortalecidas para sustentar uma necessidade latente e bastante reforçada em todos os tribunais que são o enfoque em resultados e desempenho, principalmente o atingimento das metas nacionais, precisamente meta 1 e 2. Priorizando a redução de acervo processual, como forma de dar vazão e celeridade aos julgamentos para a população, e evitar que os processos fiquem tanto tempo parados como mais de 100 e 120 (Dantas, 2019).

4.2.2 Boas práticas ressaltadas nas inspeções

As boas práticas identificadas durante as inspeções são relatadas nos relatórios, e como meio de divulgação, e consequente, incentivo o Conselho Nacional, por meio de sua Corregedoria Nacional, disponibilizam para qualquer órgão ou cidadão consultar.

Figura 02 – Painel de boas práticas identificadas nas inspeções.



Fonte: Corregedoria Nacional da Justiça (2026).

O Tribunal de Santa Catarina tem o maior número de boas práticas registradas, ademais, os três grupos temáticos mais frequentes são a Inovação, Tecnologia da Informação e Administração. Com relação à Inovação, as práticas versam sobre Laboratórios, ideação de painéis BI para acompanhamento de prazos das metas nacionais, rotinas específicas de trabalho a fim de dar celeridade e eficiência. Já com

relação à Tecnologia da Informação, focam em expertises para governança, gestão de acervo processual, robôs e painéis de monitoramento. Por fim, com relação à administração, estão voltados para controles orçamentários, de custos, gestão de almoxarifado e auditorias.

Nos relatórios, as boas práticas destacadas são voltadas para rotinas, com manualização de procedimentos e uniformização, promoção de linguagem simplificada de expedientes, ações educativas em aspectos da área criminal, desenvolvimentos de ferramentas tecnológicas para apoio em tarefas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a examinar as inspeções administrativas e judiciais realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça à luz da Teoria da Agência e da Nova Gestão Pública. Para esse fim, os objetivos específicos traçados foram:

Analisar os relatórios de inspeção dos Tribunais estaduais no período de 2024 a 2026: observou-se uma padronização estrutural dos relatórios, contendo uma previsibilidade e organização. Também, foi identificado que o número de inspeções varia de região do país, tendo maior concentração no Nordeste e no estado do Rio de Janeiro, gerando uma assimetria.

Além disso, objetivou-se descrever as recomendações e determinações mais comuns entre os tribunais: podendo ser identificado ações de controle, gestão e governança notadamente recomendados e determinados em medidas de controle de acervo processual, rotinas claras, informações coerentes e fluxos de trabalho bem definidos para evitar gargalos e retrabalhos. Ademais, observou-se uma promoção da inserção no dia a dia de painéis de acompanhamento, servindo como um diagnóstico em tempo real para os gestores apoiarem suas decisões e servir de transparência. Além disso, orientam as unidades para a atenção à confiabilidade dos dados, a fim de evitar discrepâncias e desatualizações, e como forma de tratamento de dados, há um estímulo no uso e investimento em ferramentas de tecnologias avançadas.

E por fim, explorar as boas práticas, em que estas são agrupadas em painel BI, e disponibilizado no site oficial da Corregedoria Nacional da Justiça, com enfoque na ampliação do acesso à informação de práticas que otimizam os serviços prestados. Nesse sentido, os temas de Inovação, Tecnologia da Informação e Administração.

Compreende-se, portanto, que para além de um caráter meramente punitivo, as inspeções são fonte de melhorias para os Tribunais, principalmente porque alinham suas ações aos objetivos nacionais, disseminando boas práticas, embasando decisões relevantes de grande impacto estadual e nacional. Outrossim, ressalta-se que a divulgação na íntegra dos relatórios possibilita um controle social, bem como subsidiar pesquisas para entender a conjuntura do Poder Judiciário e inspirar novas soluções.

Como limitação, entende-se que para pesquisas futuras sejam realizadas entrevistas com as equipes da inspeção para consultar suas impressões a partir da prática, também coletar as percepções dos gestores, servidores e magistrados dos Tribunais que os recebem, para relatarem suas experiências, sugestões e promover um processo de avaliação e retorno.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Thieza Vidal de; RAMOS , Aline Dietrich; RIBEIRO, Silvio Paula; CHAEBO, Gemael. Accountability nos tribunais de justiça estaduais da Região Centro-Oeste: retrato dos portais eletrônicos eletrônicos. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 23, n. 2, p. 228–264, 2025. DOI: 10.32586/rcda.v23i1.948. Disponível em: https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/948.. Acesso em: 10 jun. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf. Acesso em: 10 jun.2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatórios:** Correições e Inspeções. Brasília: CNJ, 2026. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/corregedoriacnj/inspecoes-correicoes/relatorios/ Acesso em: 10 jun. 2026.

CHEN, Y. The Agency Problem: Examining the Dilemma Between Shareholder and CEO Bonus Structures. **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.54254/2754-1169/30/20231484. Acesso em: 10 jun. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2025**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/11/justica-em-numeros-2025.pdf. Acesso em: 10 jun.2026.

DANTAS, Túlio Roberto de Morais. **Análise das inspeções da corregedoria nacional de justiça nas unidades judiciais de primeiro grau.** 2019. 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2589. Acesso em: 10 ju.2026.

FRANCO, Ivan Candido da Silva de. A resolução 135/CNJ e o desafio da regulamentação da magistratura. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, *[S. l.]*, v. 2, n. 1, 2015. DOI: 10.19092/reed.v2i1.61. Disponível em: https://revistareed.emnuvens.com.br/reed/article/view/61. Acesso em: 10 jun. 2026.

KROGH, Andreas Hagedorn; TRIANTAFILLOU, Peter. Developing New Public Governance as a public management reform model. **Public Management Review**, v. 26, n. 10, p. 3040-3056, 2024. DOI: 10.1080/14719037.2024.2313539. Disponível em: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539. Acesso em: 10 jun. 2026.

MATIAS-PEREIRA, José. New public governance: evolution and transformations in public administration. **Concilium**, v. 23, n. 15, p. 506-524, jul. 2023. Disponível em: https://clium.org.uk/index.php/editions/article/view/1761/1174. Acesso em: 10 jun. 2026.

MACHADO, Débora Gomes; FERNANDES, Francisco Carlos; BIANCHI, Márcia. Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração. **RAGC**, v. 4, n. 10, p. 39-55, 2016. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/642/484. Acesso em: 10 jun.2026.

PAYNE, G. Tyge; PETRENKO, Oleg V. Teoria da Agência na Pesquisa em Negócios e Gestão. In: BERGH, Donald D. (ed.). **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. New York: Oxford Academic, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.5. Acesso em: 10 jun. 2026.

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, E.V. **Burocracia e políticas públicas no Brasil:** interseções analíticas. Brasília: Ipea : Enap, 2018. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/1330165/Burocracia_e_politicas_publicas_no_Brasil_-_intersecoes_analiticas.pdf. Acesso em: 10 jun.2026.

PRODANOV, Prodanov, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** método da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 10 jun.2026.