MESTRADO PROFISSIONAL · FACULDADE BAIANA DE DIREITO
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E JUSTIÇA MULTIPORTAS
Salvador · v. 1 · 2026

Nova Estratégia Nacional do Poder Judiciário e o dever de observância das boas práticas

Fredie Didier Jr.[1]
Leandro Fernandez[2]

Como citar: DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. Nova Estratégia Nacional do Poder Judiciário e o dever de observância das boas práticas. **Revista de Administração Judiciária e Justiça Multiportas**, Salvador, v. 1, 2026.
Recebido em: 15/11/2026 · **Aprovado em:** 27/11/2026

1 A RESOLUÇÃO N. 692/2026 (ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2027-2032)

A Resolução n. 692/2026 do Conselho Nacional de Justiça institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2027 a 2032. Trata-se de uma espécie de planejamento estratégico por meio do qual o Conselho estabelece a missão, a visão, os valores, os macrodesafios, os indicadores de desempenho e as metas nacionais do Poder Judiciário brasileiro. Ela sucede a Resolução n. 325/2020[3] (Estratégia Nacional de 2021 a 2026), mantém a maioria das suas diretrizes, mas também introduz algumas novidades relevantes.

[1]Professor Titular da Universidade Federal da Bahia, nos cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado. Professor do Mestrado Profissional da Faculdade Baiana de Direito. Advogado. Pós-Doutorado pela Universidade de Lisboa. Livre-Docente pela USP. Doutor em Direito pela PUC-SP. Mestre em Direito pela UFBA. Membro da Associação Internacional de Direito Processual, do Instituto Ibero-Americano de Direito Processual, do Instituto Brasileiro de Direito Processual e da Associação Norte e Nordeste de Professores de Processo. frediedidier@gmail.com.

[2]Professor do Mestrado Profissional da Faculdade Baiana de Direito. Juiz do Trabalho no TRT-6. Doutor e Mestre em Direito (UFBA). Membro da Associação Norte e Nordeste de Professores de Processo e do Instituto Brasileiro de Direito Processual. fernandez.leandro@hotmail.com.

[3]O primeiro ciclo de planejamento estratégico do Poder Judiciário brasileiro foi instituído pela Resolução n. 70/2009, que adotou a metodologia de gestão conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC), originalmente desenvolvida para o setor privado (KIM, Richard Pae; SILVA, Fabiana Andrade Gomes e. "A Gestão Estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça". *Revista CNJ*, Brasília, v. 4, n. 1, jan./jun. 2020, p. 209-210), com adaptações ao longo dos ciclos seguintes.

Artigo publicado em acesso aberto sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Embora insuficientemente divulgada (inclusive, por vezes, no âmbito interno do próprio Poder Judiciário), a Resolução n. 692/2026 é seguramente um dos atos normativos mais importantes para a administração judiciária no Brasil

As principais alterações na Estratégia Nacional do Poder Judiciário são as seguintes: *a)* no macrodesafio *fortalecimento da relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade*, passa a haver previsão expressa de estímulo à realização de audiências públicas e consultas e à prática de atos de cooperação interinstitucional para a promoção de soluções integradas para problemas complexos; *b)* o macrodesafio *agilidade e produtividade* é substituído por *agilidade, efetividade e qualidade*, com inclusão, entre os indicadores de desempenho, dos resultados da pesquisa de satisfação do usuário — um oportuno *ajuste de rota* para a consideração também de critérios qualitativos na avaliação dos resultados produzidos pelo Poder Judiciário; *c)* o macrodesafio *prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos* é substituído por *prevenção de litígios e adoção de métodos adequados para a solução dos conflitos* (tendo sido definido como único indicador de desempenho, no entanto, o índice de conciliação); *d)* esse mesmo macrodesafio *prevenção de litígios e adoção de métodos adequados para a solução dos conflitos* passa a prever em sua descrição, além da *trilogia* "conciliação, mediação e arbitragem" (difundida, durante muito tempo, equivocadamente, como um sinônimo de *justiça multiportas*[4]), a utilização de "outras práticas integradas ao sistema multiportas" e a identificação de "alternativas adequadas para as controvérsias existentes", bem como a adoção de iniciativas e ações conjuntas para evitar a "litigância abusiva" (ou melhor, *litigância-abusiva*[5]) e demandas infundadas; *e)* passa-se a prever que os órgãos do Poder Judiciário *devem observar* as práticas publicadas no *Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário* (art. 7º, parágrafo

[4]No Brasil, a ideia de *meios alternativos de solução de conflitos - MASC* (posteriormente substituída pela de *meios adequados de solução de conflitos*) foi, desde a sua divulgação, na década de 1990, associada, quase como numa relação de sinonímia, ao trinômio *arbitragem*, *conciliação* e *mediação*. Essa associação influenciou fortemente o pensamento jurídico brasileiro e foi estendida também à expressão *justiça multiportas*, esta difundida a partir de 2016, especialmente a partir da publicação de obra coletiva coordenada por Hermes Zaneti Jr. e Trícia Cabral (CABRAL, Trícia Navarro Xavier; ZANETI JR., Hermes (coord.). *Grandes Temas do CPC - Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios de solução adequada para conflitos*. Salvador: Juspodivm, 2016). Apenas mais recentemente é que a doutrina brasileira tem se apercebido, com maior clareza, do equívoco dessa limitação e desenvolvido abordagens que consideram a existência e a interação entre diversos modos, portas e técnicas de solução de problemas jurídicos (a respeito do tema, DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. *Introdução à justiça multiportas: sistema de solução de problemas jurídicos e o perfil do acesso à justiça no Brasil*. 3. ed. São Paulo: JusPodivm, 2026).

[5]Sobre o assunto, DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. *Litigância-abusiva: esboço de uma dogmática jurídica aplicável ao problema das estratégias de litigância ilícita e volumosa*. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2026.

único, Resolução n. 692/2026), em lugar da anterior redação, segundo a qual esses órgãos *poderiam utilizar* as práticas previstas nessa plataforma eletrônica (art. 7º, parágrafo único, Resolução n. 325/2020); *f)* adota-se expressamente, como um dos componentes do monitoramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, a análise dos resultados e da avaliação das políticas judiciárias nacionais do CNJ (art. 11, IV); *g)* cria-se um novo macrodesafio autônomo, dedicado à *comunicação institucional*, com os objetivos de combate à desinformação e de incentivo ao uso de linguagem simples.

Este texto é dedicado a uma dessas novidades, a criação do *dever de observância das boas práticas*.

2 BOAS PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

É preciso compreender qual exatamente é o significado da locução *boa prática*[6]. A vagueza semântica da expressão, acentuada pela incorporação de um termo oriundo do plano axiológico ("boa"), necessita de adequado preenchimento.

Uma prática deve ser qualificada como *boa* não por ser do agrado dos operadores envolvidos com o caso, mas a partir do atendimento de quatro requisitos essenciais aferíveis objetivamente à luz do ordenamento jurídico e do resultado concreto das ações adotadas: adequação a um caso, a um perfil de casos ou a determinada demanda social; conformidade com o ordenamento jurídico; caráter inovador; promoção de determinado bem jurídico em extensão superior àquela assegurada pelos modelos básicos tradicionalmente adotados.

O art. 4º, I, da Portaria n. 140/2019 do CNJ define boa prática da seguinte maneira: "experiência, atividade, ação, caso de sucesso, projeto ou programa, cujos resultados sejam notórios pela eficiência, eficácia e/ou efetividade e contribuam para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de determinada tarefa, atividade ou procedimento no Poder Judiciário".

Sinteticamente, as *boas práticas na administração* judiciária *podem ser compreendidas como ações ou comportamentos (no âmbito processual ou*

[6]O tema é desenvolvido longamente em DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. *O Conselho Nacional de Justiça e o direito processual: administração judiciária, boas práticas e competência normativa*. 5ª ed. São Paulo: JusPodivm, 2026.

administrativo) ou arranjos institucionais direcionados ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional[7] *ou os demais serviços da justiça*.

3 O DEVER DE OBSERVÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS

Diferentemente da Resolução n. 325/2020, que previa que os órgãos do Poder Judiciário *poderiam utilizar* as práticas publicadas no *Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário*, para melhoria contínua da sua gestão administrativa e da sua prestação jurisdicional (art. 7º, parágrafo único[8]), a Resolução n. 692/2026 passa a estabelecer um *dever de observância* das boas práticas selecionadas para divulgação no *Portal CNJ*.

O parágrafo único do art. 7º da Resolução n. 692/2026 dispõe que os "órgãos do Poder Judiciário devem observar as práticas publicadas no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, no que couber, para melhoria contínua da sua gestão administrativa e da sua prestação jurisdicional".

O dispositivo é um reforço ao *dever geral de aprimoramento contínuo* e *colaborativo* da administração judiciária, com aprendizado recíproco e compartilhamento de experiências exitosas entre os tribunais brasileiros. É, ainda, o reconhecimento de que o aperfeiçoamento dos serviços e da organização do Poder Judiciário ocorre, em grande medida, a partir das condições da vida real e da solução de problemas concretos, com a criatividade daqueles que participam do sistema judiciário de justiça.

O *Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário* foi instituído e é regulamentado pela Portaria n. 140/2019 do Conselho Nacional de Justiça.

A prática é cadastrada pelo proponente em formulário eletrônico disponibilizado pelo Conselho (art. 7º, Portaria n. 140/2019) e deve preencher os

[7]A Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça define boas práticas da seguinte maneira: "*It is considered a 'good practice' any practice which meets the general mission of the CEPEJ, which is to contribute to a better functioning and performance of the judiciary or the courts, while guaranteeing the quality of services provided to litigants*" (tradução livre dos autores: "É considerada uma 'boa prática' qualquer prática que cumpra a missão geral da CEPEJ, que consiste em contribuir para um melhor funcionamento e desempenho do Poder Judiciário ou dos tribunais, assegurando simultaneamente a qualidade dos serviços prestados aos litigantes"). Disponível em: <https://rm.coe.int/cepej-innovation-centre-platform-for-the-exchange-of-good-practices-re/168078e4f4>.

[8]Art. 7º, parágrafo único, Resolução n. 325/2020: "Os órgãos do Poder Judiciário poderão utilizar as práticas publicadas no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, para melhoria contínua da sua gestão administrativa e da sua prestação jurisdicional".

seguintes critérios mínimos de admissão para ser reconhecida e divulgada (art. 9º, Portaria n. 140/2019): pertinência aos eixos temáticos divulgados; vínculo comprovado entre o proponente e o órgão cadastrado; preenchimento correto de todos os campos do formulário; vigência da prática no órgão proponente; demonstração de evidências dos resultados aferidos; atendimento aos requisitos formais de admissão; implementação há no mínimo um ano a partir da data de seu cadastramento, exigência excepcionada em relação às práticas apresentadas no Eixo da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Posteriormente, a prática cadastrada é analisada pela equipe técnica do Departamento de Gestão Estratégica (DGE), que elaborará parecer de caráter não vinculante, com observância dos seguintes critérios (art. 12, Portaria n. 140/2019): eficiência[9], qualidade[10], criatividade[11], exportabilidade[12], satisfação do usuário[13], alcance social[14] e desburocratização[15].

As práticas com parecer favorável da equipe técnica são levadas para apreciação em sessão plenária do Conselho Nacional de Justiça (art. 14, Portaria n. 140/2019). Se aprovadas[16], serão publicadas no *Portal*.

Algumas questões sobre esse *novo dever de observância das boas práticas* merecem atenção.

[9]Art. 12, I, Portaria n. 140/2019: "eficiência: demonstração de que a prática produz resultados utilizando os recursos de forma adequada".

[10]Art. 12, II, Portaria n. 140/2019: "qualidade: conjunto de atributos que se refere ao atendimento das necessidades e ao padrão de produtos e serviços disponibilizados".

[11]Art. 12, III, Portaria n. 140/2019: "criatividade: capacidade de inovação para resolução de problemas. A prática deve ter sido capaz de provocar mudanças por meio da implantação de novas técnicas, metodologias e outras estratégias criativas".

[12]Art. 12, IV, Portaria n. 140/2019: "exportabilidade: capacidade de permitir a replicação da experiência para outras organizações".

[13]Art. 12, V, Portaria n. 140/2019: "satisfação do usuário: demonstração da real melhoria dos processos, ações a partir da implementação da prática".

[14]Art. 12, VI, Portaria n. 140/2019: "alcance social: capacidade da prática de beneficiar o maior número de pessoas".

[15]Art. 12, VII, Portaria n. 140/2019: "desburocratização: simplificação dos processos de trabalho em relação aos benefícios atingidos".

[16]Em pesquisa realizada pelos autores no sítio eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, não foi identificado caso de prática com parecer favorável do Departamento de Gestão Estratégica e que tenha sido rejeitada pelo Plenário do Conselho Nacional de Justiça. A pesquisa foi realizada na página de busca de jurisprudência (disponível em: <https://www.cnj.jus.br/InfojurisI2/JurisprudenciaSearch.seam>), com as palavras-chave "Portal CNJ" e "Boas práticas". Há, no entanto, registros de práticas que tiveram parecer desfavorável da equipe técnica e, por isso, não avançaram para deliberação em sessão plenária. Vide, exemplificativamente, as informações apresentadas nas atas das sessões de 4 de maio de 2021 (disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3958>) e de 14 de dezembro de 2021 (disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4359>).

a) O quórum para o reconhecimento do caráter obrigatório de uma boa prática é de *maioria simples dos Conselheiros presentes* (art. 121, RICNJ), inferior ao exigido para a aprovação de Resoluções e Recomendações (art. 102, RICNJ).

b) O art. 7º, parágrafo único, da Resolução n. 692/2026 impõe aos tribunais um *dever de acompanhamento periódico* das boas práticas divulgadas no *Portal CNJ*, o que preferencialmente deve ocorrer na preparação para as Reuniões de Análise Estratégica (RAE) de cada tribunal, realizadas ao menos a cada quatro meses (art. 9º, Resolução n. 692/2026);

c) A exigência é de *observância, no que couber*, das boas práticas divulgadas no *Portal CNJ*, não de automática e necessária incorporação delas pelos tribunais. Disso decorrem os *deveres de consideração* (identificação da existência e apresentação para deliberação) e *decisão* (análise fundamentada da pertinência da boa prática em relação às especificidades da instituição ou da realidade local). É interessante perceber que o tribunal não realizará um juízo quanto à caracterização da iniciativa como uma boa prática — juízo feito anteriormente pelo Plenário do Conselho Nacional de Justiça —, mas quanto à sua adequação, diante das condições reais da instituição e dos problemas jurídicos tratados, para o aprimoramento da administração judiciária.

Assim como ocorre com as boas práticas previstas em Recomendações do Conselho, a diretriz é similar à técnica *comply or explain*, com o reconhecimento de um *dever de esclarecimento* dos motivos que justificam a não incorporação da prática.

Isso torna a prática divulgada um argumento forte em favor da parte que eventualmente a invoque, provocando o julgador a adotá-la.

d) A análise da adoção da boa prática não deve ser realizada segundo uma lógica binária, de incorporação ou rejeição integral. A observância das práticas publicadas no *Portal CNJ* deve ocorrer *no que couber* em relação a cada órgão do Poder Judiciário, o que permite a adoção, por exemplo, apenas daqueles determinados aspectos das iniciativas que sejam compatíveis com a realidade de cada tribunal. Da mesma maneira, esses aspectos — cujo êxito já foi constatado em outras circunstâncias — também podem ser tomados como referência para o desenvolvimento de novas práticas, adequadas às especificidades locais, em um ciclo de aprendizado institucional tendencialmente virtuoso.

e) Por tudo isso, é necessário que o Conselho Nacional de Justiça revise a descrição das práticas divulgadas em seu *Portal*, que, atualmente, nem sempre contam com a padronização e o detalhamento necessários à sua integral compreensão. A qualidade da deliberação dos tribunais a respeito da incorporação de uma boa prática (e do posterior exame, pelo Conselho, dos casos de não observância) depende da comunicação adequada sobre o contexto do seu desenvolvimento, o seu objeto, os recursos utilizados e os critérios e etapas para sua implementação.

f) Ao estabelecer o dever de observância das boas práticas, o Conselho Nacional de Justiça acentua, também, seu próprio *dever de diligência* na seleção das práticas que serão divulgadas no *Portal*, bem como daquelas que nele devem permanecer. Práticas que, conquanto boas, não sejam de ampla replicabilidade (ou "exportabilidade", no termo usado pelo art. 12, IV, da Portaria n. 140/2019) ou não estejam diretamente alinhadas com a concretização dos macrodesafios do Poder Judiciário, aos atos normativos do próprio Conselho Nacional de Justiça[17] e às prioridades institucionais não devem ser aprovadas pelo Plenário do Conselho para integrar o *Portal* — embora, evidentemente, seja permitido (e, mais ainda, incentivado) seu reconhecimento por outros meios. Daí, também, a necessidade de maior rigor na verificação de autenticidade e consistência das informações prestadas (art. 20, Portaria n. 140/2019) e a disponibilização, em ambiente eletrônico, não apenas da descrição apresentada pelo proponente, como da análise técnica realizada pelo Departamento de Gestão Estratégica em relação a cada prática.

g) Nada impede que o órgão do Poder Judiciário proponente de determinada prática divulgada no *Portal CNJ* venha a constatar a necessidade de sua revisão ou do seu encerramento, em razão da insuficiência dos seus resultados, por exemplo. Nesses casos, há, em relação ao proponente, um *dever de comunicação* ao Conselho Nacional

[17]Ilustrativamente, encontra-se no Portal de Boas Práticas do Poder Judiciário o *Projeto Conciliação em Domicílio*, do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, que estabelecia a atuação dos oficiais de justiça como "parceiros da conciliação", com atribuição para a intermediação de acordos, inclusive por meio de aplicativos eletrônicos de mensagens (disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/547>). No ano de 2022, o projeto foi o vencedor do *XIII Prêmio Conciliar é Legal* na categoria "Tribunais". Ocorre que a Recomendação n. 167/2026 do Conselho Nacional de Justiça, aprovada como resposta a consulta (89, § 2º, RICNJ) passou a vedar, aos oficiais de justiça, o desenvolvimento de atos de mediação ou negociação ativa, como a intermediação direta entre as partes, a transmissão ativa de contrapropostas e a realização de reuniões, presenciais ou virtuais, com o propósito de mediar a solução do problema jurídico (art. 2º). Assim, no exercício da atribuição prevista no art. 154, VI, CPC, cabe ao oficial de justiça apenas *a)* apresentar às partes, de forma objetiva, a possibilidade de autocomposição; *b)* colher, se houver, proposta de acordo formulada pela parte destinatária do mandado; e *c)* certificar a existência da proposta nos autos (art. 1º, Recomendação n. 167/2026).

de Justiça, uma vez que um dos requisitos para a divulgação da prática no *Portal* é a sua utilização pelo órgão de origem ("vigência da prática", na expressão adotada pelo art. 9º, IV, da Portaria n. 140/2019).

h) é permitida a celebração, entre os órgãos do Poder Judiciário, de atos de cooperação judiciária para o oferecimento de apoio (técnico e operacional, por exemplo), pelo proponente, para outros tribunais.

i) é preciso conferir interpretação adequada ao art. 21, *caput*, da Portaria n. 140/2019, segundo o qual a inclusão no *Portal de Boas Práticas* não é "atestado de regularidade ou certificação do CNJ sobre a gestão ou a conduta do(s) respectivo(s) dirigente(s) ou de seus servidores". A decisão que aprova a inclusão da prática no Portal certifica a sua licitude — certificação pelo Plenário do órgão central de concepção e coordenação de políticas de administração judiciária, perceba-se. Por isso, a adoção da prática por outros órgãos do Poder Judiciário não pode ser considerada, no desempenho de funções correicionais, como ilícita: uma mesma conduta não pode ser, ao mesmo tempo, obrigatória e proibida, afinal. O art. 21, *caput*, da mencionada Portaria apenas explicita que a circunstância da aprovação de certa iniciativa como uma boa prática não significa manifestação sobre outros aspectos da atuação dos responsáveis, e é nesse limite que deve ser interpretado[18].

[18]Também deve ser essa a diretriz para a compreensão do parágrafo único do art. 21 da Portaria n. 140/2019, de acordo com o qual a "inclusão da prática no Portal é um reconhecimento meramente de natureza técnica, a fim de disseminar práticas que visem o aprimoramento do Poder Judiciário, não se confundindo com a atuação correicional do CNJ".