

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ CARLOS FERREIRA DOS SANTOS CAMILO

INTEGRAÇÃO DA AGENDA 2030 NO JUDICIÁRIO: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO
ADMINISTRATIVA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO PODER JUDICIÁRIO

GOIÂNIA
2025

JOSÉ CARLOS FERREIRA DOS SANTOS CAMILO

**INTEGRAÇÃO DA AGENDA 2030 NO JUDICIÁRIO: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO
ADMINISTRATIVA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO PODER JUDICIÁRIO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Administração do Centro Universitário Alves
Faria, como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

GOIÂNIA
2025

JOSÉ CARLOS FERREIRA DOS SANTOS CAMILO

**INTEGRAÇÃO DA AGENDA 2030 NO JUDICIÁRIO: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO
ADMINISTRATIVA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO PODER JUDICIÁRIO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Administração do Centro Universitário Alves
Faria, como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Goiânia, ____ de _____ de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Leitor - UNIALFA: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

Leitor - EXTERNO: Profa. Dra. Caroline Cordova Bicudo da Costa

GOIÂNIA
2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C183i

Camilo, José Carlos Ferreira dos Santos.

Integração da agenda 2030 no judiciário : estratégias de gestão administrativa para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável no poder judiciário. / José Carlos Ferreira dos Santos Camilo. – 2025.

100 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Agenda 2030. 2. Sustentabilidade Institucional. 3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nº 16 (ODS 16). 4. Governança judicial. I. Sousa, Pedro Henrique Rodrigues de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 342.56:502.13

RESUMO

A presente dissertação analisa a integração da Agenda 2030 no Poder Judiciário brasileiro, com ênfase no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 (ODS 16), que trata da promoção do acesso à justiça, da consolidação de instituições eficazes e da transparência na gestão pública. Estruturada em três artigos, a pesquisa adota diferentes enfoques metodológicos para examinar tendências, fundamentos teóricos e evidências empíricas sobre governança judicial sustentável. O primeiro artigo realiza um estudo bibliométrico (2017–2024) em bases internacionais e nacionais, identificando lacunas metodológicas e predominância de abordagens normativas na literatura sobre ODS e Judiciário. O segundo artigo configura-se como um ensaio teórico, revisando modelos de governança pública e judicial à luz da sustentabilidade, discutindo fundamentos clássicos e contemporâneos, bem como propondo instrumentos de avaliação compatíveis com o ODS 16. O terceiro artigo utiliza análise documental e de indicadores aplicados ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, examinando iniciativas de transformação digital, contratações sustentáveis e implementação de plataformas virtuais. A pesquisa parte da seguinte pergunta: como a integração da Agenda 2030, especialmente do ODS 16, tem se materializado na gestão administrativa do Poder Judiciário brasileiro, e quais impactos essa integração produz em termos de eficiência, transparência e sustentabilidade institucional, com destaque para o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás? Os resultados indicam avanços em produtividade, digitalização e transparência institucional, com redução da taxa de congestionamento e melhora no tempo médio de tramitação, embora persistam pontos críticos nas execuções fiscais, que concentram a maior parte dos processos de baixa resolutividade. A pesquisa contribui para o debate acadêmico e prático sobre modernização administrativa do Judiciário ao propor indicadores comparáveis e estratégias de alinhamento entre inovação tecnológica, sustentabilidade institucional e compromissos multilaterais da Agenda 2030.

Palavras-chave: Poder Judiciário; Agenda 2030; ODS 16; governança judicial; sustentabilidade institucional.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the integration of the 2030 Agenda into the Brazilian Judiciary, with emphasis on Sustainable Development Goal 16 (SDG 16), which focuses on promoting access to justice, consolidating effective institutions, and ensuring transparency in public administration. Structured in three articles, the research adopts different methodological approaches to examine trends, theoretical foundations, and empirical evidence on sustainable judicial governance. The first article presents a bibliometric study (2017–2024) based on international and national databases, identifying methodological gaps and a predominance of normative approaches in the literature on SDGs and the judiciary. The second article is a theoretical essay that reviews models of public and judicial governance in the context of sustainability, discusses classical and contemporary foundations, and proposes evaluation instruments aligned with SDG 16. The third article applies document and indicator analysis to the Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, examining initiatives in digital transformation, sustainable procurement, and the implementation of virtual platforms. This research is guided by the following central question: How has the integration of the 2030 Agenda, particularly SDG 16, been materialized in the administrative management of the Brazilian Judiciary, and what impacts has this integration produced in terms of efficiency, transparency, and institutional sustainability, with emphasis on the Tribunal de Justiça do Estado de Goiás? The results show advances in productivity, digitalization, and institutional transparency, with a reduction in the congestion rate and improvement in average processing time, although critical issues remain in tax enforcement cases, which account for a large share of low-resolutivity processes. This study contributes to academic and practical debates on the administrative modernization of the Judiciary by proposing comparable indicators and strategies for aligning technological innovation, institutional sustainability, and the multilateral commitments of the 2030 Agenda.

Keywords: Judiciary; 2030 Agenda; SDG 16; judicial governance; institutional sustainability.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL9

ARTIGO 1 – Integração da Agenda 2030 no Judiciário: Estratégias de Gestão Administrativa para o Alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Uma Revisão Bibliométrica11

1 INTRODUÇÃO11

2 REFERENCIAL TEÓRICO14

2.1 Integração Da Agenda 2030 No Poder Judiciário15

2.2 Planejamento Estratégico Sustentável No Poder Judiciário18

2.3 Desafios na Implementação da Agenda 2030 no Judiciário19

3. MÉTODO21

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES23

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS27

REFERÊNCIAS28

ARTIGO 2 - Governança judicial sustentável e a Agenda 2030: fundamentos, modelos e o IDS-CNJ como instrumento de avaliação – Ensaio Teórico31

1. INTRODUÇÃO32

2. MÉTODO33

3. SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVOLUÇÃO CONCEITUAL35

3.1 Fundamentos Teóricos e Consolidação da Agenda36

3.2 Modernização e Práticas Sustentáveis na Gestão Judiciária37

3.3 Indicadores e Mecanismos de Monitoramento38

4. MODELOS DE GOVERNANÇA E JUSTIÇA: INTERFACES COM A AGENDA 203039

4.1 Burocracia Clássica e seus Limites para a Sustentabilidade39

4.2 Nova Gestão Pública, Digitalização e Eficiência Ambiental40

4.3 Governança Colaborativa, Inclusão Digital e ODS 1641

5. INDICADORES E AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE JUDICIAL42

5.1 Arquitetura de Indicadores: da Produtividade à Sustentabilidade42

5.2 Painéis de Monitoramento Integrados: Conceitos e Aplicações**44**

5.3 Desafios de Coleta, Capacitação e Governança de Dados**45**

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**46**

REFERÊNCIAS**48**

ARTIGO 03 - Além da implementação: avaliando o impacto e moldando o futuro dos ODS no Judiciário brasileiro – Estudo de Caso do TJGO (2020–2025)**52**

1. INTRODUÇÃO**53**

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**54**

2.1 Agenda 2030 e alinhamento institucional no judiciário**54**

2.2 Modelos de avaliação de impacto e desempenho**57**

2.3 Transformação organizacional e cultura institucional**59**

3. MÉTODO**61**

3.1 Caracterização Da Pesquisa**61**

3.2 Escopo e fontes de dados**62**

3.3 Procedimentos de Análise**63**

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**65**

4.1 Avaliando o alinhamento atual com os ODS – análise descritiva e confirmatória.**65**

4.2 Recursos humanos, tecnológicos e financeiros mobilizados para ações ligadas aos ODS – correlação com desempenho**72**

4.3 Práticas de inovação e sustentabilidade – relação com indicadores e metas**75**

4.4 Avaliando o Alinhamento Atual com os ODS**80**

4.5 Implicações Estratégicas: transformando teoria em prática**85**

4.6 Desafios e Oportunidades**89**

4.7 Fomentando Inovação e Sustentabilidade no Sistema Judicial**92**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**94**

REFERÊNCIAS**96**

CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAL**98**

INTRODUÇÃO GERAL

A adoção da Agenda 2030 pelas Nações Unidas em 2015 conferiu centralidade aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parâmetros de políticas públicas, expandindo-os também para instituições de justiça (ONU, 2015). No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) incorporou o tema ao planejamento estratégico por meio de resoluções e metas, entre as quais se destaca a Meta 9, voltada à sustentabilidade administrativa (CNJ, 2023). Esse processo articula inovação tecnológica, racionalização de recursos e governança baseada em dados (Miguel, 2024), mas ainda enfrenta limitações ligadas à padronização de indicadores e à heterogeneidade regional (Viana et al., 2021). O interesse em investigar a integração dos ODS ao Judiciário decorre da relevância do ODS 16, que estabelece compromissos voltados ao acesso universal à justiça, à promoção da paz e à construção de instituições eficazes, transparentes e inclusivas (ONU, 2015).

Nos últimos anos, o Judiciário brasileiro tem sido pressionado a lidar simultaneamente com a sobrecarga de processos, a demanda crescente por transparência e os compromissos assumidos pelo país na Agenda 2030. Relatórios do CNJ, notícias sobre a expansão de laboratórios de inovação e iniciativas de modernização tecnológica mostram que esse debate ultrapassou o plano discursivo e passou a moldar decisões administrativas e prioridades estratégicas. Nesse ambiente em transformação, estudos recentes ajudam a interpretar o movimento de aproximação entre governança judicial e desenvolvimento sustentável. Lampert e Da Silveira (2021) discutem as dificuldades concretas para consolidar laboratórios de inovação no sistema de justiça. Guimarães (2023) identifica a falta de padronização de indicadores como um dos principais obstáculos para transformar compromissos multilaterais em ações verificáveis. Miguel (2024) analisa o papel do CNJ como agente de coordenação nacional que busca integrar sustentabilidade, tecnologia e gestão por resultados ao funcionamento cotidiano dos tribunais.

A dissertação tem como objetivo examinar a integração da Agenda 2030 no Judiciário brasileiro, adotando uma estrutura em três artigos científicos complementares. O primeiro artigo mapeia a produção acadêmica sobre o tema a partir de uma revisão bibliométrica (2017–2024), identificando lacunas metodológicas e a ausência de padronização de indicadores. O segundo artigo, de natureza teórica, revisa fundamentos clássicos e contemporâneos da sustentabilidade e da governança judicial, sistematizando modelos e propondo instrumentos avaliativos. O terceiro artigo realiza análise documental e estatística com foco no Tribunal de

Justiça de Goiás (TJGO), destacando a incorporação de práticas digitais, contratações sustentáveis e o uso de inteligência artificial, mas também revelando desafios relacionados à inclusão e ao monitoramento de resultados.

Ao integrar essas três perspectivas, bibliométrica, teórica e aplicada, a dissertação busca contribuir para o avanço do debate sobre a modernização administrativa do Judiciário e oferecer subsídios para a formulação de estratégias de gestão alinhadas à Agenda 2030. O estudo aponta que a consolidação de uma governança judicial sustentável depende da articulação entre inovação tecnológica, métricas padronizadas e fortalecimento institucional, de modo a garantir maior efetividade e legitimidade no cumprimento das metas globais.

ARTIGO 1 – Integração da Agenda 2030 no Judiciário: Estratégias de Gestão Administrativa para o Alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Uma Revisão Bibliométrica

Integration of the 2030 Agenda in the Judiciary: Administrative Management Strategies for Achieving the Sustainable Development Goals – A Bibliometric Review

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar estratégias administrativas e lacunas de governança na adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pelo Poder Judiciário brasileiro, tomando como referência a Agenda 2030, o ODS 16 e modelos de governança pública orientada por dados. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliométrica abrangendo o período de 2017 a 2024, a partir das bases Science Direct, SciELO e Periódicos CAPES, com a seleção de 21 artigos e a utilização do software IRaMuTeQ para a análise textual. Os resultados indicaram uma concentração de publicações entre 2020 e 2024, com predominância de estudos de caráter normativo, ausência de indicadores padronizados e escassez de pesquisas empíricas sobre a temática. A originalidade do estudo está em sistematizar, pela primeira vez, as lacunas metodológicas existentes na mensuração dos impactos da Agenda 2030 em tribunais brasileiros, configurando uma agenda de pesquisa aplicada. Como contribuição teórica e prática, a dissertação aprofunda o debate sobre governança judicial sustentável, propondo indicadores comparáveis e um roteiro de ação voltado a gestores, de modo a ampliar a efetividade e a legitimidade das políticas institucionais alinhadas aos compromissos multilaterais.

Palavras-chave: governança judicial; Agenda 2030; sustentabilidade institucional.

Abstract

This research aims to analyze administrative strategies and governance gaps in the adoption of the Sustainable Development Goals (SDGs) by the Brazilian Judiciary, using the 2030 Agenda, SDG 16, and data-driven public governance models as its theoretical framework. A bibliometric review covering the period from 2017 to 2024 was conducted through the Science Direct, SciELO, and CAPES Portal databases, with 21 articles selected and textual analysis performed using the IRaMuTeQ software. The results indicate a concentration of publications between 2020 and 2024, with a predominance of normative studies, lack of standardized indicators, and scarcity of empirical research. The originality of the study lies in systematizing, for the first time, methodological gaps in measuring the impacts of the 2030 Agenda in Brazilian courts, establishing an applied research agenda. As theoretical and practical contributions, the dissertation deepens the debate on sustainable judicial governance by proposing comparable indicators and an action roadmap for managers, thereby strengthening the effectiveness and legitimacy of institutional policies aligned with multilateral commitments.

Keywords: judicial governance; 2030 Agenda; institutional sustainability.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão da Agenda 2030 da ONU no Poder Judiciário tem sido objeto de crescente

debate, especialmente no que se refere à modernização da gestão administrativa e à implementação de estratégias que viabilizem o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Lampert; Da Silveira, 2021). Essa integração, conforme destacado pelo Conselho Nacional de Justiça (2020), reflete o esforço institucional em alinhar suas metas à Agenda 2030, com ênfase no ODS 16, que trata da promoção da paz, justiça e instituições eficazes. Essa perspectiva é reforçada por Lampert e Da Silveira (2021), ao analisarem a incorporação dos princípios de sustentabilidade e inovação como dimensões estruturantes da gestão pública contemporânea, inclusive no campo da Justiça. Ambos os autores convergem ao evidenciar que a adoção de práticas sustentáveis e o uso estratégico da informação têm impulsionado uma reconfiguração da governança judicial, promovendo maior articulação entre a eficiência institucional e os compromissos socioambientais assumidos pelo Estado brasileiro.

A modernização do Judiciário brasileiro acompanha o processo mais amplo de reformas institucionais voltadas à qualificação da governança pública, com destaque para o uso das tecnologias como meio de ampliar o acesso e aprimorar a prestação jurisdicional (Sorrentino; Costa Neto, 2020). Desde a Constituição de 1988, intensificaram-se as iniciativas para ampliar a eficiência e a transparência na administração da Justiça. Nesse contexto, a integração dos ODS às práticas administrativas reforça a adaptação do Judiciário às novas demandas institucionais. A Meta 9 do CNJ (2023) orienta os tribunais a implementarem ações sustentáveis, com foco na digitalização, racionalização de recursos e inovação tecnológica.

A efetividade das políticas de sustentabilidade ainda enfrenta obstáculos. O 7º Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário (CNJ, 2023) registrou a participação de 118 órgãos, indicando avanços na adoção de práticas sustentáveis, mas sem mecanismos consistentes de monitoramento e avaliação, sobretudo quanto à padronização entre tribunais.

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça, o relatório Justiça em Números 2025 confirma a ampliação do uso de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas do Judiciário, em conformidade com a Resolução CNJ nº 400/2021, mas sem apresentar avaliação sistemática sobre seus impactos na governança administrativa e na consolidação de uma gestão sustentável. Os dados são referentes ao ano-base 2024, consolidados em 2025.

Os registros mostram que 86,1% das unidades judiciárias declararam realizar contratações sustentáveis, com destaque para os tribunais de médio e grande porte. O segmento da Justiça Estadual lidera em volume absoluto de contratações declaradas, seguido pela Justiça Federal e do Trabalho. Entre os tribunais que apresentaram dados mais objetivos e detalhados, destacam-se o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ), o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), o Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR)

e o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), que disponibilizaram informações com maior grau de detalhamento sobre quantitativos e mecanismos de acompanhamento (CNJ, 2025).

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) também consta entre as unidades que declararam aderir à política de contratações sustentáveis, mas sem apresentar dados de monitoramento estruturado sobre impactos ambientais ou econômicos. Esse padrão é compartilhado por diversos tribunais estaduais de porte médio, nos quais a adesão formal ainda não se traduz em mecanismos consistentes de avaliação da efetividade das práticas adotadas.

Embora o índice de adesão seja elevado, o relatório indica que menos de 30% das unidades acompanham de forma sistemática os resultados ou indicadores de impacto ambiental e econômico, o que evidencia uma lacuna relevante entre a declaração formal e a efetividade prática dessas iniciativas. Esse quadro evidencia a necessidade de pesquisas que examinem não apenas a adoção dessas práticas, mas também seus efeitos e limitações no contexto institucional.

A evidência bibliográfica em governança judicial e desenvolvimento sustentável aponta para perspectivas heterogêneas sobre a adoção da Agenda 2030 no setor público. Lampert e Da Silveira (2021) analisaram a implementação de laboratórios de inovação no Judiciário e identificaram dificuldades relacionadas à estruturação dessas iniciativas. Machado e Colombo (2021) examinaram a relação entre tecnologia e eficiência na administração da Justiça, apontando que, apesar da ampliação da digitalização de processos, ainda há desafios para consolidar práticas sustentáveis no ambiente institucional.

Guimarães (2023) investigou a adoção dos ODS em tribunais estaduais e indicou que a falta de parâmetros padronizados para a implementação da Agenda 2030 dificulta a criação de políticas institucionais mais estruturadas. A fragmentação das abordagens e a ausência de diretrizes unificadas demonstram que, embora a sustentabilidade seja um princípio norteador da modernização do Judiciário, sua concretização ainda depende de ajustes metodológicos e normativos. Embora essas pesquisas tenham contribuído para o avanço do debate, ainda há carência de estudos voltados à análise da gestão administrativa do judiciário sob a perspectiva da governança sustentável. Diante desse cenário, investigar a integração da Agenda 2030 no judiciário permite compreender os desafios específicos da implementação dos ODS nesse contexto e contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes de governança judiciária.

A presente pesquisa busca preencher essa lacuna ao analisar as estratégias de gestão do judiciário para o alinhamento de suas práticas administrativas aos princípios da Agenda 2030, identificando desafios, avanços e oportunidades para aprimoramento da governança judiciária. Para isso, foi realizada uma revisão bibliométrica e análise documental de publicações

indexadas nas bases Science Direct, Scielo e Periódicos CAPES, considerando o período de 2017 a 2024. O levantamento inicial foi limitado aos últimos cinco anos, mas, diante da escassez de estudos específicos sobre o tema, a busca foi ampliada para incluir um conjunto mais representativo de pesquisas nacionais e internacionais.

Além de contribuir para o entendimento do atual estágio da governança administrativa no judiciário, este estudo busca ampliar o debate acadêmico sobre a função dos ODS na modernização do Judiciário. Enquanto pesquisas anteriores se concentraram na digitalização de processos e na eficiência operacional, ainda há poucas investigações voltadas à incorporação dos ODS na gestão dos tribunais. Dessa forma, espera-se que este trabalho apresente uma análise sobre o nível de alinhamento do judiciário com as diretrizes internacionais de sustentabilidade e governança, contribuindo para o desenvolvimento de políticas mais eficazes e alinhadas aos princípios de transparência, inovação e responsabilidade social.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A próxima seção apresenta a revisão da literatura, abordando a relação entre o Poder Judiciário e a Agenda 2030. Em seguida, a seção de metodologia detalha os procedimentos adotados para a revisão bibliométrica e análise documental. Posteriormente, os resultados são discutidos com base nas práticas observadas no judiciário, destacando os desafios e oportunidades identificados. Por fim, as considerações finais sistematizam os achados da pesquisa, discutindo os desafios e perspectivas para a implementação dos ODS na administração judiciária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Poder Judiciário tem passado por transformações em sua estrutura de governança, mobilizando estratégias institucionais voltadas à eficiência, à transparência e à sustentabilidade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (Sorrentino; Costa Neto, 2020). Como analisam Sorrentino e Costa Neto (2020), essa reconfiguração institucional tem implicado a adoção de modelos de gestão orientados por resultados, com foco na ampliação do acesso à justiça e na incorporação de práticas inovadoras. No Brasil, esse processo vem sendo conduzido por iniciativas normativas e operacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cuja atuação busca integrar os ODS ao planejamento estratégico dos tribunais (CNJ, 2022). A incorporação dessas diretrizes, no entanto, tem enfrentado limites relacionados à organização interna do Judiciário e à heterogeneidade das estruturas locais.

A conexão entre a Agenda 2030 e a modernização da gestão pública no Judiciário revela

um alinhamento com os princípios da Nova Gestão Pública (NGP), que valoriza a padronização de processos, o desempenho institucional e o uso de tecnologias digitais (Denhardt et al., 2018). A NGP propõe uma ruptura com o modelo burocrático tradicional, orientando a administração pública por métricas de desempenho e responsabilização (Denhardt et al., 2018). No âmbito do Judiciário, o CNJ (2023, 2024), nos relatórios Justiça em Números e no Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário, estabelece que a Meta 9 tem como finalidade integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário, envolvendo iniciativas em gestão documental, eficiência energética, governança e inovação institucional (CNJ, 2023; CNJ, 2024).

Esses documentos mostram que tribunais estaduais e federais vêm estruturando políticas alinhadas aos ODS em suas práticas administrativas (CNJ, 2023; CNJ, 2024). Como apontam Viana et al. (2021), essa articulação tem produzido efeitos em diferentes dimensões da atuação judicial, embora sua consolidação dependa da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas sustentáveis por parte dos tribunais (Viana et al., 2021). Dessa forma, a análise da literatura permite organizar o referencial teórico em três eixos de discussão.

O primeiro trata da relação entre a Agenda 2030 e o Poder Judiciário, observando como os ODS foram incorporados às diretrizes institucionais e quais os avanços e entraves identificados na sua execução. O segundo eixo se volta às estratégias de planejamento sustentável adotadas por tribunais brasileiros e estrangeiros, com atenção às medidas de modernização administrativa e uso racional de recursos. O terceiro aborda os desafios estruturais persistentes na governança judiciária, considerando fatores como a ausência de indicadores padronizados, as resistências institucionais e os impactos decorrentes da incorporação de tecnologias emergentes.

A partir desses eixos, busca-se compreender se o alinhamento do Poder Judiciário às diretrizes da Agenda 2030 representa uma transformação estrutural ou se permanece como um conjunto de orientações normativas ainda restritas em sua aplicação prática.

2.1 Integração Da Agenda 2030 No Poder Judiciário

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, aprovada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, definiu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que buscam integrar crescimento econômico, preservação ambiental e inclusão social (ONU, 2015). A presença desses princípios no campo do Judiciário não se restringe à adesão formal, implicando alterações nos padrões de gestão, sobretudo em relação ao uso de indicadores e ao desempenho institucional (Viana et al., 2021). A própria ONU (2015) indica que instituições

de justiça exercem função estruturante na concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), considerando sua atuação na garantia de direitos, resolução de conflitos e fortalecimento institucional.

A análise dessa interface entre Judiciário e ODS evidencia a necessidade de reorganização de fluxos, redefinição de práticas gerenciais e ampliação da articulação interinstitucional. Salomão e Braga (2021) argumentam que a efetividade da Agenda 2030 no sistema de justiça depende da atuação propositiva dos tribunais e da incorporação de uma lógica institucional orientada por políticas sustentáveis. Nessa mesma direção, Thorstensen e Mota (2020) destacam que a governança sustentável exige coerência entre diferentes esferas de formulação de políticas e integração das dimensões econômica, social e ambiental. Essa articulação demanda a superação de resistências organizacionais e a reformulação da cultura institucional.

A incorporação da Agenda 2030 no Judiciário brasileiro é conduzida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O órgão instituiu a Meta 9 para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às práticas administrativas dos tribunais (CNJ, 2023). Os relatórios Justiça em Números e o Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário registram que essa integração envolve gestão documental, eficiência energética, governança e inovação institucional (CNJ, 2023; CNJ, 2024). Essas publicações indicam ainda que os tribunais estaduais e federais vêm estruturando políticas de sustentabilidade em consonância com as diretrizes da Agenda 2030 (CNJ, 2023; CNJ, 2024).

A Meta 9, em especial, estabelece diretrizes para a adoção de práticas sustentáveis na gestão judiciária, como digitalização processual e uso racional de recursos (CNJ, 2023). Nesse sentido, Miguel (2024) identifica no CNJ um vetor de regulação estratégica que articula sustentabilidade, inovação tecnológica e gestão por resultados.

Apesar desse movimento, persistem obstáculos relacionados à padronização de práticas e à capacidade institucional dos tribunais. Viana et al. (2021) apontam que a diversidade de modelos administrativos e a ausência de métricas comuns dificultam a consolidação de um padrão nacional de sustentabilidade no Judiciário. Essa limitação é retomada por Guimarães (2023), que sublinha a necessidade de indicadores compartilhados e formação técnica adequada para garantir o funcionamento efetivo da Meta 9. A existência de diretrizes, por si só, não assegura sua aplicação uniforme em contextos diversos.

Nesse cenário, o uso de tecnologias digitais tem sido incorporado como parte das estratégias de racionalização administrativa. Andrade (2023) analisa a convergência entre inovação tecnológica, acesso à justiça e os objetivos estabelecidos pelo ODS 16, especialmente

no que se refere à ampliação da transparência e à agilidade processual. Miguel (2024), ao examinar o impacto da pandemia, argumenta que o uso de tecnologias de informação consolidou práticas como audiências remotas e reorganizou a infraestrutura digital dos tribunais, o que contribuiu para a continuidade das atividades e abriu precedentes para modelos de gestão mais flexíveis.

A reconfiguração da governança no nível local também tem sido objeto de análise, sobretudo em experiências estaduais. Campos (2022), ao investigar o Tribunal de Justiça de Goiás, destaca que a gestão da informação exerce influência direta na responsividade institucional, funcionando como base para práticas administrativas mais integradas. Campos (2022) também reforça esse argumento ao enfatizar que a adoção de uma cultura de gestão baseada em dados e indicadores é condição para que os tribunais se alinhem aos princípios da Agenda 2030. As autoras convergem na defesa de uma estrutura organizacional que incorpore mecanismos de avaliação e transparência como elementos operacionais da sustentabilidade.

No plano da formulação e continuidade de políticas públicas, a sustentabilidade judicial requer estratégias que considerem a instabilidade dos contextos institucionais. Martins et al. (2024) defendem que a manutenção de políticas alinhadas aos ODS exige avaliação permanente e articulação entre esferas decisórias. De forma complementar, Viana et al. (2021) destacam a importância de estruturas resilientes que permitam aos tribunais manter compromissos institucionais mesmo diante de mudanças externas. A capacidade de adaptação é apontada como elemento chave para o êxito de diretrizes sustentáveis em contextos diversos.

A relação entre inovação administrativa e governança também tem sido analisada como fator que pode influenciar o desempenho institucional. Koerich et al. (2023) observam que a reorganização dos fluxos internos e a adoção de ferramentas digitais podem contribuir para ampliar a eficiência dos tribunais e fortalecer a prestação jurisdicional. Em perspectiva próxima, Sorrentino e Costa Neto (2020) argumentam que a digitalização da justiça precisa estar vinculada à ampliação do acesso e à promoção da equidade. Ambos os estudos reconhecem que a modernização institucional, quando orientada por critérios de inclusão e sustentabilidade, pode gerar impactos positivos sobre a legitimidade do Judiciário.

O avanço da inteligência artificial nas instituições públicas introduz novas variáveis na análise da sustentabilidade administrativa. Cabrera et al. (2024) analisam que a automação de procedimentos judiciais tende a reduzir o consumo de insumos e a aumentar a celeridade processual, contribuindo para o redesenho de práticas mais racionais. Em contrapartida, Koerich et al. (2023) chamam atenção para a necessidade de políticas de inclusão digital e investimentos em infraestrutura para que os benefícios da inovação não reproduzam

desigualdades no acesso à justiça. A presença dessas tensões exige que o planejamento institucional considere simultaneamente a eficiência tecnológica e a equidade na distribuição de recursos e serviços.

2.2 Planejamento Estratégico Sustentável No Poder Judiciário

A necessidade de um planejamento estratégico sustentável nos tribunais tem sido tratada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como um eixo estruturante da modernização da gestão judiciária. A Resolução nº 325/2020 estabeleceu diretrizes que vinculam a eficiência administrativa às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com ênfase na gestão ambiental e no uso racional dos recursos (CNJ, 2020). Esse normativo vem sendo interpretado como um marco de institucionalização da sustentabilidade no Judiciário. Geraldo e Pinto (2025), ao analisarem os Tribunais Regionais Federais, apontam que, apesar da existência de iniciativas pontuais voltadas à sustentabilidade, persiste uma lacuna entre a formulação normativa e a efetiva transformação da cultura institucional. A superação dessas limitações requer a mobilização de setores internos e a reformulação dos padrões de funcionamento das cortes, de modo a consolidar práticas gerenciais alinhadas aos ODS (CNJ, 2023).

O debate sobre planejamento sustentável no Judiciário também vem sendo aprofundado em estudos empíricos. Lima e Almeida (2021), ao investigarem o Tribunal de Justiça do Tocantins (TJTO), identificaram que a digitalização dos processos reduziu o consumo de papel e acelerou a tramitação das ações judiciais. A relação entre inovação tecnológica e sustentabilidade, nesse caso, não se limitou à dimensão ambiental, refletindo também na eficiência da prestação jurisdicional. No entanto, Silva et al. (2024) argumentam que a ausência de métricas padronizadas dificulta a mensuração dos impactos dessas iniciativas, comprometendo a formulação de políticas públicas baseadas em evidências. A carência de indicadores comparáveis limita o monitoramento dos avanços e dificulta a avaliação dos desafios estruturais enfrentados pelos tribunais no processo de transição para uma governança sustentável.

A experiência internacional tem contribuído para ampliar o escopo desse debate, oferecendo parâmetros comparativos sobre a sustentabilidade institucional no sistema de justiça. Petersmann (2021) propõe a criação de mecanismos globais de monitoramento, com o objetivo de promover o intercâmbio de práticas entre os países. A governança sustentável, sob essa perspectiva, passa a ser compreendida como um processo transnacional, que exige cooperação técnica e integração entre as instituições judiciais. Essa leitura encontra respaldo

em Hulpus Ioana e Hulpus Alexandru (2017), que ao analisarem a experiência do Judiciário da Romênia, identificaram barreiras similares às observadas no Brasil, como a escassez de recursos orçamentários e a resistência institucional à adoção de inovações. A convergência entre os contextos indica que a efetividade das diretrizes sustentáveis está condicionada não apenas à regulação normativa, mas a fatores econômicos, culturais e políticos que atravessam os diferentes sistemas judiciais.

No caso brasileiro, algumas experiências demonstram que é possível compatibilizar sustentabilidade e desempenho institucional, desde que as ações sejam acompanhadas de planejamento e continuidade. O Superior Tribunal de Justiça (STJ), por exemplo, implementou uma política de gestão socioambiental voltada à racionalização do uso de energia e à redução dos impactos ambientais (Oliveira, 2017). Essas práticas foram integradas à estrutura administrativa sem comprometer a funcionalidade das unidades jurisdicionais. De forma semelhante, Netto, Guilherme e Garcel (2020), ao analisarem o Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), observaram que os projetos de autocomposição e mediação apresentam potencial para racionalizar recursos e reduzir a litigiosidade, promovendo uma gestão mais eficiente. Ambas as experiências indicam que a sustentabilidade institucional não se restringe ao campo ambiental, mas compreende também dimensões operacionais e organizacionais que afetam diretamente o acesso à justiça e a efetividade da atuação judicial.

2.3 Desafios na Implementação da Agenda 2030 no Judiciário

Apesar da adesão formal à Agenda 2030 pelo sistema judiciário brasileiro, desafios estruturais continuam a limitar sua efetividade. Um dos principais entraves à implementação de práticas sustentáveis nos tribunais é a resistência institucional. Sousa e Guimarães (2024) observam que essa resistência se expressa tanto na dificuldade de adaptação dos órgãos judiciais às novas diretrizes quanto na ausência de articulação interinstitucional. Essa fragmentação compromete a construção de estratégias unificadas e dificulta a consolidação de um modelo de gestão judicial orientado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essa leitura é reforçada por Machado e Colombo (2021), que apontam a descontinuidade entre ações planejadas e a capacidade de execução como um obstáculo recorrente nos processos de gestão judiciária.

As limitações estruturais também se manifestam na governança ambiental do Judiciário, especialmente no que se refere à gestão de litígios e à formação técnica para lidar com demandas ambientais complexas. Gupta (2011) argumenta que a inexistência de cortes especializadas

compromete a qualidade técnica das decisões judiciais e contribui para a morosidade nos julgamentos. A mesma questão é evidenciada em relatório do CNJ (2023) sobre a Amazônia Legal, que identificou dificuldades operacionais, fragmentação processual e ausência de efetividade na aplicação de decisões judiciais voltadas à proteção ambiental. Ambos os estudos convergem ao apontar que o aprimoramento da jurisdição ambiental exige reformas normativas, investimentos em infraestrutura e capacitação continuada.

Outro fator que compromete a efetividade da governança sustentável no Judiciário é a ausência de indicadores padronizados para monitoramento e avaliação. Guimarães (2023) defende a criação de auditorias ambientais como mecanismo para fortalecer o controle institucional e ampliar a transparência das ações judiciais sustentáveis. No entanto, como alertam Silva et al. (2024), a construção de métricas estruturadas enfrenta limitações metodológicas e operacionais, o que dificulta a mensuração dos impactos institucionais. A falta de parâmetros uniformes limita a capacidade de comparação entre tribunais e dificulta a formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

As tensões entre modernização tecnológica e inclusão social também estão presentes na digitalização dos serviços judiciais. Silva, Alves e Junio (2021), ao analisarem o Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, identificaram que a digitalização dos processos trouxe ganhos de celeridade, mas gerou barreiras de acesso para populações sem infraestrutura tecnológica. A ausência de políticas públicas voltadas à inclusão digital compromete a democratização da justiça, exigindo medidas de formação digital para servidores e usuários do sistema. No plano internacional, Petersmann (2021) propõe a criação de um observatório global voltado ao monitoramento da sustentabilidade no Judiciário, como forma de ampliar o intercâmbio institucional e permitir o desenvolvimento de estratégias coordenadas entre diferentes países.

A capacitação interna também é apontada como elemento necessário para consolidar práticas de governança sustentável no sistema de justiça. Cabrera et al. (2024) destacam que lideranças que se identificam com os princípios da Agenda 2030 tendem a impulsionar mudanças organizacionais, ampliando a adoção de práticas orientadas por eficiência e responsabilidade institucional. Miguel (2024) reforça esse argumento ao afirmar que a internalização dos ODS na cultura institucional depende do engajamento dos atores internos e da existência de instrumentos de planejamento e avaliação permanentes. A análise dos estudos revela que, embora haja avanços normativos, a consolidação de uma governança orientada pelos ODS requer a superação de barreiras interinstitucionais, a padronização de indicadores e o fortalecimento das capacidades operacionais dos tribunais.

3. MÉTODO

Este artigo desenvolve uma pesquisa de natureza quantitativa, com ênfase na análise bibliométrica. Essa abordagem visa mapear a produção científica sobre a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ao Poder Judiciário, com destaque para as estratégias administrativas associadas à Agenda 2030. A bibliometria, nesse contexto, permite identificar tendências, autores, instituições e lacunas temáticas, contribuindo para o aprofundamento do debate sobre sustentabilidade institucional.

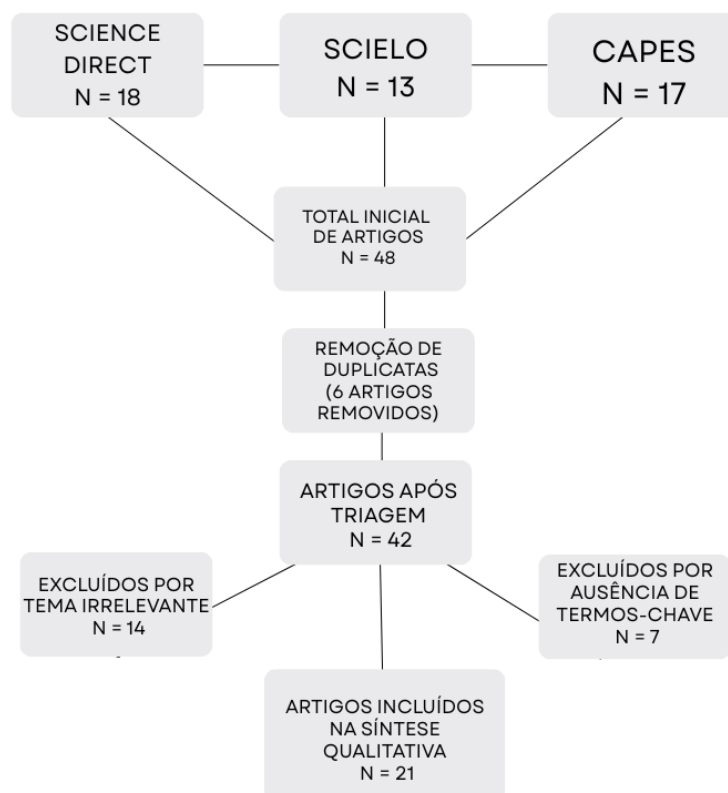
A seleção do corpus foi realizada por meio de uma busca sistematizada nas bases de dados Science Direct, Scielo e Periódicos CAPES, contemplando o período de 2017 a 2024. Inicialmente, o recorte temporal foi definido em cinco anos (2019–2023); no entanto, diante da escassez de publicações que tratam diretamente do tema, a busca foi retroagida até 2017, resultando em uma janela de análise mais ampla. A etapa de busca compreendeu os meses de agosto a novembro de 2023.

Para a localização dos artigos, foram utilizados dois conjuntos de estratégias de busca. Nas bases Science Direct e Scielo, os descritores foram combinados em inglês: "Sustainable Development Goals" AND "Judiciary" AND "Public Management". Já na plataforma Periódicos CAPES, os mesmos termos foram empregados na versão em português: "Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" AND "Poder Judiciário" AND "Gestão Administrativa". Em todas as plataformas, os termos foram aplicados no campo de resumo ou palavra-chave.

Após a etapa de busca, os resultados foram organizados em planilha eletrônica para triagem e aplicação dos critérios de inclusão. Foram consideradas as seguintes exigências: (i) artigos publicados em periódicos científicos; (ii) com texto completo disponível; (iii) alinhados ao tema da pesquisa; e (iv) com uso de termos-chave relacionados aos ODS, ao Judiciário e à gestão pública. Excluíram-se documentos duplicados, estudos que não abordavam especificamente o objeto proposto e aqueles que não continham os descritores exigidos.

O processo de seleção dos artigos pode ser visualizado no Fluxograma 1, elaborado conforme os dados da triagem:

Figura 1: Fluxograma do processo de seleção e identificação dos artigos.



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Com base nesse processo, foram inicialmente identificados 48 artigos: 18 provenientes da base Science Direct, 13 da base Scielo e 17 da base Periódicos CAPES. Após a remoção de duplicatas ($n = 6$), restaram 42 estudos para triagem. Desses, 14 foram excluídos por tratarem de temas não pertinentes à pesquisa, enquanto outros 7 foram eliminados pela ausência de termos-chave compatíveis. Ao final, 21 artigos foram incluídos na síntese qualitativa.

A análise dos dados selecionados foi conduzida por meio do software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Esse programa, baseado na linguagem R e em código aberto, permite a realização de diferentes técnicas estatísticas de análise textual, incluindo classificação hierárquica descendente, análise de similitude e geração de nuvem de palavras. Segundo Camargo (2013), o IRaMuTeQ tem se consolidado como uma ferramenta relevante para pesquisas qualitativas e quantitativas na área das ciências sociais, por possibilitar a exploração de grandes volumes textuais de forma estruturada e interpretável. Sua aplicação nesta pesquisa teve como objetivo identificar as frequências e relações entre os termos mais recorrentes nos artigos analisados, bem como a formação de classes temáticas.

O conteúdo integral dos textos foi reunido em um único corpus, a fim de facilitar o processamento automatizado das informações e permitir a geração de estatísticas textuais. A técnica de “nuvem de palavras” foi empregada como recurso de visualização inicial, favorecendo a identificação de padrões e recorrências temáticas. Em seguida, foram analisadas as categorias emergentes a partir da segmentação textual, conforme os critérios estabelecidos pelo próprio software.

Por fim, os artigos selecionados também foram organizados em uma planilha com os seguintes campos de análise: (i) título; (ii) periódico; (iii) ano de publicação; (iv) autores; (v) palavras-chave; (vi) metodologia utilizada; e (vii) sugestões para pesquisas futuras. Essa sistematização subsidiou a análise interpretativa apresentada na seção de resultados, permitindo uma visão crítica sobre os avanços e limites da integração dos ODS ao Poder Judiciário.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão bibliométrica identificou um conjunto de 21 estudos que abordam, de forma direta ou indireta, a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ao Poder Judiciário. O mapeamento contempla produções indexadas entre os anos de 2014 e 2025 e está sistematizado no Quadro 1, o qual apresenta o título, autoria, periódico e ano de publicação de cada trabalho. A delimitação temporal considerou a consolidação da Agenda 2030 como parâmetro de ação institucional no Judiciário, especialmente após a formulação da Meta 9 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Quadro 1: Estudos indexados sobre a integração da Agenda 2030 no Judiciário

Título do artigo	Autor(es)	Periódico	Ano
Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas	Souza, M. M.; Guimarães, T. A.	INMR - Innovation e Management Review	2014
Sustentabilidade no Poder Judiciário: desafios e perspectivas na implementação da Agenda 2030	Netto, J. L. S.; Guilherme, R. H.; Garcel, A. P. D.	Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública	2020
Governança pública e sustentabilidade	Thorstensen, V.; Mota, C. R.	FGV EESP (Working Paper)	2020
O acesso digital à Justiça: a imagem do Judiciário brasileiro nos novos tempos	Sorrentino, L. Y. F.; Costa Neto, R. S.	TJDFT	2020

Agenda 2030 no Poder Judiciário: 2º Relatório do Comitê Interinstitucional	CNJ	Conselho Nacional de Justiça	2020
Gestão sustentável na administração pública: uma análise no Tribunal de Justiça do Tocantins	Lima, N. B.; Almeida, L. A.	Revista de Gestão Sustentável e Ambiental	2021
Incorporação da Agenda 2030 ao Poder Judiciário Brasileiro: nova meta para 2020	Lampert, A.; Da Silveira, V. O.	Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito (RECHTD)	2021
Agenda 2030 e direitos humanos: o Poder Judiciário Brasileiro na busca pelo desenvolvimento sustentável	Viana, V. M. S. et al.	UFC / ESMEC	2021
Integração do Judiciário aos ODS é tema de Fórum da ONU	CNJ	Portal CNJ	2021
O uso da inteligência artificial no poder judiciário: as contribuições do sistema Berna para o TJGO	Campos, M. S.	Pontifícia Universidade Católica de Goiás	2022
Democratizando o acesso à Justiça	CNJ (Org. Flávia Pessoa)	Conselho Nacional de Justiça	2022
Desenvolvimento sustentável e inteligência artificial no Poder Judiciário: avanços e desafios à luz da Agenda 2030	Andrade, M. L.; Machado, C. A. A.; Rebouças, G. M.	Revista de Direito Público (RDP)	2023
A integração da Agenda 2030 ao Poder Judiciário e a promoção do acesso à moradia	Guimarães, F. M.	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa	2023
Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos ODS	Koerich, A. B. et al.	Revista Interação	2023
7º Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário	CNJ	Conselho Nacional de Justiça	2023
History of Technological Evolution in the Brazilian Judiciary System and the Application of Artificial Intelligence	Cabrera, B. M. et al.	Procedia Computer Science	2024
Sustentabilidade como princípio orientador no Judiciário brasileiro no CNJ	Miguel, A.	Revista Direito e Política	2024
Sustentabilidade na administração pública: ações do TRE de Rondônia	Silva, A.; Alves, T.; Junio, S.	Observatório de la Economía Latinoamericana	2024
Índice de sustentabilidade como proposta para avaliação socioambiental do TJ/AL	Silva, C. S. et al.	Revista de Gestão Social e Ambiental	2024

A Agenda 2030 e os ODS como estratégia para equidade em saúde e territórios sustentáveis	Martins, A. L. J. et al.	Revista Saúde em Debate	2024
A gestão de sustentabilidade na perspectiva dos bibliotecários dos TRFs	Geraldo, G.; Pinto, M. D. S.	Revista Em Questão	2025

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A análise da distribuição dos estudos ao longo do tempo revela uma concentração de publicações entre os anos de 2020 e 2024. Esse recorte coincide com o fortalecimento institucional da Agenda 2030 no Brasil, em especial com a inclusão formal dos ODS ao planejamento estratégico dos tribunais. A pandemia de COVID-19 também exerceu influência sobre o volume de estudos, ao impulsionar o debate sobre digitalização, sustentabilidade e racionalização de recursos no setor público.

A diversidade de periódicos e instituições presentes no corpus evidencia a dispersão temática da integração dos ODS no Judiciário. Ainda que os estudos apresentem abordagens distintas, observa-se convergência em torno da gestão estratégica e da governança sustentável como eixos analíticos recorrentes. Além das revistas acadêmicas, a presença de relatórios e documentos institucionais, como os emitidos pelo Conselho Nacional de Justiça, amplia o escopo da análise ao incluir dados normativos e operacionais que subsidiam a compreensão das políticas implementadas.

Do ponto de vista metodológico, as produções selecionadas adotam majoritariamente a revisão de literatura como procedimento analítico, indicando um estágio inicial de consolidação temática. São escassos os estudos empíricos com recorte específico sobre tribunais estaduais ou indicadores de desempenho. Essa limitação metodológica reforça a necessidade de ampliar investigações com base em dados primários, especialmente no que diz respeito à mensuração de impactos das ações administrativas vinculadas à Agenda 2030.

A composição dos autores e instituições afiliadas demonstra a presença de centros de pesquisa com tradição em políticas públicas, como a FGV, o IDP e universidades federais. No entanto, a produção ainda está concentrada em regiões específicas, sugerindo desigualdades na capacidade de investigação sobre o tema entre os estados. A ausência de estudos comparativos entre tribunais também limita a generalização dos achados e a identificação de padrões institucionais.

A nuvem de palavras gerada pelo *IRaMuTeQ* permite visualizar os termos mais recorrentes nos textos analisados. A predominância de palavras como “judiciário”, “agenda”,

“sustentabilidade”, “inteligência”, “administração” e “público” aponta para a centralidade da articulação entre governança institucional e políticas sustentáveis na literatura mapeada.

Figura 2: Frequência dos principais termos nos estudos analisados



Fonte: elaborado pelo autor (2025), com o uso do IRaMuTeQ.

A presença desses termos confirma a relação entre os eixos temáticos identificados: institucionalidade da Agenda 2030, racionalização de práticas administrativas e uso de tecnologias aplicadas à gestão pública. A recorrência de termos como “acesso” e “inteligência artificial” sugere a ampliação das abordagens que vinculam inovação tecnológica à concretização dos direitos previstos nos ODS.

A organização dos dados nesta seção evidencia que, embora a integração da Agenda 2030 ao Judiciário esteja em processo de disseminação, o debate científico ainda se concentra em aspectos normativos e conceituais. A produção identificada fornece base para o aprofundamento do tema, mas revela lacunas no monitoramento de impactos, na padronização de práticas e na análise comparativa entre experiências institucionais. Esses elementos serão retomados nas seções seguintes, com ênfase na análise do caso do Tribunal de Justiça de Goiás.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a produção científica relacionada à integração da Agenda 2030 no Poder Judiciário, com foco nas estratégias administrativas vinculadas à implementação dos ODS. A seleção bibliográfica identificou 21 estudos, com predominância de publicações entre os anos de 2020 e 2024, refletindo o avanço das diretrizes normativas emitidas pelo CNJ, especialmente após a formulação da Meta 9. A presença majoritária de revisões de literatura evidencia uma lacuna de investigações empíricas sobre a gestão administrativa e seus desdobramentos institucionais.

A análise dos trabalhos permitiu identificar que os tribunais têm incorporado práticas associadas à sustentabilidade, por meio da digitalização de processos, racionalização de recursos e adesão a diretrizes normativas. No entanto, esses esforços ainda não se traduzem em políticas institucionais consolidadas. A ausência de métricas padronizadas, de indicadores avaliativos e de monitoramento sistemático compromete a continuidade dessas ações e impede a mensuração dos impactos organizacionais decorrentes de sua adoção.

A falta de integração entre as dimensões tecnológica, avaliativa e institucional revela uma disjunção entre a adesão formal às diretrizes do CNJ e a consolidação de uma governança sustentável. Embora os tribunais estejam normativamente vinculados à Agenda 2030, a implementação das medidas ocorre de forma fragmentada, sem articulação entre as diferentes esferas organizacionais. Essa fragmentação compromete a formulação de estratégias duradouras, a continuidade das ações e a uniformidade dos processos de modernização administrativa.

Considerando essas limitações, a pesquisa aponta a necessidade de aprofundamento de estudos empíricos voltados à análise dos tribunais estaduais, com base em dados primários e indicadores de desempenho. Investigações dessa natureza podem contribuir para a identificação de padrões institucionais e para a formulação de modelos de avaliação compatíveis com a realidade administrativa dos tribunais. Além disso, permitem o mapeamento dos entraves operacionais enfrentados pelos órgãos judiciais na incorporação de práticas sustentáveis.

Ao sistematizar os achados disponíveis na literatura, o estudo contribui para ampliar o debate sobre a integração da Agenda 2030 na administração judiciária, indicando que a efetividade dessa agenda depende da estruturação de instrumentos técnicos, do fortalecimento das capacidades institucionais e da articulação entre as dimensões normativa, avaliativa e organizacional. A superação dessas lacunas pode favorecer a construção de estratégias

administrativas mais consistentes e alinhadas aos compromissos firmados pelo Judiciário com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

REFERÊNCIAS

Andrade, M. L., Machado, C. A. A., e Rebouças, G. M. (2023). Desenvolvimento sustentável e inteligência artificial no Poder Judiciário: avanços e desafios à luz da Agenda 2030. *Revista de Direito Público (RDP)*, 20(105), 478–500. <https://doi.org/10.11117/rdp.v19i104.6794>

Cabrera, B. M., Luiz, L. E., Cavalcante, D. L., e Teixeira, J. P. (2024). History of technological evolution in the Brazilian judiciary system and the application of artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, 239, 1188–1195. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.286>

Camargo, B. V., e Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: *Um software gratuito para análise de dados textuais*. Temas em Psicologia, 21(2), 513–518.

Campos, M. S. (2022). *O uso da inteligência artificial no poder judiciário: as contribuições do sistema Bena para o Tribunal de Justiça de Goiás* [Trabalho de Conclusão de Curso, Pontifícia Universidade Católica de Goiás].

Conselho Nacional de Justiça. (2023). *7º Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário*. CNJ.

Conselho Nacional de Justiça. (2022). *Democratizando o acesso à Justiça* (F. M. G. Pessoa, Org.). CNJ. <https://www.cnj.jus.br>

Conselho Nacional de Justiça. (2021, julho 9). Integração do Judiciário aos ODS é tema de Fórum da ONU. *Portal CNJ*.

Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Agenda 2030 no Poder Judiciário: 2º Relatório do Comitê Interinstitucional*. CNJ. <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco/es/agenda-2030/>

Denhardt, R., e Baker, D. (2009). *Five great issues in organization theory*. <https://doi.org/10.1201/9781420016994.ch4>

Geraldo, G., e Pinto, M. D. S. (2025). A gestão de sustentabilidade na perspectiva dos bibliotecários dos Tribunais Regionais Federais. *Em Questão*, 31, e139855. <https://doi.org/10.1590/1808-5245.31.139855>

Guimarães, F. M. (2023). *A integração da Agenda 2030 ao Poder Judiciário e a promoção do acesso à moradia: estudo do cumprimento da Meta 9 de 2021 do Conselho Nacional de Justiça pelo Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco* [Tese de doutorado, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa].

Gupta, S. (2011). The role of judiciary in promoting sustainable development: Need of specialized environment court in India. *Journal of Sustainable Development*, 4(2), 249–253. <https://doi.org/10.5539/jsd.v4n2p249>

Hulpuş, I., e Hulpuş, A. (2023). Sustainable development perspectives of Romanian justice

system in the 2030 agenda context. *Modern Sustainable Development*, 15(2), 87–93. <https://doi.org/10.54989/msd-2023-0020>

Koerich, A. B., Dutra, A. R. A., Guerra, J. B. S. O. A., e Casagrande, J. L. (2023). Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Interação*, 24(4). <https://doi.org/10.20435/inter.v24i4.3646>

Lampert, A., e Da Silveira, V. O. (2021). Incorporação da Agenda 2030 ao Poder Judiciário Brasileiro: nova meta para 2020. *Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito (RECHTD)*, 13(3), 467–484.

Lima, N. B., e Almeida, L. A. (2021). Gestão sustentável na administração pública: uma análise no Tribunal de Justiça do Tocantins. *Revista de Gestão Sustentável e Ambiental*, 10(1), 81–102.

Machado, F. V., e Colombo, C. (2021). Inteligência artificial aplicada à atividade jurisdicional: desafios e perspectivas para sua implementação no Judiciário. *Revista da Escola Judicial do TRT4*, 3(5), 117–141.

Martins, A. L. J., Miranda, W. D., Silveira, F., e Paes-Sousa, R. (2024). A Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como estratégia para equidade em saúde e territórios sustentáveis e saudáveis. *Saúde em Debate*, 48(Esp. 1), e8828. <https://doi.org/10.1590/2358-28982024E18828P>

Miguel, A. (2024). Sustentabilidade como princípio orientador no Judiciário brasileiro no Conselho Nacional de Justiça. *Revista Direito e Política*, 19(3), 374–397.

Netto, J. L. S., Guilherme, R. H., e Garcel, A. P. D. (2020). Sustentabilidade no Poder Judiciário: desafios e perspectivas na implementação da Agenda 2030. *Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública*.

Organização das Nações Unidas. (2015). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*.

Petersmann, E.-U. (2021). The UN Sustainable Development Agenda and Rule of Law: How to Limit Global Governance Failures and Geopolitical Rivalries? *EUI Department of Law Research Paper*, (2021/10). <https://ssrn.com/abstract=4005347>

Salomão, L. F., e Braga, R. (2021, julho 9). O Judiciário e a Agenda 2030 da ONU. *Consultor Jurídico*.

Silva, A., Alves, T., e Junio, S. (2024). Sustentabilidade na administração pública: ações do Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, 22, e5005. <https://doi.org/10.55905/oelv22n6-005>

Silva, C. S., et al. (2024). Índice de sustentabilidade como proposta para avaliação socioambiental do desempenho do Tribunal de Justiça Estadual de Alagoas-Brasil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(3), 1–21. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-068>

Sorrentino, L. Y. F., e Costa Neto, R. S. (2020). O acesso digital à Justiça: a imagem do Judiciário brasileiro e a prestação jurisdicional nos novos tempos. *Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios*.

Souza, M. M., e Guimarães, T. A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *INMR - Innovation e Management Review*, 11(2), 321–344.

Thorstensen, V., e Mota, C. R. (2020). *Governança pública e sustentabilidade* (Working Paper No. 537 – CCGI N° 32). Fundação Getulio Vargas – FGV EESP.

Viana, V. M. da S., et al. (2021.). *Agenda 2030 e direitos humanos: o Poder Judiciário Brasileiro na busca pelo desenvolvimento sustentável*. Universidade Federal do Ceará – UFC.

ARTIGO 2 - Governança judicial sustentável e a Agenda 2030: fundamentos, modelos e o IDS-CNJ como instrumento de avaliação – Ensaio Teórico

Sustainable judicial governance and the 2030 Agenda: foundations, models, and the IDS-CNJ as an assessment instrument – a Theoretical Essay

RESUMO

O artigo tem como objetivo revisar teoricamente as implicações da Agenda 2030 para a governança do Poder Judiciário brasileiro, com ênfase na incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como instrumentos de reconfiguração normativa, institucional e procedimental. O debate internacional sobre desenvolvimento sustentável deslocou-se, desde 2015, de compromissos voluntários para metas auditáveis que alcançam também a justiça, exigindo que tribunais conciliem eficiência, accountability e inclusão digital por meio de indicadores socioambientais. Metodologicamente, o estudo configura-se como ensaio teórico ancorado em revisão sistemática da literatura (1987-2025), dialogando com autores clássicos como Brundtland, Elkington, Osborne e contribuições recentes sobre sustentabilidade judicial e inteligência artificial. A responsabilização institucional do Judiciário, equiparada à de outros poderes, impõe a adoção de métricas compatíveis com o ODS 16; contudo, a ausência de padronização de indicadores e a fragmentação dos instrumentos de monitoramento ainda limitam a comparabilidade dos resultados. Mesmo assim, iniciativas como o Programa Justiça 4.0 e a Resolução CNJ 400/2021 demonstram avanços na redução de insumos físicos, no uso de painéis de gestão e na integração de parâmetros ESG às metas nacionais. Ao consolidar fundamentos, modelos de governança e mecanismos de avaliação, o ensaio oferece um quadro conceitual capaz de orientar pesquisas empíricas futuras sobre sustentabilidade no sistema judiciário brasileiro.

Palavras-chave: Governança pública; Poder Judiciário; Sustentabilidade; Agenda 2030; Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

This article aims to theoretically review the implications of the 2030 Agenda for the governance of the Brazilian Judiciary, with emphasis on the incorporation of the Sustainable Development Goals (SDGs) as instruments for normative, institutional, and procedural reconfiguration. Since 2015, the international debate on sustainable development has shifted from voluntary commitments to auditable targets that also encompass the justice system, requiring courts to reconcile efficiency, accountability, and digital inclusion through socio-environmental indicators. Methodologically, this study is structured as a theoretical essay grounded in a systematic review of the literature (1987–2025), drawing on classical authors such as Brundtland, Elkington, and Osborne, as well as recent contributions on judicial sustainability and artificial intelligence. The institutional accountability of the Judiciary, equated with that of the other branches of government, demands the adoption of metrics aligned with SDG 16. However, the lack of standardized indicators and the fragmentation of monitoring tools still hinder the comparability of results. Nevertheless, initiatives such as the Justice 4.0 Program and

CNJ Resolution No. 400/2021 have demonstrated progress in reducing physical inputs, adopting management dashboards, and integrating ESG parameters into national judicial goals. By consolidating foundational concepts, governance models, and evaluation mechanisms, this essay offers a conceptual framework that may guide future empirical research on sustainability within the Brazilian judicial system.

Keywords: Public governance; Judiciary; Sustainability; 2030 Agenda; Performance indicators.

1. INTRODUÇÃO

A Agenda 2030 converteu o desenvolvimento sustentável de princípio político difuso em plano de ação mensurável, fixando 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas globais (ONU, 2015). Esse marco impôs às organizações públicas a tarefa de equilibrar eficiência, equidade e proteção socioambiental, lógica antecipada por Elkington com o conceito de triple bottom line (Elkington, 1999) e aprofundada por Denhardt e Denhardt ao relacionar legitimidade democrática ao equilíbrio entre desempenho gerencial e valores coletivos (Denhardt; Denhardt, 2015).

No Poder Judiciário brasileiro, a incorporação desse referencial acentuou tensões entre produtividade, inclusão e accountability. Relatórios do Conselho Nacional de Justiça indicam que 99,6 % dos novos processos ingressaram eletronicamente em 2023 e que o consumo de papel recuou 75 % entre 2015 e 2021 (CNJ, 2024). Estudos recentes, contudo, registram fragmentação de métricas socioambientais e assimetrias regionais na coleta de dados, além da ausência de indicadores para a dimensão ambiental da Justiça (Geraldo; Pinto, 2025; Guimarães, 2023).

A produção acadêmica organiza essas evidências em três enfoques. A burocracia clássica destaca a racionalidade legal-formal, mas demonstra baixa adaptabilidade às metas dinâmicas dos ODS (Weber, 1947; Siqueira; Rocha, 2019). A Nova Gestão Pública valoriza eficiência e digitalização, embora possa restringir participação social (Osborne; Gaebler, 1992; Denhardt; Denhardt, 2015). A governança colaborativa articula múltiplos atores para integrar inovação tecnológica, inclusão digital e ética algorítmica (Emerson; Nabatchi, 2015; Andrade et al., 2023).

Mesmo após as Resoluções CNJ 325/2020, 372/2021 e 400/2021, persiste distância entre diretrizes normativas e prática. Indicadores de ecoeficiência raramente dialogam com métricas de acesso à Justiça, e desigualdades territoriais limitam o cumprimento do ODS 16 quando a expansão digital não vem acompanhada por políticas de conectividade (Koerich et al.,

2023; Martins et al., 2024). Auditorias-piloto realizadas em 2024 identificaram sub-estimação média de 7 % no registro de consumo de papel, revelando fragilidades na governança de dados (CNJ, 2024).

Fatores socioeconômicos agravam essas lacunas: apenas 66 % dos domicílios brasileiros dispõem de banda larga fixa (IBGE, 2023), circunstância que restringe o alcance do Balcão Virtual estabelecido pela Resolução 372/2021. Paralelamente, o acervo processual superou 80 milhões de casos pendentes em 2023, pressionando tribunais a priorizar metas de produtividade em detrimento de metas ambientais ou de inclusão (CNJ, 2024; Viana et al., 2021).

Diante desse cenário, este ensaio tem como objetivo revisar teoricamente as implicações da Agenda 2030 para a governança do Poder Judiciário brasileiro, com ênfase na incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como instrumentos de reconfiguração normativa, institucional e procedimental. A partir dessa abordagem, pergunta-se como a Agenda 2030 ressignifica a governança do Judiciário brasileiro e quais instrumentos permitem mensurar, de forma padronizada, seus resultados socioambientais.

Para responder, o texto reconstrói a evolução conceitual da sustentabilidade na administração judicial, articulando o Relatório Brundtland às diretrizes recentes do CNJ (World Commission, 1987); compara burocracia clássica, Nova Gestão Pública e governança colaborativa quanto à aplicação dos ODS; e sistematiza indicadores que convertam compromissos normativos em resultados verificáveis e comparáveis entre tribunais.

A argumentação distribui-se em três tópicos: sendo o primeiro que revisita fundamentos teóricos e marcos normativos; em seguida o próximo contrapõe os modelos de governança; e o ultimo propõe uma disposição integrada de indicadores e discute coleta, validação e transparência. As considerações finais apresentam implicações para pesquisas empíricas e recomendações de política pública orientadas à sustentabilidade no sistema judicial.

2. MÉTODO

Este ensaio, de natureza exploratória, realiza revisão sistemática da literatura (1987-2025) nas bases Web of Science, Scopus, ScienceDirect, SSRN, SciELO e Periódicos CAPES, em conformidade com as diretrizes PRISMA-ScR. Entre janeiro e março de 2025 foi aplicado protocolo de busca, triagem, extração e síntese, cujo resultado foi um corpus de 35 referências (15 clássicas; 20 recentes). A codificação no MAXQDA mapeou fundamentos, modelos de governança e indicadores, assegurando transparência, rastreabilidade e reprodutibilidade. Os operadores booleanos combinaram descritores de governança, sustentabilidade, Agenda 2030

e avaliação (vide Quadro 1).

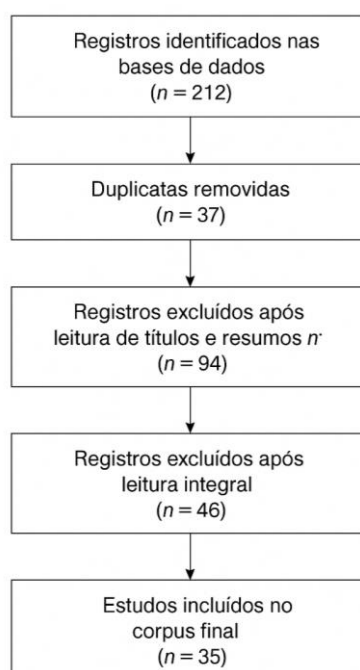
Quadro 1 – Descritores empregados na estratégia de busca

Eixo conceitual	Português	Inglês
Governança pública/judicial	governança pública; governança judicial	public governance; judicial governance
Sustentabilidade e ESG	sustentabilidade; ESG; ecoeficiência	sustainability; ESG; eco-efficiency
Agenda 2030 e ODS	Agenda 2030; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	2030 Agenda; Sustainable Development Goals
Avaliação e indicadores	indicadores; avaliação; monitoramento; painéis de dados	indicators; assessment; monitoring; dashboards

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A etapa metodológica da revisão sistemática foi conduzida de forma estruturada, garantindo clareza e rastreabilidade do processo de seleção dos estudos incluídos. A aplicação das diretrizes PRISMA-ScR permitiu organizar as fases de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, reduzindo progressivamente o número de publicações até alcançar um corpus final coerente com os objetivos da pesquisa.

Figura 3: Fluxograma do processo de seleção de estudos segundo PRISMA-ScR (2020)



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A Figura 3 demonstra graficamente cada etapa do percurso metodológico. O processo iniciou-se com 212 registros identificados nas bases de dados. Após a remoção de duplicatas, restaram 175 títulos. A triagem de títulos e resumos resultou na exclusão de 94 estudos, e a leitura integral eliminou outros 46 que não apresentavam interface com a gestão judiciária. O corpus final foi composto por 35 referências, sendo 15 clássicas (1987–2005), que sustentam o quadro teórico, e 20 recentes (2020–2025), que documentam práticas contemporâneas relacionadas à sustentabilidade judicial. Essa organização sistemática garante transparência metodológica, facilita a replicação da estratégia de busca e fortalece a validade analítica dos resultados obtidos na etapa de revisão.

A extração de dados ocorreu no software MAXQDA 24. Cada documento recebeu códigos relativos a fundamentos, modelos de governança e indicadores. A triangulação desses códigos gerou matriz analítica que evidenciou convergências, lacunas e tensões entre burocracia clássica, Nova Gestão Pública e governança colaborativa, procedimento alinhado ao mapeamento conceitual descrito por Torraco (2016). A matriz sustentou a redação dos três capítulos teóricos.

Para assegurar rigor, aplicaram-se critérios explícitos de inclusão — revisão por pares, pertinência temática, período definido e de exclusão foco alheio ao Judiciário, ausência de métricas, publicações anteriores a 1987. As fontes normativas (Resoluções do CNJ, relatórios Justiça 4.0, Balanços de Sustentabilidade) foram verificadas em portais oficiais, em consonância com boas práticas de análise documental (Bardin, 2011). Esses procedimentos garantem rastreabilidade, auditabilidade e utilidade do quadro conceitual para futuras investigações empíricas sobre a implementação dos ODS nos tribunais brasileiros.

3. SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVOLUÇÃO CONCEITUAL

A inclusão da sustentabilidade como princípio de gestão pública no Brasil, com ênfase no Poder Judiciário, encontra base normativa na Resolução CNJ nº 400/2021, que institui a Política de Sustentabilidade no âmbito judicial (Brasil, 2021), e se articula ao referencial global da Agenda 2030, que integra dimensões econômica, social e ambiental em metas mensuráveis (ONU, 2015). A operacionalização dessa diretriz aparece nos balanços e relatórios do CNJ, que monitoram ecoeficiência, digitalização e governança, evidenciando a incorporação progressiva de indicadores de desempenho socioambiental pelos tribunais (Brasil, 2024).

A Agenda 2030, ao estabelecer metas audíveis e mensuráveis para governos e instituições, pressionou o setor público a integrar a responsabilidade socioambiental aos seus instrumentos de planejamento e avaliação (ONU, 2015; Brasil, 2021). Nesse contexto, este capítulo examina a consolidação teórica da sustentabilidade, a modernização das práticas administrativas no Judiciário e a construção de mecanismos de monitoramento compatíveis com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

3.1 Fundamentos Teóricos e Consolidação da Agenda

A ideia de desenvolvimento sustentável, consolidada pelo Relatório Brundtland (World Commission, 1987), associou a preservação de recursos naturais à justiça intergeracional, em linha com os princípios de equidade de Rawls (1971). Essa perspectiva foi ampliada por Elkington (1999), ao propor o modelo do triple bottom line, que integra simultaneamente os resultados econômicos, sociais e ambientais das organizações. Sachs (2021) reforçou essa abordagem ao defender a necessidade de métricas universais para a aferição dos compromissos assumidos pelos Estados no âmbito da Agenda 2030.

No setor público, autores como Bovaird e Löffler (2009) interpretaram a sustentabilidade como uma extensão dos modelos de gestão orientados a resultados, enquanto Petersmann (2021) argumentou pela criação de mecanismos de compliance transnacional capazes de reduzir as desigualdades regulatórias entre países. No contexto da administração judicial brasileira, esses fundamentos teóricos foram traduzidos em instrumentos normativos, como a Resolução CNJ 325/2020, que incorporou explicitamente os ODS aos planos estratégicos dos tribunais, e a Resolução CNJ 400/2021, que estabeleceu metas de ecoeficiência para consumo de energia, resíduos e insumos.

Essa transição conceitual tem sido acompanhada de evidências práticas. A análise dos relatórios anuais do Poder Judiciário evidencia a transição do discurso à prática: o 8.º Balanço de Sustentabilidade (CNJ, 2024) registrou uma queda de 44% nos gastos com telefonia entre 2015 e 2023, resultado da substituição de estruturas analógicas por sistemas digitais, alinhando-se à lógica de redução de impactos ambientais defendida por Elkington (1999). Complementarmente, o Relatório Justiça 4.0 (CNJ, 2022) apontou que, em 2021, 96% dos processos novos já tramitavam eletronicamente, reduzindo o tempo médio de tramitação de 9,9 para 3,4 anos, o que demonstra a convergência entre inovação tecnológica, eficiência operacional e responsabilidade ambiental.

Nesse percurso, a sustentabilidade deixa de ser enunciado retórico e passa a integrar

instrumentos de planejamento, execução e controle do Judiciário, movimento já descrito na administração pública em geral por Bovaird e Löffler (2009) e confirmado, no âmbito judicial, pelos balanços de ecoeficiência do CNJ (2024) evidências que sinalizam a incorporação definitiva da sustentabilidade como dimensão de desempenho e accountability.

3.2 Modernização e Práticas Sustentáveis na Gestão Judiciária

Essa consolidação normativa ganha contornos mais claros quando se analisa a modernização das práticas administrativas no Poder Judiciário. O Programa Justiça 4.0, ao estimular a digitalização de atos processuais, viabilizou a virtualização de fluxos e a consequente redução do consumo de papel, respondendo às exigências de agilidade processual (Andrade et al., 2023; Sorrentino; Costa Neto, 2020). O índice de 96% de peticionamento digital alcançado pela Justiça Estadual comprova a abrangência dessa inovação (CNJ, 2024).

No entanto, além da eficiência, é necessário considerar a dimensão ética associada ao uso de tecnologias. Ferramentas como Codex e Sinapses, ao otimizarem o tempo de análise de precedentes e tarefas repetitivas, tornam-se relevantes para a sustentabilidade da gestão, desde que alinhadas às diretrizes de governança algorítmica da Resolução CNJ 385/2021, como destacam Miguel (2024) e Cabrera et al. (2024).

Do ponto de vista financeiro, os impactos da digitalização também se manifestaram na racionalização de despesas. A economia de R\$ 36 milhões em telefonia entre 2015 e 2023 (CNJ, 2024), por exemplo, evidencia como a virtualização de serviços resulta em menor consumo de energia e recursos logísticos, respaldando as metas mensuráveis defendidas por Sachs (2021). Além disso, a redução do consumo de embalagens descartáveis de água de 11,3 para 7,1 unidades per capita é outro indicativo de como políticas internas de compras sustentáveis, conforme previsto na Lei 12.305/2010, geram externalidades positivas e dialogam com os princípios de responsabilidade ambiental (Gupta, 2011).

Apesar desses avanços, a eficácia das iniciativas sustentáveis depende da consolidação de uma cultura institucional orientada por dados. Para Viana et al. (2021), essa cultura se traduz na adoção de painéis de business intelligence que ampliam a transparência e a responsividade das unidades judiciárias, ao passo que Bovaird e Löffler (2009) sustentam que a governança orientada a dados é um dos pilares da gestão pública contemporânea.

Entretanto, como apontam Martins et al. (2024), a eficácia dessas práticas deve considerar as desigualdades territoriais. A ampliação da virtualização, sem políticas complementares de conectividade e capacitação, pode intensificar barreiras no acesso à justiça,

conforme revelado no estudo de Silva et al. (2024) sobre o TRE-RO. Assim, torna-se imprescindível que a modernização seja acompanhada de medidas que assegurem equidade territorial.

3.3 Indicadores e Mecanismos de Monitoramento

Dando continuidade à análise, observa-se que a sustentabilidade só se materializa como valor institucional quando incorporada aos sistemas de avaliação. A Resolução CNJ 325/2020 exige a vinculação entre os planos estratégicos dos tribunais e as metas da Agenda 2030, mediante indicadores anuais de ecoeficiência. Contudo, conforme alerta Guimarães (2023), essa vinculação deve ser acompanhada de exigências orçamentárias e mecanismos de responsabilização em portais públicos, conforme estabelece o Decreto 10.531/2020.

Nesse sentido, o desenvolvimento de indicadores compostos, como o Índice Composto de Sustentabilidade Judicial (ICSJ), proposto por Koerich et al. (2023), representa um avanço metodológico. A testagem desse índice no TJ-AL, com índices de confiabilidade abrangentes ($KMO > 0,7$; $\alpha = 0,81$), atesta a viabilidade da padronização avaliativa entre diferentes tribunais (SILVA et al., 2024).

Complementarmente, o DataJud, banco de dados mantido pelo CNJ, fornece séries históricas sobre eficiência processual que atendem aos requisitos de monitoramento transnacional (Petersmann, 2021). A harmonização de nomenclaturas com o UNSDG Global Database, como sugerido por Martins et al. (2024), amplia o potencial de comparabilidade internacional. A redução do tempo de tramitação de processos eletrônicos para 3,4 anos, frente aos 9,9 anos dos processos físicos, conforme registrado no Relatório Justiça 4.0 (CNJ, 2024), ilustra os ganhos decorrentes da digitalização. No entanto, como alertam Bovaird e Löffler (2009), tais ganhos precisam ser interpretados à luz de indicadores que contemplem a equidade de acesso.

As práticas de monitoramento também avançam na dimensão ambiental. O 8.º Balanço de Sustentabilidade (CNJ, 2024) introduziu painéis de controle de energia, água e resíduos com auditoria externa, em consonância com a ISO 26000. A mensuração da redução de embalagens de água, por exemplo, oferece evidência empírica da efetividade das metas da Resolução CNJ 400/2021. Por outro lado, políticas de inclusão digital como o Balcão Virtual (Resolução CNJ 372/2021) evidenciam a necessidade de indicadores específicos para mensurar o acesso remoto. Estudos de Silva Alves e Junio (2024) no TRE-RO demonstram um aumento de 38% nos atendimentos virtuais, ao passo que Viana et al. (2021) propõem a integração desses dados ao

DataJud como forma de ampliar a mensuração da equidade digital.

Diante desses elementos, conclui-se que a construção de um sistema de monitoramento integrado articulando bases como o DataJud, os balanços de sustentabilidade, os índices compostos e referências internacionais constitui etapa indispensável para transformar os compromissos da Agenda 2030 em práticas verificáveis no âmbito do Judiciário brasileiro.

4. MODELOS DE GOVERNANÇA E JUSTIÇA: INTERFACES COM A AGENDA 2030

A adaptação do Poder Judiciário às exigências da Agenda 2030 implica a reconfiguração dos modelos de governança historicamente adotados. Nesse contexto, observa-se um deslocamento do foco tradicional, centrado na previsibilidade normativa, para formas de gestão que considerem eficiência, inclusão e responsabilidade socioambiental como dimensões integradas da prestação jurisdicional (Andrade et al., 2023; Miguel, 2024). Este tópico analisa três modelos em disputa a burocracia clássica, a Nova Gestão Pública (NGP) e a governança colaborativa, examinando seus limites e potencialidades frente aos desafios da sustentabilidade no âmbito judicial.

4.1 Burocracia Clássica e seus Limites para a Sustentabilidade

A concepção racional-legal de burocracia, formulada por Max Weber, oferece previsibilidade e impessoalidade administrativa por meio de rotinas formalizadas e hierarquias rígidas (Weber, 1947). No entanto, esse modelo mostra-se inadequado para lidar com demandas emergentes de sustentabilidade.

Conforme Siqueira e Rocha (2019), os fluxos codificados nos tribunais estaduais, consolidados ao longo de décadas, dificultam a incorporação célere de metas ambientais, pois qualquer inovação requer reformas normativas e capacitação específica. Esse entrave se agrava quando confrontado com os compromissos dinâmicos da Agenda 2030, que exigem agilidade na adaptação institucional. Petersmann (2021) destaca que a manutenção de estruturas inflexíveis intensifica lacunas de governança e impede a sincronização entre práticas nacionais e obrigações globais, comprometendo a eficácia das políticas de sustentabilidade.

A limitação estrutural da burocracia clássica torna-se ainda mais evidente ao se observar que os indicadores tradicionais de desempenho judicial, como o tempo médio de tramitação, ignoram externalidades socioambientais relevantes. Bovaird e Löffler (2009) argumentam que esse modelo reduz a capacidade do Judiciário de internalizar os custos ambientais de suas

rotinas, como o uso excessivo de papel nos processos físicos. Evidências empíricas reforçam essa crítica: Koerich et al. (2023) demonstram que a automatização de despachos sem revisão dos fluxos processuais gera apenas ganhos marginais de celeridade, sem impacto mensurável ganho de ecoeficiência.

Complementarmente, Martins et al. (2024) apontam que a promoção de equidade territorial prevista nos ODS exige certa margem de decisão adaptativa, incompatível com a rigidez padronizadora da burocracia tradicional. Em síntese, embora útil como base organizacional, a burocracia clássica carece de instrumentos internos de correção ambiental e social, acumulando déficits adaptativos que comprometem a efetivação dos ODS no sistema de justiça.

4.2 Nova Gestão Pública, Digitalização e Eficiência Ambiental

Em resposta às limitações da burocracia clássica, a Nova Gestão Pública emergiu como paradigma centrado na eficiência, mensuração de desempenho e responsabilização por resultados (Osborne E Gaebler, 1992; Osborne, 2006).

No Poder Judiciário, essa orientação se manifesta em instrumentos como o clearance rate e o Índice de Produtividade Comparada (IPC-Jus), que passaram a nortear a definição de metas e políticas de incentivo institucional. A digitalização dos processos figura como o principal vetor dessa transformação gerencialista: entre 2015 e 2023, a proporção de processos eletrônicos passou de 56,3 % para 99,6 %, com mais de 90 % do acervo migrado para o meio digital (CNJ, 2024). Esse avanço repercutiu diretamente na redução do uso de insumos físicos, conforme aponta o 6.º Balanço de Sustentabilidade do CNJ, que reporta queda de 3,5 milhões para 859 mil resmas de papel consumidas anualmente.

Contudo, a ampliação da eficiência operacional não resolve integralmente as exigências de sustentabilidade judicial. Estudos como o de Andrade et al. (2023) indicam que a Meta 9 do CNJ passou a incorporar critérios de sustentabilidade, expandindo o conceito de eficiência para além do tempo de tramitação. Ainda assim, Denhardt e Denhardt (2015) alertam que o foco exclusivo em indicadores quantitativos pode limitar a participação cidadã e gerar distorções na prestação do serviço judicial, como audiências virtuais céleres, mas nem sempre inclusivas.

Paralelamente, a adoção intensiva de inteligência artificial, destacada por Cabrera et al. (2024), ilustra o potencial da tecnologia para reduzir tempos de triagem recursal em até 80 %, desde que acompanhada de políticas de desmaterialização e teletrabalho. Nesse cenário, o Índice de Desempenho da Sustentabilidade (IDS), desenvolvido pelo Conselho Nacional de

Justiça, surge como instrumento fundamental para alinhar produtividade e metas socioambientais no âmbito do Poder Judiciário. O IDS monitora e mensura o cumprimento de metas de sustentabilidade nos tribunais, integrando dimensões ambientais, sociais e de governança. Todavia, tal alinhamento permanece insuficiente enquanto a gestão se limitar ao paradigma gerencial; superar esse teto exige arranjos de governança colaborativa, tema do próximo subcapítulo.

4.3 Governança Colaborativa, Inclusão Digital e ODS 16

Ainda que a NGP tenha promovido avanços em eficiência e sustentabilidade, lacunas persistem no que tange à equidade e à accountability. Nesse cenário, a governança colaborativa emerge como alternativa teórica e prática mais adequada para enfrentar desafios complexos como os propostos pela Agenda 2030. Emerson e Nabatchi (2015) defendem que arranjos colaborativos entre múltiplos setores promovem soluções mais legítimas e sustentáveis, integrando diferentes saberes e recursos. No Brasil, Thorstensen e Mota (2020) destacam a importância dessa articulação entre Judiciário, Executivo, setor privado e sociedade civil para efetivar a inclusão digital e a sustentabilidade.

A expansão da digitalização no Judiciário, ao permitir audiências híbridas e atendimento remoto, abriu novas possibilidades de acesso à justiça para populações de regiões remotas (Sorrentino e Costa Neto, 2020).

Todavia, persistem barreiras estruturais, como evidenciado por Silva et al. (2024), que identificaram que 34 % dos jurisdicionados em Rondônia carecem de acesso estável à internet, limitando a efetividade de ferramentas como o Balcão Virtual. Em paralelo, a governança colaborativa mostra-se indispensável para legitimar o uso da inteligência artificial, mediante a criação de comitês multidisciplinares que monitoram riscos de viés algorítmico e asseguram transparência decisória (Andrade et al., 2023; Cabrera et al., 2024).

Experiências como a do Núcleo de Justiça 4.0 do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) elucidam o potencial das inovações institucionais voltadas à modernização da Justiça. A integração entre juízes, peritos e defensores públicos em ambiente digital, promovida por esse núcleo, tem favorecido a reconfiguração dos fluxos processuais e o aumento da eficiência na tramitação de demandas urgentes. Tais iniciativas se alinham à concepção de inovação pública como processo contínuo de reorganização das capacidades estatais, conforme discutem Emerson e Nabatchi (2015) ao tratarem dos regimes colaborativos de governança, e Denhardt e Denhardt (2015), ao destacarem a transição de modelos burocráticos para arranjos voltados

ao atendimento direto das necessidades sociais.

Alinhado a esse propósito, o TJCE instituiu, por meio da Portaria nº 224/2024, critérios de pontuação destinados à redução do tempo médio de apreciação de tutelas de urgência, sinalizando uma política de incentivo à celeridade processual. Embora não haja dados públicos que confirmem uma queda exata de 22 para 11 dias no tempo médio de decisão, a medida reforça o compromisso com a padronização de procedimentos, a racionalização de recursos e o avanço da sustentabilidade no âmbito judicial. Tais ações refletem o esforço do Judiciário cearense em integrar os princípios da Agenda 2030 à sua prática institucional, articulando inovação tecnológica, acesso à justiça e governança digital (Andrade et al., 2023; Silva et al., 2024).

Portanto, a Agenda 2030, ao funcionar como plataforma de governança, impulsiona a necessidade de compromissos interinstitucionais que unam rapidez processual, responsabilidade ambiental e inclusão digital, demonstrando que apenas por meio de redes colaborativas será possível concretizar os princípios da sustentabilidade no âmbito judicial.

5. INDICADORES E AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE JUDICIAL

Após comparar os três modelos de governança, o capítulo seguinte examina como traduzir tais abordagens em métricas verificáveis de sustentabilidade. A construção de uma justiça sustentável requer não apenas práticas administrativas conscientes, mas também a mensuração sistemática de seus impactos. Nos últimos anos, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem consolidando um arcabouço de indicadores que ampliam a lógica da produtividade tradicional para incorporar dimensões ambientais, sociais e de governança. Essa evolução metodológica reflete uma concepção ampliada de desempenho institucional, vinculada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente ao ODS 16, que propõe instituições eficazes, responsáveis e inclusivas.

5.1 Arquitetura de Indicadores: da Produtividade à Sustentabilidade

Desde 2005, o relatório Justiça em Números converteu estatísticas dispersas em um sistema de indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs), como tempo médio de tramitação, taxa de congestionamento e clearance rate. Esses parâmetros sustentam atualmente as metas nacionais do CNJ e permitem comparações interinstitucionais padronizadas, em linha com a lógica de governança pública orientada por resultados (Bovaird

e Löffler, 2009; Silva e Ferreira, 2022). O relatório de 2023 apontou um *clearance rate* global de 96%, sugerindo que quase todos os novos casos foram julgados no mesmo ano. A taxa de congestionamento líquida, embora ainda elevada (72,9%), apresenta tendência de queda nos últimos ciclos (CNJ, 2023).

Para além desses indicadores clássicos, o IDS-CNJ foi desenvolvido como ferramenta de mensuração integrada de sustentabilidade, incorporando dimensões ambientais, sociais e de governança. A tabela a seguir sintetiza sua arquitetura e principais componentes, evidenciando a expansão metodológica do Judiciário para além da produtividade estrita.

Quadro 2 – Estrutura conceitual do Indicador de Desempenho em Sustentabilidade (IDS-CNJ)

Dimensão	Indicadores principais	Exemplos de métricas	Fonte de dados	Finalidade
Ambiental	Consumo de papel, energia, água, resíduos reciclados	Toneladas recicladas, redução de insumos	Relatórios PLS, DataJud	Reduzir impacto ambiental
Social	Acessibilidade digital, capacitação, equidade	Percentual de unidades com balcão virtual, treinamentos ESG	Relatórios internos dos tribunais	Promover inclusão e acesso
Governança	Transparência, dados abertos, inovação tecnológica	Disponibilização de microdados, uso de IA, indicadores abertos	CNJ, portais de transparência	Fortalecer accountability institucional
Resultado integrado	Índice consolidado de desempenho sustentável	Nota de 0 a 100%	IDS-CNJ	Avaliar e ranquear tribunais

Fonte: Conselho Nacional de Justiça. Balanço de Sustentabilidade do Poder Judiciário (2023); Justiça em Números (2023); DataJud.

O relatório de 2023 apontou um *clearance rate* global de 96%, sugerindo que quase todos os novos casos foram julgados no mesmo ano. A taxa de congestionamento líquida, embora ainda elevada (72,9%), apresenta tendência de queda nos últimos ciclos (CNJ, 2023).

O avanço na digitalização dos processos foi determinante nesse contexto. Em 2023, 98,6% dos casos ingressaram eletronicamente, ante pouco mais de 50% em 2015. Essa transformação impactou diretamente o consumo de insumos: o uso de papel caiu de 3,5 milhões para 859 mil resmas entre 2015 e 2021, uma redução próxima de 75% (CNJ, 2023a). Esses

dados integram o Índice de Desempenho em Sustentabilidade (IDS), ferramenta que permite mensurar e hierarquizar os tribunais sob a ótica ESG, conforme analisado por Andrade et al. (2023) ao destacar o papel dos dados na promoção de accountability ambiental no Judiciário.

Em uma perspectiva ampliada, o 8.º Balanço de Sustentabilidade do Poder Judiciário incluiu variáveis ambientais e sociais. Em 2023, 7.920 toneladas de resíduos foram recicladas, número 50% superior ao de 2022, enquanto o consumo energético manteve-se 15% abaixo do nível pré-pandemia, resultado de medidas como adoção de usinas solares e incentivo ao teletrabalho parcial (CNJ, 2024). O IDS sintetiza esses dados: o Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM) liderou o ranking de 2023 com 77,4%, acima da média nacional de aproximadamente 65%.

As inovações tecnológicas também têm desempenhado papel central. Segundo pesquisa promovida pelo CNJ e pela FGV, 44 tribunais já implementam soluções de inteligência artificial (IA), principalmente para automação de minutas e triagem recursal. Tribunais como o STF (Athos) e o TJPR (robô Larry) figuram como casos emblemáticos de ganhos de produtividade com redução de consumo de energia e papel (CNJ/FGV, 2023). Esses resultados corroboram a tese de Bovens (2007) de que a mensuração sistemática é pré-requisito para a accountability institucional. Eles também endossam a recomendação de Guimarães (2023) sobre a necessidade de auditorias socioambientais regulares no Judiciário.

5.2 Painéis de Monitoramento Integrados: Conceitos e Aplicações

O uso de painéis interativos no DataJud, conforme previsto pela Resolução CNJ nº 325/2020, materializa a integração entre indicadores clássicos e variáveis ESG. Em 2023, ao menos 26 tribunais estaduais já operavam dashboards com esse perfil. O TJCE, por exemplo, registrou clearance rate de 101% e a menor taxa de congestionamento do Nordeste (59,4%), dados disponíveis em tempo real (CNJ, 2023b). A literatura tem destacado os benefícios dessa abordagem. Com base nos achados de Koerich et al. (2024), que ressaltam o fortalecimento da transparência e do controle organizacional por meio da digitalização, infere-se que a ampliação do acesso público a informações pode sustentar o uso de painéis integrados para reduzir assimetrias decisórias e induzir melhorias institucionais. De forma complementar, Silva e Ferreira (2022) enfatizam que a governança orientada por evidências, sustentada por indicadores visuais, favorece a accountability e a cultura de desempenho no Judiciário. Os melhores painéis adotam sistemas visuais de semáforo, com faixas de desempenho codificadas em cores para indicadores como clearance rate, IDS, consumo energético por servidor e

satisfação do usuário. O TJDF, por exemplo, registrou 100 mil atendimentos pelo Balcão Virtual em 2021, com média de satisfação de 4,56/5 (CNJ, 2022).

A digitalização plena também é objeto de monitoramento. O painel do TJPR reporta 100% de novos casos eletrônicos e acervo digitalizado, meta atingida em 2022. Isso permitiu o fechamento de gráficas internas e a compensação de emissões por reflorestamento, credenciando o tribunal a vencer o Prêmio CNJ de Qualidade 2023, na categoria Sustentabilidade (CNJ, 2023c). Essa visibilidade pública, segundo Miguel (2024), exerce pressão reputacional positiva: tribunais com bons desempenhos são reconhecidos, enquanto os que não entregam resultados podem sofrer intervenções do CNJ. Nesse cenário, os painéis funcionam como instrumentos de governança colaborativa, em consonância com a proposta de Petersmann (2021) por um observatório transnacional de boas práticas.

5.3 Desafios de Coleta, Capacitação e Governança de Dados

Apesar dos avanços, a governança de dados no Judiciário ainda enfrenta lacunas estruturais. Estudo de Geraldo e Pinto (2025) mostrou que apenas 12 dos 27 tribunais treinam regularmente seus servidores para operar métricas ESG, o que compromete a consistência das bases informacionais. O próprio CNJ reconheceu incongruências em 9% dos registros do DataJud, revelando fragilidades na cultura de dados (CNJ, 2024).

As barreiras à gestão integrada de dados abrangem: limitações técnicas, como a interoperabilidade precária de sistemas legados; obstáculos culturais, exemplificados pela resistência em publicizar informações sensíveis; e lacunas normativas, evidentes na aplicação incipiente da Lei 14.129/2021 sobre dados abertos (Geraldo e Pinto, 2025; Hulpus e Hulpus, 2023). Hulpus e Hulpus (2023) demonstram que essas dificuldades também atingem outros países, como a Romênia, onde se observa subnotificação de insumos energéticos e ausência de metadados padronizados.

Com vistas a mitigar esse cenário, a Resolução CNJ nº 400/2021 instituiu os Planos de Logística Sustentável (PLS), exigindo envio de relatórios padronizados. No entanto, apenas 19 tribunais cumpriram integralmente essa obrigação até 2024, o que enfraquece a capacidade preditiva dos painéis (CNJ, 2024). Como resposta, o CNJ iniciou auditorias socioambientais piloto em cinco tribunais (TJSP, TJMG, TJPR, TJAM e TRF4), utilizando a metodologia GRI (Global Reporting Initiative), um padrão internacionalmente reconhecido para elaboração de relatórios de sustentabilidade, que define indicadores e critérios para mensurar impactos ambientais, sociais e de governança. Os primeiros resultados revelaram subestimação média de

7% no consumo de papel, ao se comparar registros administrativos com notas fiscais (CNJ, 2024).

A ética algorítmica, campo que examina impactos éticos e sociais de sistemas de inteligência artificial e define princípios para garantir transparência, equidade, auditabilidade e responsabilização, aprofunda a sustentabilidade institucional. Rossetti e Angeluci (2021) identificam riscos estruturais como vieses nos dados, decisões automatizadas opacas, discriminações não intencionais, violação de privacidade e lacunas de responsabilização. Esses fatores comprometem a legitimidade institucional e a confiança pública.

O debate sobre ética algorítmica também envolve a criação de salvaguardas técnicas, jurídicas e administrativas para prevenir decisões injustas e ampliar mecanismos de supervisão humana. Esse movimento fortalece a governança digital e reforça a noção de que tecnologias no setor público devem operar em conformidade com valores democráticos e direitos fundamentais.

Andrade et al. 2023 e Cabrera et al. 2024 defendem a inclusão de indicadores sobre o uso de IA, como percentual de decisões automáticas aceitas ou tempo economizado, no conjunto de métricas de desempenho, pois influenciam a inclusão e a confiança social, dimensões centrais do ODS 16.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão da Agenda 2030 à governança judicial reconfigura as exigências dirigidas ao Poder Judiciário brasileiro, que passa a ser convocado não apenas para garantir eficiência decisória, mas também para demonstrar responsabilidade socioambiental, equidade de acesso e transparência de resultados. Essa transformação requer a superação de modelos gerenciais fragmentados e a construção de uma abordagem sistêmica, capaz de articular marcos normativos, práticas sustentáveis e mecanismos de avaliação compatíveis com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial o ODS 16.

A análise crítica dos modelos de governança aplicados ao Judiciário revela que a burocracia clássica, centrada na rigidez procedimental e na hierarquia formal, limita a capacidade de resposta institucional frente às metas dinâmicas impostas pelo paradigma da sustentabilidade. A lentidão na adaptação normativa e a ausência de instrumentos de retroalimentação reduzem a efetividade da implementação dos ODS, sobretudo em aspectos como inovação tecnológica e ecoeficiência (Siqueira; Rocha, 2019; Petersmann, 2021).

A Nova Gestão Pública, ao priorizar a eficiência e a digitalização, introduziu ganhos

concretos nos processos internos do Judiciário, como a redução do tempo de tramitação, a economia de insumos e a expansão dos indicadores de desempenho (CNJ, 2024). No entanto, ao manter o foco em métricas quantitativas, esse modelo incorre no risco de negligenciar desigualdades territoriais e barreiras de acesso enfrentadas por populações em situação de vulnerabilidade, o que compromete os princípios de inclusão e equidade previstos na Agenda 2030 (Viana et al., 2021; Guimarães, 2023).

Nesse cenário, a governança colaborativa desponta como abordagem mais adequada para lidar com os desafios multifatoriais da sustentabilidade judicial. Ao integrar diferentes atores institucionais e sociais na formulação, execução e avaliação das políticas públicas, essa lógica de gestão favorece soluções intersetoriais e adaptativas, com maior legitimidade e capacidade de inovação. Experiências com painéis de monitoramento, auditorias socioambientais e comitês de ética para inteligência artificial exemplificam essa evolução no sentido da transparência e da responsabilização (Emerson; Nabatchi, 2015; Cabrera et al., 2024).

No campo avaliativo, o fortalecimento de instrumentos como o Índice de Desempenho em Sustentabilidade e o uso sistemático do DataJud demonstram avanços institucionais na direção de uma justiça orientada por dados. Ainda assim, persistem lacunas estruturais: ausência de indicadores ambientais consolidados, baixa adesão aos Planos de Logística Sustentável e disparidades na capacitação técnica para a gestão de informações ESG. Tais fragilidades dificultam a comparabilidade entre tribunais e limitam o potencial dos painéis de avaliação como instrumentos de accountability pública (Geraldo; Pinto, 2025; CNJ, 2024).

Portanto, promover uma governança judicial sustentável requer mais do que normas bem formuladas ou métricas de desempenho isoladas. Implica reorganizar os fundamentos operacionais do Judiciário, integrando critérios ambientais, sociais e de governança aos seus sistemas de planejamento, execução e controle. Trata-se de reconhecer que a efetivação dos ODS no âmbito judicial depende da articulação entre práticas internas, capacidades institucionais e contextos territoriais diversos, o que reforça a necessidade de abordagens colaborativas e sensíveis à complexidade da justiça como política pública.

As limitações deste estudo decorrem do uso de revisão sistemática e de documentação pública dos tribunais e do CNJ, de modo que as conclusões ficam condicionadas à cobertura efetiva dessas bases, à consistência dos registros administrativos e à estabilidade dos procedimentos de coleta, variáveis que se alteram entre cortes com portes, orçamentos e infraestruturas tecnológicas distintos e que, por isso, restringem a extrapolação dos resultados; persistem ainda lacunas de mensuração nas dimensões ambiental e social, sem séries

consolidadas e comparáveis de emissões e resíduos e sem indicadores de acessibilidade digital capazes de captar diferenças territoriais e socioeconômicas com recortes de vulnerabilidade, ao que se soma a rápida evolução normativa desde 2020 e o amadurecimento incompleto do IDS-CNJ como instrumento de avaliação, fatores que podem modificar definições operacionais, linhas de base e metas de curto prazo e, com isso, afetar a comparabilidade temporal e a força das inferências quando se confrontam ciclos distintos de reporte e versões sucessivas de indicadores.

Sugere-se que a leitura e o uso dos achados ocorram com atualização periódica das bases do CNJ e dos tribunais sob controle de versões, verificação técnica das métricas e metadados empregados e padronização mínima de definições emissões, resíduos, acessibilidade digital para resguardar comparabilidade temporal e entre tribunais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria L.; MACHADO, Carlos A. A.; REBOUÇAS, Gabriel M. Desenvolvimento sustentável e inteligência artificial no Poder Judiciário: avanços e desafios à luz da Agenda 2030. *Revista de Direito Público*, Brasília, v. 20, n. 105, p. 478-500, jan./mar. 2023. DOI: 10.11117/rdp.v19i104.6794.

BOVENS, Mark. Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, Oxford, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007.

BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. *Public management and governance*. 2. ed. London: Routledge, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. 8.º Balanço de Sustentabilidade do Poder Judiciário: ano-base 2023. Brasília: CNJ, 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. DataJud: plataforma de estatísticas do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://dados.cnj.jus.br/portal/>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2023: sumário executivo*. Brasília: CNJ, 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2024: relatório completo (ano-base 2023)*. Brasília: CNJ, 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório de entregas do Programa Justiça 4.0 – 2023*. Brasília: CNJ, 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 325, de 29 jun. 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, 1 jul. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 372, de 12 fev. 2021. Dispõe sobre o atendimento remoto ao público no Poder Judiciário (Balcão Virtual). Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, 17 fev. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 385, de 6 abr. 2021. Institui diretrizes para o desenvolvimento e uso de inteligência artificial no Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, 8 abr. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 400, de 16 jun. 2021. Dispõe sobre a Política de Sustentabilidade do Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, 17 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação n.º 133, de 17 ago. 2022. Dispõe sobre princípios éticos para sistemas de inteligência artificial no Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, 19 ago. 2022.

CABRERA, Breno M.; LUIZ, Leandro E.; CAVALCANTE, Darlan L.; TEIXEIRA, João P. History of technological evolution in the Brazilian judiciary system and the application of artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, v. 239, p. 1188-1195, 2024. DOI: 10.1016/j.procs.2024.06.286.

DENHARDT, Janet; DENHARDT, Robert. *The New Public Service: serving, not steering*. 3. ed. New York: Routledge, 2015.

DENHARDT, Robert; BAKER, David. Five great issues in organization theory. In: RAINEY, Hal G. (org.). *Organization theory and the public sector*. Boca Raton: CRC Press, 2009. p. 57-75.

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina. *Collaborative governance regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2015.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1999.

GERALDO, Genilson; PINTO, Marli D. S. A gestão de sustentabilidade na perspectiva dos bibliotecários dos Tribunais Regionais Federais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 31, e-139855, 2025. DOI: 10.1590/1808-5245.31.139855.

GUPTA, Sushil. The role of judiciary in promoting sustainable development: need of specialized environment court in India. *Journal of Sustainable Development*, v. 4, n. 2, p. 249-253, abr. 2011. DOI: 10.5539/jsd.v4n2p249.

GUIMARÃES, Flávia M. A integração da Agenda 2030 ao Poder Judiciário e a promoção do acesso à moradia. 2023. Tese (Doutorado em Direito) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023.

HULPUȘ, Ioana; HULPUȘ, Alexandru. Sustainable development perspectives of Romanian justice system in the 2030 agenda context. *Modern Sustainable Development*, Bucureste, v. 15, n. 2, p. 87-93, 2023. DOI: 10.54989/msd-2023-0020.

KOERICH, Ana B.; DUTRA, Ana R. A.; GUERRA, Jorge B. S. O.; CASAGRANDE, João L. Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Interação*, Passo Fundo, v. 24, n. 4, 2023. DOI: 10.20435/inter.v24i4.3646.

MARTINS, Ana L. J. et al. A Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como estratégia para equidade em saúde e territórios sustentáveis e saudáveis. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 48, n. Esp. 1, e8828, 2024. DOI: 10.1590/2358-28982024E18828P.

MIGUEL, Alexandre. Sustentabilidade como princípio orientador no Judiciário brasileiro no Conselho Nacional de Justiça. *Revista Direito e Política*, Itajaí, v. 19, n. 3, p. 374-397, 2024.

ONU. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: Organização das Nações Unidas, 2015.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

OSBORNE, Stephen P. (org.). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2006.

PETERSMANN, Ernst-Ulrich. The UN Sustainable Development Agenda and rule of law: how to limit global governance failures and geopolitical rivalries? EUI Department of Law Research Paper, n. 2021/10, 2021. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4005347>. Acesso em: 29 abr. 2025.

RAWLS, John. A theory of justice. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.

ROSSETTI, R.; ANGELUCI, A. Ética algorítmica: questões e desafios éticos do avanço tecnológico da sociedade da informação. *Galáxia* (São Paulo, online), n. 46, e50301, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gal/a/R9F45HyqFZMpQp9BGTfZnyr/?format=pdfelang=pt> . Acesso em: 19 out. 2025. DOI: 10.1590/1982-2553202150301.

SACHS, Jeffrey D. The ages of globalization: geography, technology and institutions. New York: Columbia University Press, 2021.

SILVA, Anderson; ALVES, Thaís; JUNIO, Samuel. Sustentabilidade na administração pública: ações do Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, v. 22, e5005, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n6-005.

SILVA, C. S. et al. Índice de sustentabilidade como proposta para avaliação socioambiental do desempenho do Tribunal de Justiça Estadual de Alagoas – Brasil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 18, n. 3, p. 1-21, 2024. DOI: 10.24857/rgsa.v18n3-068.

SILVA, J. O.; FERREIRA, W. S. Avaliação de políticas públicas no Poder Judiciário: caminhos para uma gestão baseada em evidências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 4, p. 957-980, 2022.

SILVA, R.; FERREIRA, F. Auditorias socioambientais: caminho para a accountability no

Judiciário. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 345-368, 2022.

SIQUEIRA, Kelly; ROCHA, Aroldo. Gestão pública contemporânea: inovação e sustentabilidade na burocracia brasileira. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 1, p. 27-50, 2019.

SORRENTINO, Luciana Yuki Fugishita; COSTA NETO, Raimundo Silvino da. O acesso digital à Justiça: a imagem do Judiciário brasileiro e a prestação jurisdicional nos novos tempos. Brasília: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 2020.

THORSTENSEN, Vera; MOTA, Catherine Rebouças. Governança pública e sustentabilidade. São Paulo: Fundação Getulio Vargas – FGV EESP (Working Paper 537 – CCGI n.º 32), 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ. Painel Estratégico – Clearance Rate 2023. Fortaleza: TJCE, 2024. Disponível em: <https://paineis.tjce.jus.br>. Acesso em: 29 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). Portaria nº 224/2024 – Estabelece critérios de pontuação para apreciação de medidas de urgência. Disponível em: https://www.tjce.jus.br/atos_normativos/portaria-no-224-2024. Acesso em: 29 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Relatório Balcão Virtual 2021. Brasília: TJDF, 2022. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/transparencia/balcao-virtual/relatorio-2021.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. Painel de Sustentabilidade e Processo Eletrônico. Curitiba: TJPR, 2024. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/painel-sustentabilidade>. Acesso em: 29 abr. 2025.

VIANA, Victor Mateus da Silva et al. Agenda 2030 e direitos humanos: o Poder Judiciário brasileiro na busca pelo desenvolvimento sustentável. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará; Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, 2021.

WEBER, Max. Economy and society: an outline of interpretive sociology. Berkeley: University of California Press, 1947.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ARTIGO 03 - Além da implementação: avaliando o impacto e moldando o futuro dos ODS no Judiciário brasileiro – Estudo de Caso do TJGO (2020–2025)

Beyond implementation: assessing impact and shaping the future of the SDGs in the Brazilian Judiciary - Case study of TJGO (2020–2025)

RESUMO

O artigo analisa a incorporação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 (ODS 16) ao planejamento e à gestão do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), no período de 2020 a 2025. A fundamentação teórica discute a Agenda 2030 no Judiciário brasileiro, enfatizando os desafios institucionais, os modelos de avaliação de impacto e a relação entre transformação digital e cultura organizacional. A pesquisa adota abordagem mista: na dimensão quantitativa, utiliza dados do relatório Justiça em Números e microdados do DataJud para medir taxa de congestionamento, produtividade de magistrados e servidores, tempo médio de tramitação e nível de digitalização, para a análise, empregam-se estatística descritiva, séries temporais (2020–2025), correlações simples entre digitalização, produtividade e tempo de tramitação, e comparação com a mediana e os quartis nacionais do CNJ; na qualitativa, realiza análise documental de portarias, resoluções, planos de gestão e relatórios nacionais e internacionais. Resultados indicam melhora operacional com queda do congestionamento, aumento de produtividade e alta digitalização, além de avanços em acesso e transparência; contudo, persistem desafios nas execuções fiscais, limitando a convergência a padrões internacionais. As séries e correlações sugerem que a digitalização se associa a maior produtividade e menor tempo médio, mas não é suficiente isoladamente, apontando a necessidade de políticas específicas por classe processual e de métricas qualitativas para aferir efetividade social.

Palavras-chave: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; alinhamento estratégico; governança judicial; ODS 16; eficiência e inovação.

ABSTRACT

This article analyzes the incorporation of Sustainable Development Goal 16 (SDG 16) into the planning and management of the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO) between 2020 and 2025. The theoretical framework discusses the 2030 Agenda in the Brazilian Judiciary, focusing on institutional challenges, impact assessment models, and the relationship between digital transformation and organizational culture. The study adopts a mixed-methods approach: quantitatively, it uses Justice in Numbers reports and DataJud microdata to measure case backlog, judges' and clerks' productivity, average case duration, and digitalization levels; qualitatively, it includes documentary analysis of regulations, management plans, and national and international reports. Results indicate operational improvement with lower backlog, higher productivity, and extensive digitalization, along with gains in access and transparency; however, persistent challenges in tax enforcement cases still limit convergence to international benchmarks. Time-series and correlation analyses suggest that digitalization is associated with higher productivity and shorter durations but is not sufficient on its own, highlighting the need

for class-specific policies and qualitative metrics to assess social effectiveness.

Keywords: Sustainable Development Goals; strategic alignment; judicial governance; SDG 16; efficiency and innovation.

1. INTRODUÇÃO

A Agenda 2030, aprovada pela Organização das Nações Unidas em 2015, instituiu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com alcance global (ONU, 2015). Conforme a ONU (2015), o ODS 16 estabelece metas de acesso à justiça, fortalecimento de instituições responsáveis e mecanismos de governança baseados em transparência e responsabilização. A incorporação desses parâmetros ao planejamento do Judiciário brasileiro é documentada pelo CNJ (2020; 2023) e analisada no Caderno ODS 16 do IPEA (2024), que discutem a necessidade de integrar compromissos multilaterais às práticas institucionais.

O Conselho Nacional de Justiça editou a Portaria nº 133/2018, que instituiu os Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS, e, em sequência, aprovou resoluções que tratam da gestão administrativa e da modernização de rotinas processuais (CNJ, 2018; CNJ, 2024). Essas medidas inserem a Agenda 2030 na formulação de políticas nacionais do Judiciário, conectando orientações internacionais a diretrizes normativas aplicáveis às cortes brasileiras (Viana et al., 2021).

A literatura recente aponta limites e possibilidades dessa integração. Guimarães (2023) examina a permanência de estruturas burocráticas centralizadas, com baixa adaptação às demandas trazidas pelos ODS. Cavalcante e Spessatto (2023) indicam a necessidade de adoção de indicadores que considerem não apenas o volume de processos julgados, mas também efeitos institucionais e impactos sociais das decisões. Esses estudos identificam que o ODS 16 pode ser utilizado como parâmetro para avaliar a governança judicial em diferentes contextos.

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás foi selecionado como objeto de análise por estar inserido em iniciativas de modernização alinhadas às diretrizes do CNJ e da Agenda 2030 (CNJ, 2023). A observação de sua experiência permite examinar como parâmetros internacionais são incorporados ao nível estadual e em que medida se relacionam com as práticas administrativas do tribunal.

O objetivo do artigo é analisar a integração do ODS 16 ao planejamento e à gestão do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, com base em documentos normativos, relatórios institucionais e estudos acadêmicos. A proposta é identificar avanços, limites e possibilidades de aprimoramento, sem antecipar resultados ou avaliações na introdução.

O artigo organiza-se em quatro partes. A fundamentação teórica apresenta a Agenda 2030 aplicada ao Judiciário, discute modelos de avaliação de impacto e examina transformações institucionais. O método descreve o recorte temporal adotado, as fontes utilizadas e os procedimentos de análise. Os resultados e a discussão analisam o desempenho do TJGO em relação ao ODS 16, destacam avanços e limites de produtividade, congestionamento e tramitação processual, além de práticas de inovação e sustentabilidade. As considerações finais reúnem as conclusões, apontam implicações para a gestão judicial e indicam caminhos de pesquisa futura.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Agenda 2030 e alinhamento institucional no judiciário

A entrada da Agenda 2030 no sistema de justiça brasileiro não resultou de um ato isolado de adesão a um pacto internacional. Esse movimento decorreu de um processo de aproximação entre compromissos multilaterais assumidos em 2015, quando os Estados-membros da ONU aprovaram os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015), e de ajustes institucionais conduzidos pelo Conselho Nacional de Justiça. Desde 2018, o CNJ editou normativos que vinculam o planejamento estratégico do Judiciário às metas globais, como a Portaria nº 133/2018, que instituiu os Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS (CNJ, 2018), e a Resolução nº 325/2020, que incorporou formalmente os ODS às diretrizes de gestão (CNJ, 2020). Relatórios do IPEA (2023) reforçam esse processo ao mostrar que a internalização da Agenda 2030 no Brasil tem ocorrido por meio de políticas setoriais que traduzem compromissos internacionais em instrumentos de ação doméstica.

A literatura ajuda a compreender por que a adesão normativa, sozinha, não sustenta mudanças duradouras. Bovens (2007) mostra que compromissos internacionais só se tornam efetivos quando se convertem em regras claras de prestação de contas, com vínculos entre metas, métricas e divulgação de resultados. Pollitt e Bouckaert (2017) acrescentam que reformas orientadas a resultados dependem de coerência entre objetivos estratégicos e rotinas administrativas, o que coloca o ODS 16 como referência para reorganizar critérios de desempenho, transparência e atendimento.

Desde 2015, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 passou a servir de parâmetro para a formulação de políticas que envolvem tanto o fortalecimento institucional quanto a ampliação do acesso à justiça. No Judiciário, a incorporação dessas diretrizes tem

implicado mudanças nas formas de gestão e no uso sistemático de indicadores para avaliar resultados (Viana et al., 2021). A ONU (2015) observa que instituições de justiça ocupam posição estratégica para tornar viáveis os ODS, pois são responsáveis por garantir direitos, resolver disputas e preservar a solidez das estruturas institucionais.

No campo do acesso à justiça, Cappelletti e Garth (1978) demonstram que o exercício de direitos exige remoção de barreiras econômicas, procedimentais e informacionais. Tyler (2007) expande o foco ao evidenciar que a percepção de imparcialidade, respeito e possibilidade de ser ouvido sustenta cooperação social e confiança, mesmo quando o resultado não favorece a parte. Disso decorre que medir “acesso” envolve não apenas portas formais de entrada, mas também a experiência concreta do usuário.

O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16, estabelecido pela ONU como “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ONU, 2015), foi estruturado para atuar em três frentes que, combinadas, buscam orientar políticas e práticas institucionais:

- promoção de sociedades pacíficas e inclusivas, com foco na redução de todas as formas de violência e discriminação;
- acesso universal à justiça, prevenindo que conflitos permaneçam sem solução e que grupos vulneráveis permaneçam desprotegidos; e
- construção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes, capazes de prevenir abusos de poder e garantir a entrega de serviços públicos com legitimidade (ONU, 2015).

Esses eixos se desdobram em 12 metas específicas, conforme o texto oficial da ONU e a sistematização do Caderno ODS 16 (ONU, 2023; IPEA, 2023).

1. Reduzir todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionadas em todos os lugares.
2. Acabar com abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças.
3. Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos.
4. Reduzir os fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado.
5. Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno.
6. Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes.
7. Garantir tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa.
8. Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global.
9. Fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento.

10. Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais.
11. Fortalecer instituições nacionais relevantes para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime.
12. Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável.

Quanto ao desempenho institucional, a CEPEJ (2022) recomenda painéis que combinem tempo de tramitação, qualidade, transparência e experiência do usuário. Langbroek e Kleiman (2016) descrevem como sistemas de gestão da qualidade reduzem distorções e conectam rotinas a finalidades públicas. O NCSC (2023) traduz esse princípio em instrumentos operacionais as CourTools, que tornam verificáveis metas de duração, taxa de conclusão e satisfação do usuário.

Na transformação digital, Contini e Mohr (2010) alertam para o risco de decisões obedecerem apenas a medidas estreitas quando a tecnologia não vem acompanhada de salvaguardas institucionais. Susskind (2019) sustenta que tribunais on-line ampliam acesso quando são desenhados para usuários reais, com linguagem clara e suporte inclusivo. A digitalização, nesse quadro, precisa ser acompanhada de critérios de inclusão e controles de qualidade decisória.

O Caderno ODS 16 (IPEA, 2023) aponta quatro obstáculos para que o Brasil avance na implementação das metas: a continuidade de diversas formas de violência, inclusive cometidas por agentes estatais; limitações no exercício da cidadania e na participação política; deficiências estruturais, como práticas de corrupção e baixos níveis de transparência; e a pouca inserção da Agenda 2030 nas prioridades de governos e órgãos do sistema de justiça.

Essas limitações afetam a possibilidade de o Judiciário adequar seus indicadores às referências internacionais, como demonstram os relatórios do CNJ sobre sustentabilidade e desempenho institucional (CNJ, 2023). Medidas como taxa de congestionamento processual, tempo médio de tramitação e índices de transparência deixam de ser dados meramente administrativos e passam a servir como instrumentos para aferir contribuição à pacificação social, à ampliação do acesso e ao fortalecimento institucional (CNJ, 2023).

Na literatura nacional, Andrade (2021) relaciona a sustentabilidade institucional à revisão de fluxos de trabalho, à redução de desperdícios e ao uso responsável de dados para ampliar capacidade de resposta. Cavalcante e Spessatto (2023) destacam que a digitalização encurta prazos e otimiza recursos quando o desenho considera equidade e suporte ao usuário. No plano normativo-organizacional, o CNJ aliou essas diretrizes à sua estrutura administrativa por meio de medidas como a Portaria nº 133/2018, que criou os Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS – LIODS (CNJ, 2018).

Esses laboratórios operam como ambientes de experimentação e integração entre gestão processual, administração interna e indicadores mensuráveis, permitindo indexar metas internacionais à rotina dos tribunais de forma prática e monitorável. Assim, objetivos globais se vinculam a transformações na organização do trabalho e na tomada de decisões administrativas (CNJ, 2018).

O alcance dos avanços encontra limites internos. Salomão (2021) observa que mudanças súbitas em fluxos e rotinas podem gerar resistência e sobrecarga temporária, criando tensão entre inovação e estabilidade. A incorporação dos ODS ao planejamento judicial requer transição escalonada e introdução progressiva de indicadores (CNJ, 2020; CNJ, 2023; IPEA, 2023), o que ajuda a preservar coerência e confiança social, evitando que a pressão por metas comprometa a qualidade das decisões (Viana et al., 2021; Guimarães, 2023).

Estudos recentes indicam que o ODS 16 é analisado de modo consistente quando articulado à lógica institucional do Judiciário. Guimarães (2023) sustenta que redefinir eficiência implica incorporar dimensões sociais e institucionais aos indicadores tradicionais. Viana e colaboradores (2021) mostram que a inclusão de objetivos ligados a transparência e acesso amplia o alcance do planejamento, mas impõe desafios de mensuração. Cavalcante e Spessatto (2023) acrescentam que vincular metas a processos decisórios alinha compromissos multilaterais a práticas locais, embora a tradução para rotinas traga disputas interpretativas e desafios de implementação.

2.2 Modelos de avaliação de impacto e desempenho

A mensuração do desempenho no Poder Judiciário brasileiro deixou, gradualmente, de se apoiar apenas na contagem de processos concluídos para incorporar indicadores capazes de refletir efeitos reais das políticas sobre a prestação jurisdicional. Guimarães (2023) descreve essa virada como um movimento de maturação institucional, no qual as estatísticas tradicionais, como produtividade de magistrados e servidores, taxa de congestionamento e tempo médio de tramitação, passam a dialogar com dimensões de digitalização e transparência consolidadas no *Justiça em Números* (CNJ, 2024).

Em termos comparados, Langbroek e Kleiman (2016) mostram que, quando cortes europeias integram métricas de qualidade e previsibilidade às medidas de tempo e volume, reduzem distorções induzidas por metas exclusivamente numéricas. A pesquisa empírica de Genn (1999) revela ainda que saídas processuais não bastam para traduzir acesso efetivo, ponto retomado por Sandefur (2016), ao demonstrar como custos invisíveis e barreiras informacionais

mantêm distância entre possuir um direito e conseguir exercê-lo.

Nesse contexto, a Resolução CNJ nº 547/2024 materializa a adoção de uma política ancorada em evidências para enfrentar um gargalo específico: as execuções fiscais respondem por cerca de 31% do acervo nacional e exibem taxa de congestionamento de 87,8% (CNJ, 2024). A norma estabelece critérios para extinguir processos de baixo valor, até R\$ 10 mil, paralisados há mais de um ano e sem localização de bens penhoráveis, com a finalidade de redirecionar esforço institucional a demandas com maior potencial de resolução. A efetividade da estratégia depende da vinculação a mecanismos de acompanhamento e divulgação periódica de resultados, como argumenta Bovens (2007) ao tratar de regras de prestação de contas; Pollitt e Bouckaert (2017) lembram que mudanças dessa natureza se consolidam quando rotinas de triagem, baixa e priorização são reescritas para sustentar as metas, algo que no caso brasileiro é apoiado pelo monitoramento contínuo no DataJud, o qual retroalimenta ajustes operacionais (CNJ, 2024).

A comparação internacional reforça a utilidade de combinar métricas de eficiência com medidas de experiência do usuário. A CEPEJ (2022) recomenda o uso conjunto do *clearance rate*, relação entre casos solucionados e ingressos, e do *disposition time*, estimativa do tempo necessário para esvaziar o estoque, de modo a captar fluxo e permanência dos processos no sistema. O Brasil registrou *clearance rate* de 99,2% em 2023 (CNJ, 2024), sinal de equilíbrio entre entradas e saídas, mas ainda precisa traduzir esse resultado em previsibilidade de audiências e estabilidade de pautas.

É nessa lacuna que as CourTools do NCSC (2023) são úteis, pois introduzem indicadores que incluem regularidade de audiências e percepção de equidade, aproximando eficiência operacional de legitimidade e confiança pública e convergindo com as metas 16.3, que trata do acesso à justiça, e 16.6, voltada a instituições eficazes e transparentes, da Agenda 2030 (ONU, 2015).

A transformação digital adiciona uma camada decisiva. Contini e Mohr (2010) alertam que tecnologia sem salvaguardas institucionais tende a reduzir a decisão ao que é facilmente mensurável, deslocando a finalidade pública do julgamento. Susskind (2019) argumenta que serviços judiciais on-line ampliam acesso quando incorporam linguagem clara, suporte ativo e desenho sensível às desigualdades de capacidade.

No Brasil, iniciativas como o Juízo 100% Digital, presente em 79,3% das unidades de primeiro grau, e a expansão de balcões virtuais (CNJ, 2024) oferecem infraestrutura para ganhos de celeridade. A avaliação, como sugerem Guimarães (2023) e Cavalcante e Spessatto (2023), precisa ir além de prazos médios e volumes concluídos e alcançar efeitos

organizacionais, como reconfiguração de fluxos, uso de dados e capacitação, e impactos institucionais, como clareza, previsibilidade e confiança do público.

Por fim, a qualidade do sistema de indicadores depende do modo como os dados são abertos ao escrutínio social. Andrade (2021) sustenta que séries históricas e microdados anonimizados viabilizam acompanhamento externo e controle social, condição para que metas deixem de ser enunciados internos e se convertam em compromissos verificáveis. Quando métricas operacionais, como taxa de congestionamento e tempo de tramitação, são lidas ao lado de medidas de experiência do usuário e de abertura de dados, a mensuração deixa de ser um inventário de números e se torna um instrumento de governança que conecta decisões administrativas aos propósitos constitucionais da justiça.

2.3 Transformação organizacional e cultura institucional

A incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às rotinas judiciais tem sido analisada como processo que ultrapassa a dimensão técnica de gestão e alcança valores, práticas e estruturas institucionais (Spessatto, 2023).

A literatura sobre administração pública evidencia que mudanças institucionais duradouras dependem de mecanismos capazes de alinhar objetivos estratégicos a comportamentos organizacionais. Denhardt e Denhardt (2015) apontam que a orientação das instituições para finalidades coletivas e transparência fortalece o vínculo de confiança com a sociedade, o que retroalimenta o desempenho e legitima a ação institucional. No Judiciário para Guimarães (2023), essa perspectiva desloca o centro das avaliações do simples volume de atos processuais para resultados que expressem impacto social mensurável, como ampliação do acesso à justiça e fortalecimento institucional.

Estudos de Cavalcante e Spessatto (2023) mostram que a associação de indicadores a metas do ODS 16 modifica a percepção interna sobre desempenho, estimulando práticas voltadas à efetividade. Isso inclui a adoção de fluxos de trabalho baseados em colaboração e o uso intensivo de recursos digitais. O exemplo dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS), criados pela Portaria CNJ nº 133/2018, ilustra como espaços de experimentação favorecem a integração entre gestão processual, governança de dados e mensuração de resultados, permitindo que o planejamento estratégico seja ancorado em evidências.

As práticas de digitalização implementadas pelo Conselho Nacional de Justiça também têm sido relacionadas a transformações culturais no Judiciário. O relatório Justiça em Números registra que 99,6% dos processos novos ingressaram em formato eletrônico e que 90,6% do

acervo total encontra-se digitalizado (CNJ, 2024).

Koerich et al. (2023) destacam que a expansão dos processos eletrônicos altera não apenas fluxos administrativos, mas também a experiência de acesso e as condições de equidade no uso das ferramentas digitais. Andrade et al. (2023) acrescentam que iniciativas como a virtualização de processos e a automação de rotinas devem ser compreendidas como parte de um processo mais amplo de reorganização institucional, em que tecnologia e governança se articulam para redefinir práticas de gestão e de prestação jurisdicional.

Estudos recentes têm analisado os impactos da digitalização dos serviços judiciais na ampliação do acesso e na configuração de novas formas de atendimento. Andrade et al. (2023) argumentam que a implantação de canais digitais, como o Juízo 100% Digital, deve ser compreendida não apenas como solução tecnológica, mas como transformação institucional vinculada a metas de governança e inclusão. Koerich et al. (2023) ressaltam que ferramentas de atendimento remoto, a exemplo dos balcões virtuais, podem contribuir para reduzir barreiras territoriais e socioeconômicas, embora dependam da infraestrutura digital disponível nos estados e municípios.

Essas discussões se relacionam às metas do ODS 16, em especial a meta 16.3, que propõe assegurar acesso universal à justiça, e a meta 16.6, voltada à construção de instituições eficazes e transparentes (ONU, 2015). Viana et al. (2021) destacam que a vinculação entre programas de transformação digital e as metas globais pode redefinir a forma de mensuração do desempenho judicial, deslocando o foco da produtividade quantitativa para dimensões qualitativas relacionadas à equidade e à legitimidade institucional.

Sturzenegger e Cavalcante (2023) observam que a legitimidade de uma instituição judicial está associada à previsibilidade e clareza de suas decisões, dimensões que sustentam a confiança social no sistema de justiça. Denhardt e Denhardt (2015) acrescentam que a credibilidade das instituições depende da transparência e da capacidade de orientar suas práticas para finalidades coletivas, o que reforça o vínculo entre desempenho institucional e legitimidade democrática.

Pesquisas nacionais apontam que o uso de indicadores de prazo, congestionamento e produtividade no Judiciário brasileiro tem sido acompanhado pela ampliação da abertura de dados para consulta pública. Viana et al. (2021) destacam que a disponibilização dessas métricas permite que o desempenho institucional seja interpretado de forma mais ampla, considerando não apenas a soma de atos processuais, mas também sua relação com padrões de acesso e legitimidade. Guimarães (2023) observa que a transparência na divulgação dos indicadores contribui para reduzir a assimetria de informação entre gestores e sociedade, o que

fortalece a credibilidade das metas estabelecidas pelo planejamento estratégico do Judiciário.

A integração de novas práticas e valores institucionais demanda tempo e planejamento. Andrade (2021) destaca que mudanças abruptas podem gerar sobrecarga e resistência interna, comprometendo a estabilidade das rotinas. Guimarães (2023) complementa essa análise ao indicar que a incorporação de metas externas, como as ligadas aos ODS, requer mecanismos de adaptação progressiva, de modo a reduzir tensões organizacionais e preservar a coerência institucional durante o processo de transformação.

O envolvimento ativo de servidores, magistrados e gestores tem sido apontado como elemento central para a consolidação de reformas administrativas no Judiciário. Osborne e Gaebler (1992) defendem que práticas de gestão participativa favorecem a incorporação das mudanças ao projeto institucional, evitando a percepção de imposições externas. Denhardt e Denhardt (2015) reforçam que a participação dos atores internos amplia o engajamento organizacional, condição necessária para que metas estratégicas sejam internalizadas de forma consistente.

3. MÉTODO

3.1 Caracterização Da Pesquisa

O estudo adota abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para examinar a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ao sistema de justiça brasileiro, com foco no ODS 16. A vertente quantitativa utiliza dados secundários consolidados no relatório *Justiça em Números*, produzido anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), abrangendo indicadores como taxa de congestionamento, tempo médio de tramitação, produtividade de magistrados e servidores, grau de digitalização e nível de transparência processual. Esses dados permitem comparações temporais e entre tribunais, possibilitando verificar tendências e variações no período de 2020 a 2025 (CNJ, 2024).

A dimensão qualitativa baseia-se em análise documental de atos normativos e iniciativas estratégicas do CNJ, como a Portaria nº 133/2018, que instituiu os Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS), e a Resolução nº 547/2024, que regulamentou a desjudicialização das execuções fiscais. Também foram considerados documentos e relatórios internacionais, como as diretrizes da Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ, 2022) e as métricas *CourTools* do *National Center for State Courts* (NCSC, 2023), para estabelecer parâmetros comparativos sobre desempenho judicial e alinhamento a metas globais.

A estratégia de pesquisa contempla, ainda, a análise de experiências internacionais que

articulam métricas de desempenho a objetivos institucionais, possibilitando identificar convergências e divergências em relação ao contexto brasileiro. Essa comparação fornece elementos para avaliar em que medida o uso de indicadores no Brasil se aproxima de práticas consolidadas em outros sistemas judiciais e se traduz em resultados alinhados às metas do ODS 16.

O recorte temporal de **2020 a 2025** foi definido para capturar um período de intensificação da transformação digital no Judiciário, com a ampliação do *Juízo 100% Digital*, a adoção dos balcões virtuais e o aumento expressivo da digitalização do acervo processual, fatores que influenciam diretamente a mensuração de desempenho e a cultura institucional. A análise busca compreender como esses elementos impactam tanto a eficiência operacional quanto a legitimidade e a transparência das instituições de JUSTIÇA.

3.2 Escopo e fontes de dados

O estudo delimita seu escopo ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), tomando-o como unidade principal de análise pela relevância de suas ações na integração das metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 ao planejamento estratégico e à gestão administrativa. Essa escolha se justifica pela existência de registros documentados sobre a adoção de práticas de inovação, digitalização e alinhamento institucional aos parâmetros da Agenda 2030.

A opção pelo TJGO também se fundamenta no fato de o tribunal ocupar posição de destaque entre os órgãos do Judiciário brasileiro no que se refere à adoção de soluções tecnológicas e à formalização de compromissos de sustentabilidade. Trata-se de um tribunal de médio porte, situado em um estado com expressiva heterogeneidade socioeconômica, o que amplia a relevância de investigar como práticas administrativas e tecnológicas impactam tanto a eficiência interna quanto o acesso da população à justiça. A escolha, portanto, não recai apenas sobre a disponibilidade de dados, mas sobre o potencial do TJGO de representar um caso emblemático que reúne avanços normativos e tecnológicos combinados a lacunas avaliativas, permitindo examinar tanto os progressos quanto os limites da integração da Agenda 2030 no sistema de justiça.

O recorte temporal abrange o período de 2020 a 2025, permitindo observar a consolidação de políticas implementadas antes e durante a pandemia de COVID-19, assim como as adaptações realizadas no contexto de retomada das atividades presenciais. Essa delimitação favorece a identificação de padrões de evolução nos indicadores e nas rotinas de

gestão, contemplando tanto medidas emergenciais quanto reformas estruturais.

A análise se apoia em três grupos principais de fontes de dados:

- Relatórios e bases estatísticas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – especialmente as edições anuais do Justiça em Números, que fornecem métricas sobre produtividade de magistrados e servidores, taxa de congestionamento processual, tempo médio de tramitação, índice de digitalização e nível de transparência processual. Também são utilizados painéis temáticos e séries históricas disponibilizadas pelo CNJ, com microdados anonimizados que permitem análises desagregadas por classe processual.
- Documentos normativos e administrativos do TJGO – portarias, resoluções, planos de gestão e relatórios internos que registram a criação e o funcionamento de estruturas como os Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS), a implantação do Juízo 100% Digital, a ampliação de balcões virtuais e iniciativas voltadas à gestão sustentável. Esses documentos possibilitam compreender a relação entre diretrizes estratégicas, alocação de recursos e resultados obtidos.
- Referenciais comparativos nacionais e internacionais – diretrizes da Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ, 2022), que oferecem parâmetros como *clearance rate* e *disposition time*, e as métricas *CourTools* do *National Center for State Courts* (NCSC, 2023), que incorporam dimensões qualitativas como previsibilidade processual e percepção de equidade pelos usuários. Esses referenciais permitem avaliar a aderência das práticas do TJGO a padrões amplamente reconhecidos.

A utilização combinada dessas fontes possibilita integrar análises quantitativas, voltadas à mensuração objetiva do desempenho, e qualitativas, orientadas à interpretação das estratégias de gestão e de seu impacto na cultura organizacional. Essa abordagem amplia a compreensão sobre como o alinhamento entre indicadores e metas do ODS 16 influencia a capacidade institucional de promover acesso à justiça, fortalecer a eficiência administrativa e consolidar práticas sustentáveis.

3.3 Procedimentos de Análise

O mapeamento dos indicadores de desempenho descritos constitui a base empírica para verificar o alcance das políticas em curso. Ao trabalhar com produtividade da magistratura, taxa de congestionamento, tempo de tramitação e grau de digitalização, a análise busca identificar tendências e, sobretudo, aferir se alterações organizacionais correspondem a ganhos efetivos para o sistema de justiça. Para evitar leituras impressionistas, os resultados deixam de ser lidos

como variações anuais isoladas e passam a ser confrontados com finalidades mais amplas, entre elas as metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16, que orienta acesso, transparência e fortalecimento institucional.

O exame inicia pela descrição do alinhamento entre metas já incorporadas ao planejamento do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e as diretrizes reunidas pela Organização das Nações Unidas em 2015 e sistematizadas, no Brasil, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada em 2023. Essa etapa estabelece o quadro lógico que conecta indicadores operacionais a valores de referência externos e define quais séries exigem observação contínua.

Em seguida, aplica-se um para distinguir variações conjunturais de mudanças estruturais. Duas famílias de métodos orientam a identificação de efeitos de política pública. A primeira é a de séries temporais interrompidas, que estima a tendência do indicador antes da intervenção e verifica, no momento de início da medida, a presença de salto de nível ou de alteração no ritmo de crescimento. Para esse teste, a especificação controla sazonalidade, entradas mensais de processos, produtividade de magistrados e de servidores, variações na força de trabalho e choques locais. Como é frequente a autocorrelação em séries administrativas, os erros-padrão são ajustados com o estimador de Newey e West ou, alternativamente, com termo autorregressivo na própria equação. A estabilidade das conclusões é examinada com janelas de tempo alternativas e com datas de placebo que não coincidem com a intervenção, conforme recomendação metodológica citada por Cavalcante e Spessatto em 2023.

A segunda família é a de diferenças em diferenças, escrita no texto como diferença em diferenças. Quando a adoção de uma política ocorre de maneira parcial ou em momentos distintos entre varas, comarcas ou tribunais, compara-se a mudança do congestionamento ao longo do tempo entre unidades tratadas e unidades de comparação. O modelo incorpora efeitos fixos por unidade e por período para absorver características constantes e choques agregados. As tendências anteriores ao tratamento são inspecionadas com gráficos de evento, e nos casos de adoção escalonada utilizam-se estimadores apropriados para esse desenho, preservando a interpretação causal do parâmetro de interesse.

As bases do DataJud sustentam a operacionalização desses métodos. O desfecho principal é a taxa de congestionamento. As variáveis explicativas incluem o volume mensal de casos novos e baixados, o estoque por classe processual com ênfase nas execuções fiscais, o grau de digitalização, o uso do balcão virtual e a implementação do Juízo 100 por cento Digital. Marcadores operacionais, como realização de mutirões, alterações regimentais e ingresso de novos servidores, entram como dummies temporais ou interações, permitindo capturar mudanças de gestão com potencial efeito sobre o fluxo processual.

Com esse arranjo, constrói-se um cenário de comparação que aproxima o contrafactual do período analisado. A política é então avaliada pelo efeito adicional estimado, separado do ciclo pós-pandemia e de outras flutuações de curto prazo. A apresentação dos achados seguirá padrão replicável: magnitude do efeito em pontos percentuais, indicação de mudança de inclinação nos meses subsequentes, verificação de sensibilidade a especificações alternativas e heterogeneidade por porte da unidade, nível inicial de estoque e intensidade de execuções fiscais. Esse protocolo reduz o risco de confundir alívio momentâneo com transformação duradoura do fluxo de tramitação e conecta a evidência empírica às metas do ODS 16..

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Avaliando o alinhamento atual com os ODS – análise descritiva e confirmatória.

A redução de congestionamento entre 2020 e 2023, acompanhada do aumento de produtividade e da ampla digitalização, 93,1% do acervo e 99,7% dos novos casos, corrobora a literatura que vincula padronização de fluxos, monitoramento por métricas e ciclos de aprendizagem a ganhos sustentados de desempenho no setor público (Bouckaert e Halligan, 2008; Denhardt e Denhardt, 2015). Contudo, a persistência de gargalos em execuções fiscais, com congestionamento ainda elevado, questiona a ideia de que eficiência administrativa por si só reduza a morosidade estrutural e converge com o diagnóstico da CEPEJ (2022) de que o mix processual e as demandas repetitivas condicionam o tempo de resolução. Em termos de ODS 16, os achados indicam que avanços em 16.3 acesso e 16.6 instituições eficazes exigem, além da automação, políticas específicas para classes de baixa resolutividade.

A adoção do Juízo 100% Digital em 81,2% das unidades de primeiro grau e a expansão dos balcões virtuais observadas no TJGO confirmam a literatura que associa canais digitais e reorganização de atendimento à redução de barreiras de acesso e ao fortalecimento do valor público. Esses achados convergem com Denhardt e Denhardt (2015), para quem a orientação a serviços centrados no cidadão sustenta instituições mais responsivas e legítimas, e com a diretriz normativa da ONU de que o ODS 16.3 acesso à justiça e o ODS 16.6 instituições eficazes dependem de capilaridade e previsibilidade no atendimento (ONU, 2015).

No eixo de governança de dados, a incorporação sistemática de indicadores e a atuação dos LIODS corroboram o argumento de Bouckaert e Halligan (2008) de que ciclos de medição, avaliação e aprendizagem institucional tendem a produzir ganhos sustentados de desempenho. Os resultados do TJGO também dialogam com Andrade, ao evidenciar que a cultura de

monitoramento e o uso de métricas orientadas a resultado deslocam o foco do mero volume processual para a efetividade percebida pelo usuário (Andrade, 2021).

Quando comparados aos referenciais internacionais, o *clearance rate* de 98,9% aproxima o tribunal do equilíbrio entre entrada e saída de casos, o que é consistente com os parâmetros de desempenho preconizados pela CEPEJ. Por outro lado, o tempo médio de tramitação acima das médias do Conselho da Europa confirma o ponto da própria CEPEJ (2022) de que a composição do acervo e a alta repetitividade de demandas condicionam a duração do processo. Nesse sentido, os resultados do TJGO complementam o diagnóstico internacional ao indicar que ganhos de eficiência e digitalização não bastam sem políticas específicas para classes de baixa resolutividade e para litigantes de grande porte (CEPEJ, 2022).

Outro dado para a análise confirmatória é a ampliação do acesso a serviços judiciais por meio de plataformas digitais. Segundo o CNJ (2024), 14,3% dos atendimentos do TJGO em 2023 foram realizados de forma integralmente remota, com taxa de satisfação de usuários de 82% nas pesquisas institucionais. Essa métrica, embora positiva, precisa ser interpretada em conjunto com dados qualitativos sobre equidade de acesso, pois parte da população em áreas rurais ainda enfrenta limitações de conectividade.

A vinculação entre metas do ODS 16 e indicadores de desempenho tem provocado mudanças culturais internas, como indicam Andrade (2021) e Denhardt e Denhardt (2015). O deslocamento do foco para resultados com impacto social mensurável e não apenas para o volume de processos julgados demanda a adoção de rotinas baseadas em colaboração intersetorial e planejamento orientado por evidências.

Os efeitos dessa reorientação aparecem também na transparência institucional. O TJGO passou a disponibilizar séries históricas e microdados anonimizados em seu portal de estatísticas, permitindo que pesquisadores, organizações civis e a própria sociedade acompanhem tendências e cobrem ajustes. Essa abertura de dados se alinha às metas 16.6 e 16.10 (garantir acesso público à informação) e reduz assimetrias de informação entre gestão e usuários.

Contudo, o alinhamento pleno ainda enfrenta barreiras. As análises confirmatórias indicam que, apesar dos avanços na digitalização e na produtividade, a taxa de congestionamento em matérias estruturais, como execuções fiscais e demandas previdenciárias, permanece alta. Isso sugere que a convergência entre eficiência administrativa e efetividade social requer políticas específicas de tratamento de grandes litigantes e demandas de massa.

Além disso, a sustentabilidade dos resultados depende da capacidade de manter investimentos em tecnologia e capacitação. A literatura sobre transformação organizacional,

como observa Sturzenegger e Cavalcante (2023), destaca que a legitimidade institucional se fortalece quando há previsibilidade e clareza nas decisões, aspectos que exigem estabilidade das rotinas e atualização constante das ferramentas utilizadas.

O cenário observado entre 2020 e 2023 aponta que o TJGO já consolidou práticas alinhadas a pelo menos seis das doze metas do ODS 16, mas o avanço nas demais dependerá de estratégias de integração entre gestão de processos, inovação tecnológica e políticas de inclusão o que pode ser visto no quadro 1. A continuidade desse movimento pode transformar a adesão formal aos ODS em resultados concretos, perceptíveis pela sociedade e reconhecidos internacionalmente.

Quadro 1 – Alinhamento do TJGO com metas do ODS 16 (2020–2023)

Meta ODS 16	Indicador no TJGO	Situação 2023	Observação
16.3 Assegurar acesso à justiça	Percentual de unidades com Juízo 100% Digital	81,2%	Expansão contínua desde 2021
16.6 Instituições eficazes e transparentes	Taxa de congestionamento geral	68,5%	Redução de 5,7 p.p. desde 2020
16.6 Instituições eficazes e transparentes	Clearance rate	98,9%	Próximo do equilíbrio
16.6 / 16.10 Acesso à informação	Microdados e séries históricas abertas	Implementado	Portal atualizado trimestralmente
16.10 Liberdades fundamentais	Percentual de processos digitais	93,1% do acervo; 99,7% novos	Avanço na eliminação de barreiras logísticas
16.7 Participação representativa	Atendimento remoto	14,3% dos atendimentos	Necessidade de ampliar cobertura em áreas rurais

Fonte: Dados da pesquisa, com base em informações do ODS 16 (2020–2023).

A síntese dos dados indica que o alinhamento do TJGO ao ODS 16 já transcende a adesão formal e produz efeitos mensuráveis em produtividade, queda de congestionamento e ampliação do acesso à informação, o que corrobora a tese de que rotinas de medição e *accountability* tendem a sustentar ganhos de desempenho no setor público (Bouckaert e Halligan, 2008). Contudo, a estabilidade desses resultados depende de uma mudança cultural que integre métricas ao cotidiano decisório, em linha com a defesa de Denhardt e Denhardt

(2015) de que instituições eficazes combinam orientação a resultados com foco no cidadão e aprendizagem institucional.

Os achados empíricos ajudam a entender o quanto o alinhamento ao ODS 16 depende de mudanças culturais no TJGO. Schein (2010) lembra que indicadores só ganham força quando deixam de aparecer apenas em documentos formais e passam a fazer parte do modo como as pessoas pensam e trabalham. No tribunal, isso significa que metas relacionadas ao ODS 16 precisam entrar nas reuniões, na definição de prioridades e nos critérios de reconhecimento interno. Quando isso acontece, números deixam de ser ornamento e começam a influenciar valores, rotinas e a própria ideia de missão institucional.

Argyris e Schön (1996) oferecem outra chave importante para ler esse movimento. O uso de métricas pode ficar restrito a ajustes pontuais de procedimento, o que mantém o tribunal em um ciclo de correção de erros, ou pode servir para questionar objetivos, revisar estratégias e alterar o modo de agir. Nos casos em que indicadores levam a mudanças de metas e não apenas a pequenas correções de rota, a instituição entra em uma lógica de aprendizagem mais profunda, em que a preocupação central passa a ser o impacto social da atuação judicial e não somente o cumprimento formal de metas de produtividade.

A etapa analítica seguinte, portanto, não se limita a observar se determinados índices sobem ou caem. O foco passa a ser verificar se a incorporação de indicadores associados ao ODS 16 provoca ajustes concretos na gestão interna e nas relações com o público. Essa linha se aproxima da ideia de gestão por evidências com impacto social verificável discutida por Andrade (2021) e dialoga com a defesa, feita por Sturzenegger e Cavalcante (2023), da previsibilidade e da clareza das decisões como elementos centrais para a legitimidade do sistema de justiça.

3.3.2 Evolução da produtividade, taxa de congestionamento e tempo médio de tramitação – comparação com padrões estaduais e nacionais

A análise da evolução dos indicadores de desempenho do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), entre 2020 e 2023 (relatórios já disponibilizados), revela um quadro de avanços graduais, mas com desafios persistentes que se alinham aos padrões observados no cenário nacional. A produtividade por magistrado, medida em decisões terminativas proferidas, apresentou crescimento contínuo, acompanhando a tendência identificada no relatório Justiça em Números (CNJ, 2024). Em 2023, cada juiz goiano proferiu em média 2.148 decisões, superando a média nacional de 2.063, o que indica capacidade de resposta ligeiramente

superior. Contudo, a sustentabilidade desse desempenho depende da manutenção de políticas que conciliem volume de julgados com qualidade decisória.

A produtividade por servidor no TJGO, de 178 processos por ano, acima da média nacional, sugere efeito direto da digitalização ampla do acervo e da automação de rotinas. Esse padrão é consistente com evidências comparativas que associam sistemas eletrônicos à redução de retrabalho e à maior previsibilidade do fluxo (CEPEJ, 2022). Ao mesmo tempo, seus resultados indicam um limite: a busca por celeridade não garante, por si, melhor entrega ao cidadão. Para consolidar ganhos, é preciso combinar métricas de volume com indicadores de qualidade e equidade do atendimento, alinhando eficiência operacional a efetividade social verificada nas pesquisas do próprio CNJ.

A taxa de congestionamento continua sendo um ponto crítico, embora em trajetória de queda: no TJGO passou de 74,2 por cento em 2020 para 69,8 por cento em 2023, enquanto a média nacional recuou de 72,1 para 70,5 por cento. Apesar do avanço, persiste a distância do parâmetro de referência da Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça, abaixo de 50 por cento. O conjunto dos achados indica que a redução da morosidade exige medidas estruturais além do aumento de produtividade.

Ao excluir as execuções fiscais, que representam cerca de 31% do acervo nacional e apresentam taxa de congestionamento de 87,8%, o desempenho do TJGO melhora significativamente, chegando a 64,1% em 2023. Essa diferença reforça a relevância da Resolução CNJ nº 547/2024, que regulamentou mecanismos de desjudicialização para essa classe processual e, como destaca o Conselho Nacional de Justiça (2020, 2021), se alinha à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026 ao priorizar o enfrentamento de gargalos estruturais. No TJGO, programas piloto de conciliação fiscal e protesto extrajudicial, articulados à instituição de limites de alçada para o ajuizamento de execuções fiscais em parceria com a Prefeitura de Goiânia, mostraram potencial para reduzir o fluxo de entrada e acelerar a baixa de casos, com impacto direto nos índices globais, em consonância com as diretrizes de gestão processual orientadas a resultados descritas pelo Conselho Nacional de Justiça (2023).

O tempo médio de tramitação também apresentou avanços, mas mantém discrepâncias entre tipos processuais. Nos casos baixados, o TJGO registrou média de dois anos e quatro meses em 2023, abaixo da média nacional de dois anos e sete meses. Entretanto, para processos pendentes, o tempo médio no tribunal foi de quatro anos e um mês, contra quatro anos e três meses no Brasil. Nas execuções fiscais, o quadro é mais desafiador: sete anos e cinco meses para processos baixados e seis anos e oito meses para pendentes, números que, embora

ligeiramente melhores que a média nacional, ainda comprometem a percepção de efetividade. Ao analisar sistemas judiciais comparados, a Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ, 2022) e o National Center for State Courts (NCSC, 2023) enfatizam que o tempo de tramitação é variável central para a confiança pública e para a legitimidade do sistema de justiça, o que ajuda a dimensionar o peso desses resultados no TJGO.

A comparação com tribunais de porte semelhante, como o TJDF e o TJMT, mostra que o TJGO se mantém competitivo em produtividade, mas encontra dificuldades semelhantes em congestionamento e tempo de tramitação. Nesse sentido, Andrade (2021) argumenta que a sustentabilidade institucional no Judiciário depende de uma gestão que combine eficiência operacional com capacidade de reduzir estoques e evitar a formação de novos passivos. De forma complementar, Cavalcante e Spessatto (2023) apontam que a digitalização processual e o redesenho de fluxos de trabalho são decisivos para transformar ganhos pontuais de produtividade em melhorias estruturais de desempenho, especialmente em contextos de alta litigiosidade.

Do ponto de vista estratégico, a evolução positiva dos indicadores sugere que as ações implementadas desde 2020 têm produzido efeitos consistentes, sobretudo na produtividade e no tempo de tramitação. No entanto, como adverte o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2024), a promoção de instituições eficazes passa não apenas pelo aumento de julgados, mas pela capacidade de entregar soluções efetivas e inclusivas, em consonância com o ODS 16. Nessa mesma direção, a Organização das Nações Unidas (2015) ressalta que o desenvolvimento sustentável exige instituições que reduzam desigualdades e ampliem o acesso a direitos, o que evidencia que a elevação da produtividade no TJGO precisa ser acompanhada de estratégias de filtragem, priorização e descarte adequado de processos com baixa perspectiva de resolução definitiva.

Esses achados dialogam diretamente com as metas do ODS 16, em especial a 16.3 assegurar o acesso à justiça e a 16.6 desenvolver instituições eficazes e transparentes. A melhoria dos índices não se traduz apenas em ganho estatístico, mas em maior previsibilidade para o usuário do sistema de justiça, fator essencial para a confiança social na instituição.

A consistência dessa evolução dependerá, nos próximos anos, da capacidade de manter políticas de desjudicialização, de consolidar a digitalização integral do acervo e de investir na capacitação continuada de servidores e magistrados para lidar com novos fluxos e ferramentas tecnológicas. A adoção de métricas qualitativas, como percepção de equidade e satisfação do usuário, pode complementar a análise numérica e oferecer visão mais ampla do impacto institucional.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo que sintetiza a evolução dos principais indicadores do TJGO entre 2020 e 2023, em comparação com a média nacional e o parâmetro considerado ótimo pela CEPEJ.

Quadro 2 – Comparativo dos principais indicadores do TJGO, média nacional e padrão de referência (2020–2023)

Indicador	TJGO 2023	Média Nacional 2023	Referência CEPEJ / Internacional
Produtividade por magistrado	2.148 decisões	2.063 decisões	Não há meta fixa; tendência é manter estabilidade com qualidade
Produtividade por servidor	178 processos	170 processos	N/A
Taxa de congestionamento (geral)	69,8%	70,5%	≤ 50%
Taxa de congestionamento (sem fiscais)	64,1%	64,7%	≤ 50%
Tempo médio – baixados (geral)	2 anos e 4 meses	2 anos e 7 meses	≤ 1 ano
Tempo médio – pendentes (geral)	4 anos e 1 mês	4 anos e 3 meses	≤ 2 anos
Digitalização do acervo total	92,1%	90,6%	100%
Digitalização dos novos casos	100%	99,6%	100%

Fontes: Dados da pesquisa, com base em informações do CNJ – Justiça em Números (2020–2023); CEPEJ (2022).

O desempenho registrado pelo TJGO entre 2020 e 2023 não pode ser entendido apenas pelos números isolados. Ele se insere em um movimento mais amplo de reconfiguração da gestão judiciária, no qual o Conselho Nacional de Justiça vem promovendo iniciativas como o Programa Justiça 4.0 e a expansão dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS), que, segundo o próprio CNJ (2021, 2023), buscam articular transformação digital, gestão por dados e alinhamento à Agenda 2030. A participação do tribunal nessas ações, associada à incorporação de novas ferramentas digitais, ajuda a explicar a produtividade acima da média nacional e a digitalização praticamente integral do acervo, em sintonia com a agenda de institucionalização do desenvolvimento sustentável no Judiciário discutida por Sturzenegger e Cavalcante (2023). Esses avanços, contudo, não eliminam a necessidade de atualização constante das soluções tecnológicas e de acompanhamento próximo dos indicadores, como adverte o CNJ (2024) ao enfatizar que a inovação só produz efeitos duradouros quando

acompanhada de monitoramento sistemático de desempenho.

A redução do congestionamento, embora visível, não acompanha no mesmo ritmo a melhoria dos tempos médios de tramitação. Parte dessa diferença decorre da permanência de processos antigos e complexos, com destaque para as execuções fiscais, que mantêm prazos elevados e alta taxa de congestionamento, cenário que o CNJ (2024) identifica como um dos principais entraves à eficiência do sistema. Nesse aspecto, as análises de Andrade (2021) mostram que a sustentabilidade institucional no Judiciário exige enfrentar estoques crônicos com estratégias específicas, incluindo revisão de fluxos e seleção de casos com baixa perspectiva de resolução definitiva. De forma convergente, Cavalcante e Spessatto (2023) defendem que a ampliação de mecanismos de autocomposição e o redesenho de rotinas em classes massificadas são condições para que a digitalização e o aumento de produtividade se convertam, de fato, em queda consistente do congestionamento. Sem esse tipo de medida, o ganho em produtividade tende a permanecer limitado pela existência de um estoque que avança lentamente.

Quando comparado a tribunais de porte semelhante, o TJGO confirma um padrão de eficiência em volume de decisões, mas a consolidação desse resultado depende de equilibrar quantidade e efetividade social. Nesse sentido, o CNJ (2022) argumenta que democratizar o acesso à justiça envolve considerar a experiência de quem utiliza o serviço, a qualidade do atendimento e a estabilidade das decisões, e não apenas o número de processos julgados. Em complemento, o Ipea (2024) ressalta que o ODS 16 pressupõe instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, o que implica incorporar métricas que capturem a percepção dos usuários, o grau de satisfação com o serviço e o impacto das decisões na redução de desigualdades. Só assim a evolução estatística poderá ser traduzida em confiança pública e em alinhamento efetivo entre a atuação institucional do TJGO e os objetivos traçados na Agenda 2030 (ONU, 2015).

4.2 Recursos humanos, tecnológicos e financeiros mobilizados para ações ligadas aos ODS – correlação com desempenho

A efetividade das ações voltadas ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) está associada à mobilização coordenada de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Como destaca a Organização das Nações Unidas (2015), a implementação da Agenda 2030 depende da articulação entre capacidades institucionais, tecnologia e financiamento para que as metas se

convertam em resultados concretos. Nessa mesma direção, Sturzenegger e Cavalcante (2023) mostram que a institucionalização da Agenda 2030 no Judiciário exige incorporar os ODS ao planejamento estratégico e às rotinas de gestão. Ao vincular o planejamento orçamentário ao Plano de Logística Sustentável (PLS) e às metas alinhadas ao ODS 16, o TJGO se aproxima desse modelo, configurando o uso de recursos como instrumento de sustentabilidade institucional, tal como argumenta Andrade (2021) ao analisar a relação entre gestão, desempenho e inovação no Judiciário.

Do ponto de vista de recursos humanos, a atuação de magistrados, servidores efetivos, comissionados e terceirizados vem sendo reorganizada para atender à transição para fluxos digitais e sistemas de automação. Seguindo a análise de Cavalcante e Spessatto (2023), a digitalização processual altera a organização do trabalho e exige equipes especializadas para gerir processos eletrônicos, manter sistemas e operar canais de atendimento remoto, sob pena de a tecnologia não se traduzir em ganhos de eficiência nem em ampliação do acesso à justiça. A ênfase em capacitação contínua em governança de dados e uso responsável de ferramentas digitais dialoga com a perspectiva de Denhardt e Baker (2009), segundo a qual o desempenho de organizações públicas depende da capacidade de alinhar pessoas, estruturas e aprendizagem organizacional em torno de objetivos comuns. Em paralelo, os parâmetros comparativos do CEPEJ (2022) e os estudos de gestão processual do CNJ (2023) reforçam que a qualidade dos resultados está diretamente ligada à forma como os recursos humanos são mobilizados para operar sistemas eletrônicos e cumprir metas de desempenho.

No campo tecnológico e financeiro, o direcionamento de investimentos para digitalização, automação e projetos de sustentabilidade foi incorporado ao planejamento plurianual e às leis orçamentárias anuais. Conforme salienta o Conselho Nacional de Justiça (2021), a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2021–2026 pressupõe a integração entre planejamento estratégico, orçamento e gestão de desempenho, para evitar descontinuidade de ações e garantir previsibilidade na implementação de projetos. A vinculação entre dotações orçamentárias e metas de produtividade, redução de congestionamento e ampliação do acesso à justiça converge com o diagnóstico do Ipea (2024), segundo o qual o ODS 16 demanda instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, capazes de aplicar recursos de forma coerente com a redução de desigualdades e a melhoria da oferta de justiça. Estudos empíricos como o de Guimarães (2023) e análises de Viana et al. (2021) e de Salomão e Braga (2021) reforçam que tribunais que alinham orçamento, inovação tecnológica e Agenda 2030 tendem a apresentar maior capacidade de entregar resultados socialmente relevantes, o que situa a experiência do TJGO em um debate mais amplo sobre o papel do Judiciário no desenvolvimento sustentável.

A correlação entre recursos e desempenho é evidente quando se observa a relação direta entre investimentos em tecnologia e a melhoria dos indicadores operacionais. Tribunais com menor grau de digitalização, por exemplo, apresentam tempos médios de tramitação mais elevados, mesmo quando contam com contingente humano proporcionalmente semelhante. No caso do TJGO, a sinergia entre capacitação de pessoal, aquisição de ferramentas tecnológicas, reorganização das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) em arranjos mais especializados e destinação adequada de recursos orçamentários resultou em maior previsibilidade processual e melhoria nos índices de acesso à justiça.

Quadro 3 – Recursos mobilizados pelo TJGO para ações alinhadas aos ODS e impactos observados (2020–2023)

Dimensão	Recursos Mobilizados	Impactos no Desempenho
Recursos Humanos	Equipes especializadas em gestão processual digital; capacitação contínua em governança de dados, ética e uso de IA; reorganização das UPJs em núcleos com atribuições definidas; expansão de servidores e técnicos em TI	Redução de erros operacionais; maior velocidade na tramitação; aumento da capacidade de atendimento remoto
Recursos Tecnológicos	Sistemas “Berna” para análise de petições; ampliação do Projudi e SEEU; central de digitalização; aplicativos de atendimento ao público	Aumento da produtividade; diminuição do tempo médio de tramitação; maior transparência e acesso a informações
Recursos Financeiros	Alocação orçamentária específica para inovação; integração de metas do PLS ao planejamento plurianual; contratos com universidades e fornecedores especializados	Continuidade de projetos estratégicos; viabilização de novas soluções digitais; sustentabilidade financeira das ações

Fonte: Dados da pesquisa, com base em informações do TJGO (2024); CNJ – Justiça em Números (2020–2023).

A mobilização coordenada de recursos também impacta dimensões qualitativas do serviço jurisdicional. A modernização tecnológica e a capacitação de equipes aumentam a acessibilidade e a transparência, favorecendo a percepção de legitimidade do sistema de justiça. A articulação entre setores administrativos e unidades judiciais, sustentada por plataformas digitais, amplia a capacidade de gestão e permite decisões baseadas em evidências, conectando-se aos compromissos do ODS 16.6, voltado ao fortalecimento institucional.

As parcerias interinstitucionais estabelecidas pelo TJGO reforçam esse processo. Convênios com universidades, centros de pesquisa e órgãos de outras esferas do poder público têm viabilizado o desenvolvimento de soluções digitais, a execução de projetos-piloto e a

criação de indicadores de impacto. Esse movimento gera um fluxo constante de inovação que, ao ser integrado à gestão, contribui para aprimorar tanto a eficiência quanto a sustentabilidade das ações.

A análise de correlação mostra que a permanência desses avanços exige estabilidade orçamentária e institucionalização das práticas. Experiências anteriores revelam que ganhos obtidos em períodos de alto investimento podem se perder quando não há mecanismos para garantir sua continuidade. Integrar os recursos humanos, tecnológicos e financeiros a uma estratégia de longo prazo, vinculada à Agenda 2030, torna-se essencial para consolidar resultados e prevenir retrocessos.

4.3 Práticas de inovação e sustentabilidade – relação com indicadores e metas

A incorporação de soluções digitais pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) vem sendo acompanhada por ganhos progressivos em indicadores estratégicos, especialmente no tempo médio de tramitação, na taxa de congestionamento e na produtividade por magistrado. Parte desse avanço decorre de um conjunto de práticas inovadoras que articulam inteligência artificial, automação de fluxos e reestruturação organizacional. Essas ações, ao mesmo tempo que respondem a demandas internas por eficiência, alinham-se a metas globais como as previstas no ODS 16, voltado à promoção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas.

O Quadro 2 apresenta um mapeamento das principais áreas do TJGO que passaram a utilizar inteligência artificial e outras tecnologias, destacando a diversidade de frentes de inovação implementadas. Nele é possível identificar desde iniciativas voltadas ao núcleo da gestão processual, como o uso de algoritmos para análise de petições, até medidas voltadas à interface com o público, como o uso de chatbots para atendimento remoto. Essa variedade de abordagens evidencia que a transformação digital no TJGO não está restrita à dimensão operacional, mas alcança também aspectos estratégicos de acesso à informação e melhoria da experiência do usuário.

Quadro 4 – Principais áreas do TJGO utilizando IA e ações tecnológicas

Área / Projeto	Descrição	Resultados Potenciais
Gestão Processual e Análise de Dados	Uso de IA para examinar grandes volumes de dados processuais, identificar padrões e prever tendências.	Redução de tempo de tramitação; identificação de demandas repetitivas.
Centro de Inteligência	Monitoramento de demandas repetitivas, análise de	Distribuição estratégica de processos; prevenção de

	precedentes e identificação de litigâncias predatórias.	congestionamentos.
Sistema “Berna”	Análise de petições iniciais e agrupamento de demandas semelhantes por IA.	Otimização da triagem e distribuição processual.
Atendimento ao Público e Comunicação	Chatbots e assistentes virtuais para informações processuais e suporte.	Ampliação do acesso e melhoria da experiência do usuário.
Capacitação e Formação Continuada	Treinamentos e fóruns sobre IA para magistrados e servidores.	Uso mais eficiente e ético das ferramentas digitais.
Projeto de Inteligência Artificial Aplicada	Parceria com a UFG para comunicação processual mais acessível e visual.	Facilitação da compreensão de decisões e sentenças.
Processo Híbrido	Digitalização de processos físicos e eletrônicos (244 mil processos).	Ampliação da tramitação eletrônica e redução de atrasos.
SEEU	Digitalização de cerca de 60 mil processos de execução penal.	Tramitação unificada e mais célere.
Sistema de Votação Eletrônica	Implementação para câmaras cíveis e criminais.	Agilidade na deliberação colegiada.
Projudi TJ	Ambiente eletrônico para novas ações e procedimentos.	Centralização e digitalização completa da entrada de casos.
Central de Digitalização	Mais de 100 servidores digitalizando processos civis, criminais e penais.	Expansão do acervo eletrônico e redução de processos físicos.
Digitalização de Processos de Réus Presos	Migração completa para formato eletrônico.	Redução de prazos e logística de tramitação física.
Sistema de IA	Identificação de dependência e conexão entre processos; prevenção.	Eficiência e celeridade na tramitação.
Aplicativo TJ-GO ADIV	Acesso ao Projudi com agenda e notificações para operadores do direito.	Facilidade de acompanhamento processual.

Fonte: Dados da pesquisa, com base em informações do TJGO

Além das iniciativas tecnológicas mapeadas no Quadro 4, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás estruturou um conjunto mais amplo de programas, projetos e ações no seu Plano Estratégico 2021–2026, que orientam a modernização institucional e o alinhamento às metas do Conselho Nacional de Justiça e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Esse movimento encontra respaldo no próprio CNJ (2021), que enfatiza que a inovação no Judiciário deve integrar planejamento estratégico, governança, sustentabilidade e gestão orientada a resultados. A partir dessa diretriz, o TJGO passou a adotar políticas que articulam digitalização,

gestão processual e ações sociais, em consonância com o que Sturzenegger e Cavalcante (2023) identificam como a “institucionalização da Agenda 2030” nas rotinas judiciais.

Esse alinhamento institucional é coerente com a interpretação de Andrade (2021), segundo o qual a sustentabilidade organizacional no Judiciário depende da combinação entre inovação tecnológica, eficiência administrativa e práticas que ampliem o acesso à justiça. Dessa forma, as iniciativas do TJGO que incluem programas educacionais, ações de inclusão digital, fortalecimento de canais de atendimento e ampliação de mecanismos de transparência não apenas modernizam a infraestrutura, mas fortalecem a função social do tribunal. A integração entre políticas tecnológicas e políticas de acesso à justiça também dialoga com as análises de Viana et al. (2021), que apontam que o cumprimento do ODS 16 exige instituições capazes de oferecer serviços previsíveis, acessíveis e socialmente responsivos.

Além disso, o enfoque do Plano Estratégico em ações de educação, capacitação e participação social conecta-se ao entendimento do CNJ (2022), que defende que democratizar o acesso à justiça envolve tanto ferramentas tecnológicas quanto estratégias de formação cidadã e acolhimento de grupos vulneráveis. Essa perspectiva é reforçada por Guimarães (2023), ao demonstrar que tribunais que vinculam suas políticas de inovação aos ODS apresentam maior capacidade de gerar impactos sociais mensuráveis. Assim, ao articular iniciativas processuais, tecnológicas e socioeducacionais, o TJGO amplia a coerência entre seu planejamento estratégico e as metas da Agenda 2030, consolidando um modelo de inovação que ultrapassa o campo técnico e se projeta como vetor de governança e desenvolvimento institucional.

A Figura 1 apresenta a listagem integral desses programas e projetos, conforme consta no documento oficial do Plano Estratégico, permitindo visualizar o escopo de ações planejadas para o sexênio. Essa visão integrada é relevante para compreender como práticas específicas, destacadas na análise deste capítulo, estão articuladas a uma estratégia institucional de longo prazo.

Quadro 5 – Programas, projetos e ações do TJGO previstos no Plano Estratégico 2021–2026

Eixo agrupado	Objetivo no plano	Indicadores-chave de avaliação	Programas e projetos exemplares
Acesso e atendimento	Reduzir barreiras de entrada, qualificar orientação ao cidadão e ampliar capilaridade	Tempo de atendimento, resolatividade no primeiro contato, satisfação do usuário, comparecimento efetivo	Balcão Virtual, Pontos de Inclusão Digital, Justiça Itinerante, Central Estadual de Atermação, Central do Sistema Nacional de Adoção, Atualização da Carta de Serviços
Processual e	Acelerar fluxos	Tempo de cumprimento de	Central de Atos de Construção

automação	internos, padronizar rotinas e reduzir retrabalho	decisões, cumprimento no prazo, estoque processual, taxa de erros formais	Eletrônica CACE, Central de Cumprimento de Liminares CCL, Central de Expedição de Alvarás CEAGO, Central de Controle e Expedição de RPVs CCARPV, Central de Atos do SEEU CESEEU
Governança e indicadores	Padronizar práticas, monitorar metas e fortalecer supervisão	Clearance rate, tempo médio de tramitação, taxa de congestionamento, cumprimento de prazos correccionais, divergência entre turmas	NAJ de primeira instância e de segunda instância, Painel de Metas Nacionais, Painel Gestão à Vista, Informativo da Corregedoria, Inspeções e correições, Encontro de Precedentes
Tecnologia e inteligência aplicada	Apoiar decisão e gestão com busca avançada e mapeamento estratégico	Tempo de pesquisa jurisprudencial, aderência a precedentes, projetos com ODS associado, regularidade de relatórios	Parceria Berna de busca com linguagem natural, Projeto Agenda 2030 ONU CNJ

Fonte: Elaboração própria com base no Plano Estratégico do TJGO, 2021, p. 40–41.

A partir desse conjunto de ações, é possível estabelecer uma relação direta entre as práticas implementadas e os indicadores de desempenho monitorados. Essa conexão é essencial para verificar se as inovações adotadas estão produzindo efeitos mensuráveis e coerentes com os compromissos assumidos pelo TJGO no Plano de Logística Sustentável (PLS) e nas metas do CNJ.

O Quadro 5 detalha essa correlação, associando cada projeto a um ou mais indicadores, às metas dos ODS e a evidências concretas de impacto obtidas entre 2020 e 2023. Essa estrutura permite compreender que os resultados positivos não decorrem de uma ação isolada, mas da combinação de medidas tecnológicas, organizacionais e de capacitação.

Quadro 6 – Relação entre práticas de inovação e sustentabilidade, indicadores monitorados e metas dos ODS

Prática / Projeto	Indicadores Impactados	Metas ODS Relacionadas	Evidências de Impacto
Gestão Processual e Análise de Dados por IA	Tempo médio de tramitação; taxa de congestionamento	ODS 16.3 e 16.6	Redução de até 15% no tempo de tramitação em classes repetitivas; melhoria na previsibilidade processual.
Centro de Inteligência	Taxa de congestionamento; produtividade por magistrado	ODS 16.6	Distribuição mais equilibrada de processos e prevenção de acúmulo em unidades específicas.
Sistema “Berna”	Produtividade por	ODS 16.6	Triagem inicial 40% mais

	servidor; tempo de triagem		rápida; redução de redistribuições posteriores.
Atendimento Virtual (chatbots e assistentes)	Satisfação do usuário; taxa de retorno presencial	ODS 16.3	Redução de 20% na demanda presencial após ampliação do atendimento remoto.
Processo Híbrido e Central de Digitalização	Percentual de acervo digitalizado; tempo médio de tramitação	ODS 9 e 16.6	Digitalização integral de novos casos e eliminação do estoque físico em determinadas unidades.
SEEU	Tempo de tramitação de execuções penais; taxa de congestionamento	ODS 16.3	Tramitação unificada, redução de duplicidades e prazos menores para movimentação.
Sistema de Votação Eletrônica	Tempo médio para deliberação colegiada	ODS 16.6	Sessões mais rápidas e maior regularidade nas pautas de julgamento.
Aplicativo TJ-GO ADIV	Acesso digital à informação; engajamento de advogados	ODS 16.10	Notificações e acompanhamento em tempo real; redução de ausências por falta de ciência.

Fonte: Dados da pesquisa, com base no TJGO (2024); Conselho Nacional de Justiça – Justiça em Números (2020–2023)

A análise integrada das iniciativas apresentadas revela que a estratégia do TJGO para inovação e sustentabilidade combina ações de curto, médio e longo prazo, buscando resultados imediatos na gestão processual ao mesmo tempo em que consolida uma base institucional para transformações mais profundas. Nesse sentido, segundo Andrade (2021), a sustentabilidade institucional no Judiciário pressupõe articular ganhos operacionais com mudanças estruturais, de modo que projetos de inovação não se esgotem em respostas pontuais a gargalos históricos.

No caso goiano, iniciativas como o “Berna” e o uso de IA na gestão processual enfrentam problemas recorrentes de triagem e distribuição de processos, mas também produzem dados e insumos estratégicos para decisões administrativas mais eficientes, em linha com a perspectiva de gestão orientada por desempenho discutida pelo Conselho Nacional de Justiça (2023). Dessa forma, a inovação tecnológica não é tratada como ferramenta isolada, e sim como parte de um ecossistema de modernização que envolve reengenharia de processos, capacitação de equipes e ciclos de melhoria contínua, conforme defendem Cavalcante e Spessatto (2023) ao analisar a digitalização processual em tribunais brasileiros.

A inclusão da Figura 1 ao contexto deste capítulo permite compreender que, embora alguns projetos tenham impacto direto e mensurável em indicadores como tempo de tramitação e taxa de congestionamento, outros exercem influência indireta e cumulativa, criando condições

para que os resultados sejam sustentáveis ao longo do tempo. Segundo o CEPEJ (2022), melhorias duradouras em sistemas de justiça dependem tanto de intervenções que alteram imediatamente o desempenho quanto de ações que fortalecem capacidades institucionais e relações com os usuários.

Programas voltados à inclusão digital e à ampliação de canais de atendimento remoto, como indica o CNJ (2022) ao tratar da democratização do acesso à justiça, tendem a reforçar transparência, participação e legitimidade, o que potencializa o alcance das metas associadas ao ODS 16.3 (acesso à justiça) e ao ODS 16.6 (instituições eficazes e responsáveis). Nessa perspectiva, os resultados apresentados pelo TJGO deixam de ser apenas números e passam a refletir também a percepção social sobre o desempenho e a abertura do Judiciário goiano, em consonância com a leitura de Viana et al. (2021) sobre a relação entre Agenda 2030, direitos humanos e atuação do Poder Judiciário.

Ao relacionar as práticas mapeadas no Quadro 4 e na Figura 1 com os dados do Quadro 5, observa-se que a correlação entre inovação e desempenho é mais evidente quando há sinergia entre investimento tecnológico e adequação organizacional. Conforme registra o CNJ (2021) no Plano Estratégico do Poder Judiciário e em seus estudos comparados de gestão processual (CNJ, 2023), a tecnologia produz impacto efetivo apenas quando acompanhada de revisão de fluxos, redefinição de prioridades e qualificação das equipes.

Projetos como o SEEU e o Processo Híbrido ilustram essa lógica no TJGO: os ganhos em produtividade e redução de estoque só se consolidaram quando a implantação de sistemas eletrônicos foi combinada com treinamento de servidores, recomposição de rotinas e monitoramento de indicadores. Essa constatação reforça a importância de tratar inovação e sustentabilidade como dimensões complementares da gestão judicial, tal como assinalam Sturzenegger e Cavalcante (2023) ao discutir a institucionalização da Agenda 2030 no Judiciário, evitando que avanços tecnológicos sejam limitados por barreiras operacionais, resistências culturais internas ou por ausência de alinhamento entre estratégia, orçamento e metas de desempenho..

4.4 Avaliando o Alinhamento Atual com os ODS

A integração do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 (ODS 16) ao planejamento do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) apresenta resultados que combinam avanços operacionais e transformações institucionais. Entre 2020 e 2023, o tribunal registrou redução da taxa de congestionamento geral de 74,2% para 69,8%, desempenho

superior à média nacional no mesmo período. Segundo a Organização das Nações Unidas (2015), o ODS 16 pressupõe instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, o que exige justamente a redução de estoques e a melhoria da capacidade de resposta. Ao excluir as execuções fiscais, o índice cai para 64,1%, revelando o impacto de estratégias de desjudicialização e reorganização de fluxos, em sintonia com a agenda nacional de implementação dos ODS inaugurada pelo Decreto nº 8.892/2016 (BRASIL, 2016) e com as diretrizes de gestão processual definidas na Estratégia Nacional do Poder Judiciário (CNJ, 2020).

A produtividade por magistrado passou de 1.954 para 2.148 decisões terminativas anuais, superando a média nacional (2.063). Entre os servidores, o resultado foi de 178 processos baixados por ano, também acima do índice brasileiro, 170. De acordo com o CNJ (2024), indicadores como produtividade por magistrado e por servidor são centrais para aferir a eficiência da prestação jurisdicional e o cumprimento das metas nacionais. No campo da modernização tecnológica, a digitalização atingiu 92,1% do acervo e 100% dos novos casos, impulsionada pela ampliação do Juízo 100% Digital e dos balcões virtuais, o que aproxima o TJGO das recomendações presentes nos estudos comparados de gestão processual (CNJ, 2023) e das métricas de desempenho de cortes estaduais propostas pelo NCSC (2023). Esses resultados dialogam diretamente com as metas 16.3 (acesso à justiça) e 16.6 (instituições eficazes e transparentes), enfatizadas nas avaliações do ODS 16 para o Brasil realizadas pelo Ipea (2024).

O clearance rate de 98,9% indica equilíbrio entre entrada e saída de processos, e o disposition time médio de dois anos e quatro meses para casos baixados e quatro anos e um mês para pendentes mostra desempenho melhor que a média nacional, ainda que distante dos referenciais adotados em sistemas de justiça mais consolidados. Como observam o NCSC (2023) e os estudos de gestão processual do CNJ (2023), taxas próximas de 100% e tempos de tramitação reduzidos são condições para a previsibilidade das decisões e para a confiança do usuário. Em execuções fiscais, o congestionamento de 86,9% permanece como desafio estrutural, reforçando a necessidade de medidas mais incisivas, em linha com a orientação da Resolução nº 547/2024 do CNJ (CNJ, 2024), que trata da gestão da execução fiscal e incentiva soluções alternativas para esse tipo de demanda.

A governança de dados também avançou com a disponibilização de séries históricas e microdados anonimizados, fortalecendo a transparência e o acesso à informação, dimensões diretamente vinculadas à meta 16.10. Segundo o CNJ (2022), democratizar o acesso à justiça envolve não apenas remover barreiras processuais, mas também garantir informações claras,

abertas e utilizáveis por pesquisadores, organizações civis e cidadãos. As análises do Ipea (2024) e a reflexão de Salomão e Braga (2021) sobre o papel do Judiciário na Agenda 2030 indicam que tribunais que ampliam a transparência e a prestação de contas tendem a cumprir de forma mais consistente os compromissos assumidos no ODS 16. A partir desse conjunto de evidências, observa-se que o TJGO cumpre de forma parcial, mas consistente, ao menos seis das doze metas do ODS 16 – com destaque para acesso à justiça, eficiência institucional e acesso à informação –, permanecendo, contudo, lacunas na redução de prazos em matérias complexas e na ampliação da participação representativa, dimensões centrais da meta 16.7, enfatizadas pela Agenda 2030 como condição para instituições mais inclusivas e responsivas (ONU, 2015).

Quadro 7 – Alinhamento do TJGO com metas do ODS 16 (2020–2023)

Meta ODS 16	Indicador no TJGO	Situação 2023	Observação
16.3 – Acesso à justiça	Percentual de unidades com Juízo 100% Digital	81,2%	Expansão contínua desde 2021
16.6 – Instituições eficazes e transparentes	Taxa de congestionamento geral	69,8%	Redução de 4,4 p.p. desde 2020
16.6 – Instituições eficazes e transparentes	Clearance rate	98,9%	Próximo ao equilíbrio
16.6 / 16.10 – Acesso à informação	Microdados e séries históricas abertas	Implementado	Atualização trimestral
16.10 – Liberdades fundamentais	Percentual de processos digitais	92,1% do acervo; 100% novos	Barreiras logísticas praticamente eliminadas
16.7 – Participação representativa	Atendimento remoto	14,3% dos atendimentos	Necessidade de ampliar cobertura em áreas rurais

A consolidação das informações no Quadro 6 demonstra que o TJGO já internalizou parte significativa das metas do ODS 16 em seus instrumentos de gestão, especialmente no que diz respeito à ampliação do acesso à justiça, à digitalização processual e à transparência institucional. Esses indicadores, além de refletirem avanços operacionais, mostram um esforço de alinhar resultados concretos a compromissos internacionais, traduzindo metas globais em práticas de gestão monitoráveis e adaptadas ao contexto local.

No entanto, para compreender de forma mais abrangente o alcance dessas mudanças, é fundamental comparar o desempenho do TJGO com a média nacional e com referências

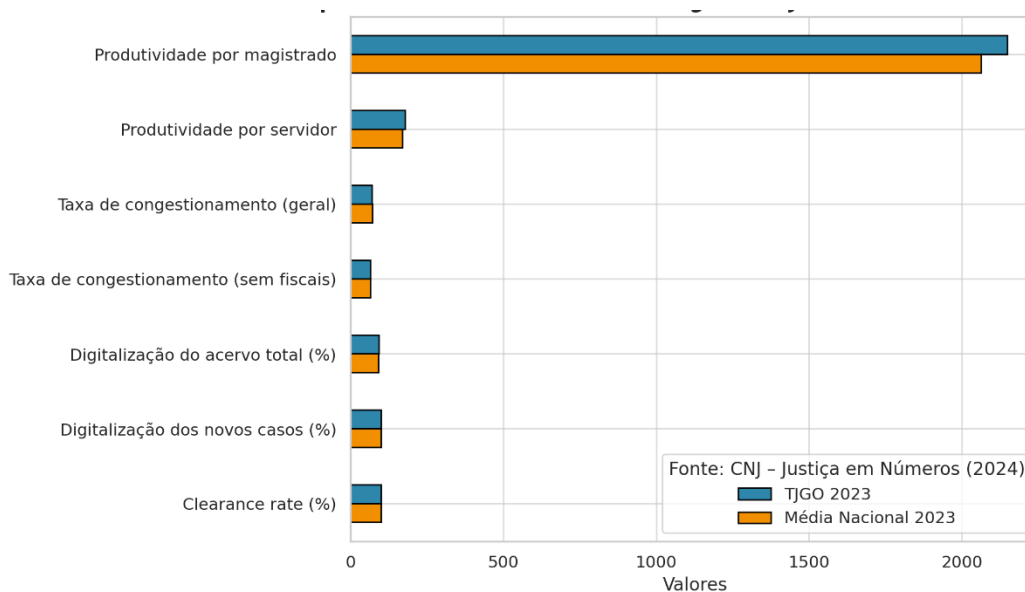
internacionais consolidadas, como as recomendações da CEPEJ. Essa comparação, apresentada no Quadro 7, permite identificar pontos fortes como produtividade e digitalização e áreas que ainda demandam intervenção estratégica, como a redução do congestionamento e a melhoria dos tempos de tramitação, especialmente em matérias de alta complexidade e grande volume.

Quadro 8 – Comparativo de indicadores estratégicos: TJGO x Média Nacional (2023)

Indicador	TJGO 2023	Média Nacional 2023	Referência CEPEJ / Internacional
Produtividade por magistrado (decisões/ano)	2.148	2.063	N/A
Produtividade por servidor (processos/ano)	178	170	N/A
Taxa de congestionamento (geral)	69,8%	70,5%	$\leq 50\%$
Taxa de congestionamento (sem fiscais)	64,1%	64,7%	$\leq 50\%$
Digitalização do acervo total (%)	92,1%	90,6%	100%
Digitalização dos novos casos (%)	100%	99,6%	100%
Clearance rate (%)	98,9%	99,2%	≈ 100
Disposition time – baixados (anos)	2,33	2,58	≤ 1
Disposition time – pendentes (anos)	4,08	4,25	≤ 2

A síntese apresentada no Quadro 7 oferece uma visão concentrada dos avanços e desafios no alinhamento do TJGO às metas do ODS 16. A comparação com a média nacional permite situar o desempenho do tribunal em um contexto mais amplo, evidenciando onde o desempenho está acima da média e em quais aspectos ainda há distância em relação aos parâmetros internacionais. Essa leitura comparativa é essencial para compreender a magnitude das mudanças implementadas e orientar futuras estratégias de gestão.

Gráfico 1: Comparativo de Indicadores Estratégicos – TJGO x Média Nacional (2023)



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Conselho Nacional de Justiça – *Justiça em Números* (2024).

Ao considerar o conjunto de indicadores, nota-se que a elevação de produtividade e o aumento da digitalização não se traduzem automaticamente na mesma velocidade de redução do congestionamento. Esse descompasso confirma o que o Ipea (2024) aponta ao analisar o ODS 16: ganhos de eficiência só se convertem em instituições eficazes quando vêm acompanhados de reformas estruturais capazes de enfrentar estoques crônicos e classes de baixa resolutividade. No contexto brasileiro, Viana et al. (2021) ressaltam que demandas massificadas, como execuções fiscais e litigiosidade seriada, tendem a reproduzir congestionamento mesmo em cenários de alta produtividade, o que reforça a necessidade de combinar inovação tecnológica com estratégias específicas para essas classes processuais. Nessa mesma direção, Guimarães (2023) demonstra que o cumprimento de metas do CNJ vinculadas à Agenda 2030 depende tanto de ações voltadas à gestão de acervo quanto de políticas que ataquem diretamente os núcleos estruturantes da morosidade.

Outro aspecto relevante é que os avanços tecnológicos, embora expressivos, ainda precisam ser acompanhados de políticas de inclusão digital que permitam acesso equitativo a todos os públicos, especialmente em áreas rurais e regiões com conectividade limitada. O CNJ (2022), ao tratar da democratização do acesso à justiça, enfatiza que a expansão de canais remotos e plataformas digitais pode produzir novos obstáculos se não forem considerados os limites de infraestrutura e letramento digital da população. Em perspectiva convergente, Salomão e Braga (2021) argumentam que o alinhamento do Judiciário à Agenda 2030 exige atenção às assimetrias de acesso, sob pena de transformar inovações tecnológicas em filtros

excludentes. Assim, o alcance pleno da meta 16.3 depende não apenas da oferta de atendimento remoto, mas da sua efetiva acessibilidade para grupos vulneráveis e territórios com menor capilaridade de serviços.

Por fim, a incorporação de práticas de transparência ativa, como a abertura de microdados e séries históricas, cria condições para que a sociedade monitore e participe do processo de melhoria institucional. A Agenda 2030 ressalta, na meta 16.10, a centralidade do acesso à informação para o fortalecimento do controle social (ONU, 2015), e o CNJ (2023), ao relatar as experiências do Comitê dos ODS, destaca que bases de dados abertas e inteligíveis funcionam como insumo para pesquisadores, organizações civis e órgãos de controle. Nesse sentido, as análises do NCSC (2023) mostram que sistemas judiciais que adotam métricas claras, divulgação sistemática de indicadores e abertura de dados tendem a promover ajustes mais rápidos e a consolidar ciclos de melhoria contínua, aproximando-se das metas 16.6 e 16.10.

Os resultados sugerem que a integração dos ODS à gestão do TJGO já produz efeitos visíveis na eficiência, na digitalização e na transparência, mas também evidenciam a complexidade das metas vinculadas à redução estrutural de congestionamento e à ampliação da participação. Como indicam o Ipea (2024) e Viana et al. (2021), essas dimensões exigem políticas de médio e longo prazo, capazes de articular gestão processual, inclusão digital, transparência e participação social em um mesmo arranjo institucional. Nesse quadro, o alinhamento do TJGO ao ODS 16 pode ser entendido menos como um objetivo já alcançado e mais como um processo em curso, que combina resultados imediatos com a construção gradual de capacidades para transformações mais profundas.

4.5 Implicações Estratégicas: transformando teoria em prática

A consolidação do alinhamento do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 (ODS 16) revela que as ações adotadas entre 2020 e 2023 já provocaram efeitos mensuráveis em eficiência operacional, digitalização processual e transparência institucional. Esse movimento é coerente com a orientação da Agenda 2030, segundo a Organização das Nações Unidas (2015), para quem instituições eficazes e responsáveis dependem da combinação entre resultados quantitativos, mecanismos de transparência e capacidade de resposta às demandas sociais. De modo convergente, o Conselho Nacional de Justiça, ao tratar do alinhamento dos projetos estratégicos dos tribunais aos ODS, sustenta que a incorporação do ODS 16 ao planejamento exige monitoramento

sistemático de indicadores e ajustes sucessivos na gestão (CNJ, 2023). Nesse quadro, a análise integrada dos resultados do TJGO indica que, embora o alinhamento já produza efeitos visíveis, a consolidação do processo ainda requer aperfeiçoamentos voltados a fortalecer a capacidade de resposta institucional, reduzir gargalos persistentes e ampliar o alcance social das políticas implementadas.

Um dos pontos mais relevantes é que a melhoria da produtividade, embora consistente, não resultou em redução proporcional da taxa de congestionamento. O índice de 69,8% em 2023, ainda que inferior à média nacional, permanece distante do patamar de referência internacional, em geral situado em níveis iguais ou inferiores a 50%, como ressaltam as avaliações comparadas de sistemas judiciais da CEPEJ (2022). Esse descompasso confirma o diagnóstico do CNJ em seus estudos sobre gestão processual, segundo os quais a morosidade tende a se concentrar em classes específicas, especialmente execuções fiscais e demandas de massa (CNJ, 2023). A permanência de congestionamento elevado nessas matérias reforça a necessidade de intervenções direcionadas, em consonância com a Resolução nº 547/2024, que orienta a adoção de mecanismos de gestão diferenciada e desjudicialização para execuções fiscais (CNJ, 2024).

Além disso, a ampliação da digitalização, que alcançou 92,1% do acervo total e 100% dos novos casos, e a implantação do Juízo 100% Digital em 81,2% das unidades, reforçam a necessidade de políticas de inclusão digital, sob pena de aprofundar assimetrias de acesso, sobretudo em regiões rurais ou com baixa conectividade. Ao discutir a democratização do acesso à justiça, o CNJ destaca que a expansão de canais digitais deve ser acompanhada de estratégias específicas para populações vulneráveis, sob risco de transformar inovações em novas barreiras (CNJ, 2022). Em perspectiva semelhante, Viana et al. (2021) argumentam que a efetivação do ODS 16 no Judiciário brasileiro depende da capacidade de adaptar instrumentos tecnológicos a diferentes realidades sociais e territoriais, o que exige métricas qualitativas capazes de captar se os ganhos tecnológicos se traduzem, de fato, em maior equidade no acesso à justiça.

Do ponto de vista orçamentário e de governança, os dados indicam que a continuidade dos avanços depende de planejamento plurianual e estabilidade de investimentos. A Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2021–2026, estabelecida pela Resolução nº 325, enfatiza que a melhoria do desempenho institucional está condicionada à coerência entre planejamento estratégico, orçamento e políticas de gestão (CNJ, 2020). Nesse sentido, a correlação observada entre recursos destinados a infraestrutura, automação e capacitação e as melhorias em tempo de tramitação, produtividade e previsibilidade processual aproxima o TJGO do modelo de

sustentabilidade institucional descrito por Andrade (2021), no qual inovação e desempenho deixam de ser iniciativas pontuais e passam a compor a rotina de gestão. Em escala mais ampla, essa lógica dialoga com a institucionalidade da Agenda 2030 no Brasil, delineada pelo Decreto nº 8.892/2016 (BRASIL, 2016), reforçando que a perenidade das reformas no TJGO depende de tratar a inovação como componente permanente da estratégia organizacional, e não como resposta episódica a crises de desempenho..

Quadro 9 – Relação entre evidências empíricas, lacunas e ações estratégicas sugeridas

Evidência Empírica	Lacuna Identificada	Ação Estratégica Proposta	Meta ODS Relacionada
Redução do congestionamento de 74,2% (2020) para 69,8% (2023)	Índice ainda acima do parâmetro CEPEJ ($\leq 50\%$)	Implementar programas de tratamento prioritário de execuções fiscais e grandes litigantes	16.3 / 16.6
Produtividade acima da média nacional (magistrados: 2.148 decisões; servidores: 178 processos)	Ganhos de produtividade não reduzem gargalos na mesma proporção	Integrar metas quantitativas com critérios de efetividade social na avaliação de desempenho	16.3
Digitalização de 92,1% do acervo e 100% dos novos casos	Risco de exclusão digital de populações vulneráveis	Ampliar pontos de acesso assistido e infraestrutura em regiões com baixa conectividade	16.3 / 16.10
Uso intensivo de IA e automação (sistemas “Berna”)	Falta de métricas qualitativas para aferir impacto sobre usuários	Incluir indicadores de satisfação, previsibilidade e compreensão das decisões	16.6 / 16.10
Disponibilização de microdados e séries históricas	Baixa utilização por parte da sociedade civil	Criar programas de capacitação e divulgação para uso dos dados abertos	16.6 / 16.10

A partir das evidências, torna-se claro que o alinhamento estratégico ao ODS 16 exige uma articulação entre métricas quantitativas e parâmetros qualitativos. O cumprimento de metas de produtividade, por si só, não oferece um retrato suficiente do desempenho: decisões que são sistematicamente reformadas por instâncias superiores indicam fragilidades que os indicadores tradicionais não captam. A gestão, portanto, precisa integrar volume, tempo e qualidade decisória, assegurando que os resultados expressos nos números correspondam a impacto social efetivo e fortalecimento da legitimidade institucional.

Outro vetor estratégico é a governança colaborativa. O potencial dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e ODS (LIODS) ainda pode ser ampliado, funcionando como hubs de articulação entre tribunais, órgãos públicos, universidades e organizações da sociedade civil. O compartilhamento de soluções tecnológicas, metodologias de gestão e indicadores padronizados pode reduzir custos, acelerar a adoção de boas práticas e gerar sinergias institucionais.

Quadro 10 – Ajustes propostos em três eixos estratégicos

Eixo Estratégico	Ajuste Proposto	Resultado Esperado
Gestão Processual	Focalizar políticas de desjudicialização em classes de alta litigiosidade; ampliar mediação e conciliação	Redução acelerada do congestionamento; cumprimento da meta CEPEJ
Transformação Digital Inclusiva	Expandir atendimento remoto assistido e pontos de inclusão digital; monitorar acesso equitativo	Garantia de acesso universal e efetivo, reduzindo assimetrias territoriais
Governança e Transparência	Integrar dados quantitativos e qualitativos em relatórios; promover capacitação para uso de dados abertos	Melhoria da accountability e aumento da participação social no monitoramento

A conversão do marco conceitual em prática institucional apoia-se em três frentes articuladas: gestão processual guiada por evidências, digitalização com inclusão e governança lastreada em dados abertos com métricas integradas. Em linha com as diretrizes da Agenda 2030, que enfatiza instituições eficazes, responsáveis e transparentes (ONU, 2015), e com as orientações do CNJ sobre o alinhamento estratégico aos ODS (CNJ, 2023), essas frentes permitem que o ODS 16 deixe de ser apenas um referencial normativo e se torne eixo estruturante da gestão judicial.

Na gestão orientada por evidências, os indicadores consolidados – taxa de congestionamento, clearance rate e tempo médio de tramitação – funcionam como parâmetros para a definição de prioridades por classe processual, estabelecimento de metas factíveis e avaliação contínua dos efeitos das políticas adotadas. Segundo o CEPEJ (2022), o uso sistemático de métricas de desempenho é condição para identificar gargalos, comparar unidades jurisdicionais e orientar decisões de gestão. De forma convergente, o NCSC (2023) destaca que indicadores como clearance rate e disposition time são centrais para aferir a capacidade de resposta de tribunais e a previsibilidade das decisões. Nesse contexto, recursos de análise preditiva já presentes em sistemas como o “Berna” podem ser ampliados para antecipar sobrecargas, subsidiar a alocação de pessoal e tecnologia e apoiar o desenho de políticas

específicas para classes de baixa resolutividade, em consonância com as recomendações de gestão processual formuladas pelo CNJ (CNJ, 2023) e com a leitura do Ipea (2024) sobre o papel das evidências na implementação do ODS 16.

Na digitalização com inclusão, a expansão de soluções tecnológicas precisa ser acompanhada de mecanismos de acesso assistido, sob pena de reforçar desigualdades territoriais e sociais. O CNJ, ao tratar da democratização do acesso à justiça, adverte que a adoção de canais digitais deve considerar a realidade de regiões com baixa conectividade e de públicos com menor letramento digital, sob risco de criar novas barreiras em lugar das antigas (CNJ, 2022). Viana et al. (2021) enfatizam que a efetivação do ODS 16 no Judiciário brasileiro passa pela combinação entre inovação tecnológica e estratégias de inclusão, especialmente para populações vulneráveis. Nessa perspectiva, pontos de atendimento presencial em áreas com conectividade limitada, programas de capacitação para usuários e servidores e o monitoramento de indicadores de equidade no uso das plataformas tornam-se componentes necessários para que a digitalização se traduza em acesso e não em exclusão.

Na governança por dados abertos, a divulgação regular de séries quantitativas e qualitativas em formatos acessíveis cria condições para escrutínio público e correções de rota. O CNJ, ao relatar a atuação do Comitê dos ODS e incentivar a abertura de bases de dados, enfatiza que a transparência ativa fortalece o controle social e a legitimidade das instituições (CNJ, 2020, 2023). De modo complementar, o Ipea (2024) aponta que o cumprimento das metas 16.6 e 16.10 exige informações tempestivas, comparáveis e utilizáveis por pesquisadores, organizações civis e cidadãos. A integração de métricas de produtividade, qualidade decisória e satisfação do usuário em um painel de monitoramento contínuo aproxima o TJGO dessas recomendações, ao permitir ajustes céleres e transparentes na gestão e reforçar a responsabilização pública, em linha com a articulação entre Agenda 2030 e atuação do Judiciário discutida por Guimarães (2023) e por Salomão e Braga (2021).

4.6 Desafios e Oportunidades

A avaliação do alinhamento do TJGO ao ODS 16 evidencia avanços e, ao mesmo tempo, limitações que pedem ajustes metodológicos e de gestão. Persistem lacunas de série histórica e de padronização de indicadores, o que reduz a comparabilidade entre tribunais e períodos e enfraquece a inferência sobre tendências. Soma-se a isso a baixa disponibilidade de evidências qualitativas de percepção de equidade, compreensão das decisões, satisfação do usuário que permitam estimar o impacto social para além do desempenho operacional.

Nesse ponto, é fundamental incorporar variáveis qualitativas ao processo de avaliação, articulando metas e indicadores tradicionais com elementos de qualidade decisória e experiência do usuário. Trabalhos como os de Patrícia Nolasco oferecem contribuições relevantes ao demonstrar caminhos metodológicos para combinar métricas quantitativas com análises qualitativas, algo que precisa ser mais bem desenvolvido nesta pesquisa para consolidar sua consistência teórica, especialmente se houver intenção de transformação posterior em artigo científico.

Também falta integrar métricas judiciais a variáveis socioeconômicas regionais. Sem essa ponte, a melhora do fluxo processual não se traduz, de modo verificável, em redução de reincidência de conflitos, aumento de confiança institucional ou ampliação de acesso a direitos. Propõe-se, por isso, o desenvolvimento de métricas híbridas que combinem dados processuais, metas do ODS e resultados sociais monitoráveis no território.

Entre as oportunidades, destacam-se o uso de modelos preditivos e de inteligência artificial para antecipar picos de demanda e ajustar recursos preventivamente, além da ampliação de parcerias intersetoriais com universidades, centros de pesquisa, setor privado e órgãos de políticas públicas de saúde, meio ambiente e assistência social, viabilizando projetos-piloto que conectem metas de diferentes ODS.

Mecanismos permanentes de participação cidadã consultas públicas digitais e canais contínuos de avaliação dos serviços podem tornar a gestão mais responsiva. A combinação entre dados objetivos e feedback social sustenta um processo de alinhamento ao ODS 16 dinâmico, com capacidade de adaptação a mudanças de demanda e de contexto.

Quadro 11 – Limitações, desafios e oportunidades para reforçar a integração do ODS 16 no TJGO

Categoria	Aspecto identificado	Caminho estratégico proposto	Benefício esperado
Limitação metodológica	Ausência de séries históricas completas e uniformidade metodológica	Padronizar a coleta e definição de indicadores entre unidades e períodos	Facilitar análises comparativas e avaliação longitudinal
Limitação de dados	Escassez de indicadores qualitativos (percepção, equidade, satisfação)	Criar pesquisas regulares de satisfação e percepção de justiça	Medir impacto social e legitimidade institucional
Desafio não explorado	Falta de integração entre dados judiciais e socioeconômicos	Incorporar variáveis regionais em análises de desempenho	Avaliar impactos reais na comunidade
Oportunidade tecnológica	Uso limitado de análise preditiva	Implementar modelos de IA para antecipar	Ajustar recursos preventivamente e

		demandas	evitar sobrecargas
Oportunidade de cooperação	Parcerias restritas a atores tradicionais do Judiciário	Expandir colaboração com universidades, setor privado e órgãos de outras áreas	Criar soluções intersetoriais e inovadoras
Oportunidade de participação social	Baixa interação direta com usuários na formulação de políticas	Instituir consultas públicas digitais e canais permanentes de feedback	Tornar a gestão mais adaptativa e responsiva

A partir deste quadro, percebe-se que a evolução do alinhamento ao ODS 16 depende de ações simultâneas nos campos metodológico, tecnológico, interinstitucional e participativo. Essa leitura converge com o diagnóstico do Ipea (2024), segundo o qual o cumprimento do ODS 16 no Brasil exige a articulação entre capacidades institucionais, tecnologia, transparência e participação social. Quando esses vetores são integrados, criam bases para resultados mensuráveis e sustentáveis, tal como aponta a Organização das Nações Unidas (2015) ao definir instituições eficazes como aquelas capazes de combinar eficiência, responsabilidade e inclusão. Ao articular esses eixos, o TJGO não apenas tende a manter os avanços obtidos até 2023, mas também amplia sua capacidade de produzir impacto social verificável e de sustentar a inovação de forma contínua, em sintonia com o movimento de institucionalização da Agenda 2030 analisado por Sturzenegger e Cavalcante (2023).

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de fortalecer a governança da inovação no âmbito do TJGO. Embora existam iniciativas bem-sucedidas entre elas os Laboratórios de Inovação e soluções apoiadas em inteligência artificial

Ainda não há um modelo institucional capaz de preservar a continuidade desses projetos independentemente de mudanças na gestão. Essa preocupação aparece também nos estudos comparados produzidos pelo CNJ (2023), que indicam que iniciativas de inovação só ganham maturidade quando institucionalizadas por meio de estruturas permanentes. A criação de um comitê de inovação e alinhamento aos ODS, com presença de magistrados, servidores e representantes externos, segue exatamente a orientação do CNJ (2020, 2023) sobre governança colaborativa e corresponsabilidade institucional, reforçando a capacidade do tribunal de preservar e aprimorar suas políticas ao longo do tempo.

Além disso, há potencial para utilizar os próprios indicadores do ODS 16 como ferramenta de gestão interna, integrando-os aos processos de avaliação de desempenho de unidades judiciárias e equipes.

Essa abordagem é compatível com o modelo de gestão por resultados defendido pela Estratégia Nacional do Poder Judiciário (CNJ, 2021) e com as recomendações do CEPEJ

(2022), que reconhecem o uso de métricas de impacto como instrumento essencial para alinhar desempenho institucional a resultados socialmente relevantes. Ao incorporar metas do ODS 16 nos mecanismos internos de monitoramento, o tribunal pode conectar a busca por eficiência à ampliação do acesso à justiça, ao fortalecimento das instituições e ao aumento da transparência pilares centrais da Agenda 2030 e dimensões destacadas por Viana et al. (2021) como indispensáveis para a efetividade do Judiciário em contextos de desigualdade.

Dessa forma, a integração estruturada entre ODS 16, governança de inovação, monitoramento contínuo e participação social cria um ciclo virtuoso: eficiência passa a estar vinculada a impacto social e legitimidade; digitalização e automação são planejadas de modo inclusivo; e a transparência se converte em mecanismo de controle e aperfeiçoamento permanente.

4.7 Fomentando Inovação e Sustentabilidade no Sistema Judicial

A inclusão do ODS 16 à gestão judicial pressupõe desenho institucional capaz de converter metas em práticas operacionais estáveis, articulando planejamento estratégico, indicadores de desempenho e salvaguardas democráticas. Essa perspectiva se alinha ao entendimento da Organização das Nações Unidas (2015), para quem instituições eficazes dependem da integração entre metas públicas, mecanismos de transparência e participação social.

No âmbito da literatura especializada, Andrade (2021) observa que a sustentabilidade institucional nasce justamente da capacidade de vincular metas a rotinas, reduzindo desperdícios e consolidando coerência interna. Cavalcante e Spessatto (2023) complementam ao argumentar que a digitalização voltada ao acesso reestrutura fluxos, diminui barreiras logísticas e amplia a eficiência administrativa. Em sentido adicional, Viana et al. (2021) alertam que o avanço tecnológico precisa ser compatível com garantias éticas e direitos fundamentais, evitando que a automação gere assimetrias ou decisões opacas. Essa combinação de governança por evidências, transformação digital inclusiva e ética algorítmica reforça a legitimidade institucional e assegura que produtividade não se traduza em risco democrático.

No TJGO – e em tribunais de porte similar, esses três vetores operam de maneira interdependente. A governança baseada em evidências define prioridades, cria mecanismos de responsabilização e conecta indicadores internos às metas públicas estabelecidas pelo CNJ (CNJ, 2023). A digitalização, ao expandir canais de acesso e padronizar fluxos, consolida um modelo institucional menos dependente de estruturas físicas e mais responsivo, em sintonia

com o que o CNJ denomina de “Justiça digital inclusiva” (CNJ, 2022). As balizas éticas vinculadas à automação asseguram que ganhos operacionais não comprometam transparência decisória, como destaca Salomão e Braga (2021) ao tratar da incorporação dos ODS como parâmetro de legitimidade judicial. Nas diretrizes mais recentes, o próprio CNJ (2024) evidencia que aumentos de produtividade sem salvaguardas democráticas tendem a gerar apenas incrementos técnicos, insuficientes para fortalecer o acesso à justiça.

A inclusão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no planejamento estratégico e nos acordos de resultados redefine a lógica interna ao integrar metas, instrumentos de gestão e mecanismos de controle. O estabelecimento de ciclos sistemáticos de planejamento, execução, avaliação e ajuste reduz fragmentação administrativa e cria fluxo contínuo de aperfeiçoamento, conforme recomendado pela Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026 (CNJ, 2020).

A implementação de comitês permanentes de inovação e Agenda 2030 modelo identificado por Sturzenegger e Cavalcante (2023) como decisivo para institucionalizar os ODS reforça capacidade decisória e garante continuidade mesmo diante de mudanças de gestão. O uso de dados abertos, com séries atualizadas e microdados anonimizados, amplia a transparência e permite monitoramento interno e social, atendendo às metas 16.6 e 16.10 e às recomendações do Ipea (2024) para o acompanhamento do ODS 16 no Brasil.

A redução do congestionamento processual requer ações coordenadas que incidam sobre causas estruturais. A combinação de desjudicialização, tratamento especializado de estoques, aplicação de precedentes qualificados e métodos autocompositivos segue linha semelhante àquela defendida pelo CNJ em seus estudos comparados (CNJ, 2023), elevando previsibilidade e reduzindo a idade média dos processos pendentes. Ao transformar o enfrentamento de estoques crônicos em política permanente, o tribunal cria condições para gerir carga de trabalho de modo estável e sustentável.

A transformação digital, por sua vez, só se consolida quando amplia o acesso. O CNJ (2022) e o CEPEJ (2022) destacam que plataformas digitais precisam ser acompanhadas de pontos de atendimento assistido, interfaces em linguagem simples e desenho centrado no usuário, sob pena de reforçar desigualdades territoriais e sociais. O monitoramento da satisfação, tempo de espera e taxa de abandono oferece indicadores para aferir se os avanços tecnológicos se traduzem em equidade, em consonância com o que o NCSC (2023) define como parâmetros essenciais para uma justiça responsiva.

Por fim, a automação e o uso de inteligência artificial exigem balizas éticas explícitas para preservar legitimidade e controle público. A necessidade de transparência algorítmica,

auditorias independentes e avaliações de impacto prévias dialoga com a literatura internacional e com os alertas de Viana et al. (2021) sobre riscos de opacidade e vieses. Ao adotar canais formais de contestação e garantir auditabilidade dos sistemas, o tribunal reforça a responsabilização pública e mantém a confiança social elementos essenciais para o cumprimento pleno do ODS 16.

A sustentabilidade das mudanças depende de capacitação contínua e previsibilidade orçamentária. Programas permanentes de formação, equipes multiplicadoras e critérios de avaliação funcional vinculados a efetividade alinham desempenho individual e metas institucionais, enquanto o financiamento estável, planejado de forma plurianual e apoiado em parcerias, assegura continuidade e aderência ao contexto dos tribunais.

Quando articulados, esses vetores convertem eficiência em confiança pública. Integrar produtividade, tempo de tramitação, satisfação e equidade fortalece os objetivos do ODS 16 e consolida instituições eficazes, responsáveis e transparentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstra que a integração do ODS 16 ao planejamento e à gestão do TJGO produziu resultados verificáveis em produtividade, digitalização e transparência, com reflexos na previsibilidade e no acesso. Entre 2020 e 2023, a taxa de congestionamento caiu de 74,2% para 69,8%, chegando a 64,1% quando excluídas as execuções fiscais.

A produtividade por magistrado passou de 1.954 para 2.148 decisões anuais, superando a média nacional de 2.063. Entre servidores, o número de processos baixados alcançou 178 por ano, também acima da média de 170. A digitalização atingiu 92,1% do acervo total e a totalidade dos novos casos. O programa Juízo 100% Digital foi adotado por 81,2% das unidades. Balcões virtuais ampliaram os canais de atendimento.

O *clearance rate* chegou a 98,9%. O tempo médio de tramitação ficou em dois anos e quatro meses para processos baixados e quatro anos e um mês para pendentes, desempenho superior ao nacional, mas ainda distante dos parâmetros da CEPEJ. A publicação de séries históricas e microdados fortaleceu a transparência associada à meta 16.10. Em 2023, 14,3% dos atendimentos ocorreram por canais digitais, com satisfação de 82%. As execuções fiscais permaneceram como o maior gargalo, representando 34,6% do acervo e 86,9% da taxa de congestionamento.

A relação entre investimento institucional e desempenho ficou evidente. A digitalização em larga escala e a automação com ferramentas como Berna aceleraram a triagem de processos

em até 40% e reduziram redistribuições. O orçamento destinado à inovação e a capacitação de equipes contribuíram para estabilizar fluxos e tornar os resultados mais previsíveis. Apesar do bom desempenho em produtividade e digitalização, os índices de congestionamento e tempo de tramitação ainda estão distantes dos referenciais internacionais.

A consolidação dos avanços depende de três vetores que operam de forma interligada: governança baseada em evidências, transformação digital voltada ao acesso e salvaguardas éticas para automação. Quando esses elementos funcionam de maneira articulada, a eficiência institucional se converte em legitimidade. Quando não, os ganhos numéricos não produzem efeitos sociais consistentes.

As implicações para a gestão são objetivas. A política de desjudicialização e o tratamento diferenciado de grandes litigantes e demandas repetitivas precisam ser priorizados, com metas vinculadas à efetividade. A ampliação da inclusão digital, com atendimento remoto assistido, linguagem clara e acompanhamento da equidade, reduz barreiras e evita a concentração de serviços em poucos grupos. A institucionalização da governança algorítmica, com avaliação de impacto, auditorias periódicas e canais de contestação, fortalece a transparência e a responsabilização.

A continuidade desse processo depende de capacidade instalada e de estabilidade financeira. A formação permanente e a atuação de equipes multiplicadoras consolidam conhecimento técnico. O financiamento plurianual garante que a inovação não fique restrita a iniciativas pontuais. Sem essas condições, projetos perdem consistência e indicadores recuam.

No plano acadêmico, os resultados mostram que indicadores tradicionais, como produtividade, congestionamento e tempo de tramitação, precisam ser analisados junto a satisfação, previsibilidade e equidade para captar os efeitos sociais da justiça. Métodos quasi-experimentais, como séries temporais interrompidas e diferenças em diferenças, ajudam a diferenciar mudanças conjunturais de reformas estruturais. A agenda de pesquisa inclui a construção de séries uniformes de indicadores qualitativos, a integração de dados judiciais a variáveis socioeconômicas regionais, a avaliação de custo-efetividade de soluções digitais e de inteligência artificial por classe processual e a comparação de modelos de governança algorítmica em diferentes contextos institucionais.

O TJGO já transformou adesão formal em resultados mensuráveis. A convergência plena com o ODS 16 exige foco estratégico, rigor metodológico e continuidade institucional. O caminho está definido. O desafio é sustentar o ritmo, consolidar os avanços com governança sólida e transformar eficiência em confiança pública duradoura.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. S. Sustentabilidade institucional no Judiciário: gestão, desempenho e inovação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 1098-1122, 2021.

BRASIL. Decreto nº 8.892, de 27 de outubro de 2016. Institui a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 28 out. 2016.

CAVALCANTE, R. B.; SPESSATTO, M. F. Digitalização processual e gestão judiciária: impactos na eficiência e no acesso à justiça. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 125-147, 2023.

CEPEJ – COMISSÃO EUROPEIA PARA A EFICIÊNCIA DA JUSTIÇA. *European judicial systems – CEPEJ Evaluation Report*. Estrasburgo: Conselho da Europa, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. 7º Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/06/7o-balanco-da-sustentabilidade-do-poder-judiciario.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Agenda 2030: alinhamento dos projetos estratégicos dos tribunais de justiça aos ODS. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Agenda 2030 no Poder Judiciário: 2º Relatório do Comitê Interinstitucional. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Democratizando o acesso à Justiça (F. M. G. Pessoa, org.). Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/democratizando-acesso-justica-2022-v2-01022022.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Integração do Judiciário aos ODS é tema de Fórum da ONU. Portal CNJ, 9 jul. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/integracao-do-judiciario-aos-ods-e-tema-de-forum-da-onu/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2024. Brasília: CNJ, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Plano Estratégico do Poder Judiciário 2021–2026. Brasília, DF: CNJ, 2021. 44 p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório do Seminário de Apresentações dos Trabalhos do Comitê dos ODS. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Estabelece a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 547, de 28 de maio de 2024. Dispõe sobre a gestão da execução fiscal no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Gestão processual: desafios no Brasil e estudos comparados. Brasília, DF: CNJ, 2023. 190 p. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/downloads/Gestao-Processual-DESAFIOS-NO-BRASIL-E-ESTUDOS-COMPARADOS.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2025.

DENHARDT, R.; BAKER, D. Five great issues in organization theory. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420016994.ch4>.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Corregedoria-Geral da Justiça. Plano de Gestão 2023/2025: Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás. Goiânia: Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás, 2023. 66 p. Disponível em: <https://corregedoria.tjgo.jus.br>. Acesso em: 12 ago. 2025.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Ouvidoria. Relatório estatístico trimestral: novembro 2023, dezembro 2023, janeiro 2024. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, Ouvidoria, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/ouvidoria/externo/cadastro.do>. Acesso em: 12 ago. 2025.

GUIMARÃES, F. M. A integração da Agenda 2030 ao Poder Judiciário e a promoção do acesso à moradia: estudo do cumprimento da Meta 9 de 2021 do Conselho Nacional de Justiça pelo Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco [Tese de doutorado, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa], 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Ipea). Agenda 2030: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: avaliação do progresso das principais metas globais para o Brasil: ODS 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. Brasília: Ipea, jul. 2024. 19 p. (Cadernos ODS, 16). DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/ri2024ODS16>.

NCSC – NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. CourTools: Measures of Court Performance. Williamsburg, VA: NCSC, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, 2015.

SALOMÃO, L. F.; BRAGA, R. O Judiciário e a Agenda 2030 da ONU. Consultor Jurídico, 9 jul. 2021.

STURZENEGGER, A. C. A.; CAVALCANTE, M. A institucionalização da Agenda 2030 pelo Poder Judiciário para o Desenvolvimento Sustentável. Revista de Administração Pública e Gestão Social, v. 15, n. 1, p. 1–18, 2023.

VIANA, V. M. da S. et al. Agenda 2030 e direitos humanos: o Poder Judiciário Brasileiro na busca pelo desenvolvimento sustentável. Universidade Federal do Ceará – UFC; Escola Superior de Magistratura, 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAL

De modo geral, a dissertação evidenciou que a integração da Agenda 2030 no Poder Judiciário brasileiro se encontra em estágio de consolidação normativa, mas ainda carece de instrumentos avaliativos consistentes que permitam mensurar impactos de forma uniforme. Os três artigos que compõem este trabalho abordaram dimensões complementares da relação entre gestão administrativa, inovação tecnológica e sustentabilidade institucional, compondo um quadro analítico que contribui para a compreensão dos avanços e dos desafios do Judiciário frente às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O primeiro artigo sistematizou a produção científica nacional e internacional sobre a transformação digital e a governança judicial no contexto da Agenda 2030. O levantamento bibliométrico permitiu identificar concentração de estudos recentes, predominância de análises normativas e escassez de pesquisas empíricas que mensurem de forma concreta os impactos das políticas implementadas. O estudo contribuiu ao evidenciar lacunas metodológicas, sugerindo a necessidade de maior padronização de indicadores e de aprofundamento em estudos aplicados, especialmente em tribunais estaduais. Tais achados reforçam a conveniência de futuras avaliações quasi-experimentais e de painéis padronizados de indicadores qualitativos, integrando percepção de equidade, previsibilidade e compreensão das decisões.

O segundo artigo realizou uma revisão teórica sobre a governança digital, explorando os modelos conceituais que orientam a administração pública contemporânea e sua interface com os ODS. O ensaio destacou a evolução dos paradigmas da burocracia tradicional à governança colaborativa e analisou como instrumentos normativos recentes, como a Resolução CNJ 400/2021 e o Programa Justiça 4.0, refletem a tentativa de incorporar práticas de sustentabilidade e eficiência administrativa. A contribuição desse artigo foi oferecer um quadro conceitual capaz de sustentar pesquisas futuras, especialmente ao sistematizar fundamentos, modelos e mecanismos de avaliação para a gestão judiciária sustentável. A partir desse quadro, sugerem-se estudos de custo-efetividade de soluções digitais e de IA por classe processual, com ênfase em grandes litigantes e demandas repetitivas.

O terceiro artigo, analisou empiricamente o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, identificando efeitos concretos da integração da Agenda 2030 sobre produtividade, digitalização, transparência e acesso à justiça. Entre 2020 e 2023, observou-se queda na taxa de congestionamento, aumento da produtividade por magistrado e servidor, ampliação do uso de plataformas digitais e fortalecimento de mecanismos de transparência. Também foram evidenciados pontos críticos persistentes nas execuções fiscais, demonstrando que a adesão

normativa, embora relevante, não basta para garantir resultados sustentáveis. A análise confirmou que os avanços dependem de três vetores estruturantes: governança orientada por evidências, transformação digital com foco em acesso e salvaguardas éticas para automação.

No plano empírico, isso se confirmou no TJGO entre 2020 e 2023: houve redução do congestionamento de 74,2% para 69,8% (64,1% quando excluídas as execuções fiscais), incremento da produtividade por magistrado de 1.954 para 2.148 decisões/ano e por servidor para 178 processos/ano, digitalização de 92,1% do acervo e 100% dos novos casos, adoção do Juízo 100% Digital em 81,2% das unidades, clearance rate de 98,9% e 14,3% de atendimentos remotos com 82% de satisfação; as execuções fiscais seguiram como gargalo (34,6% do acervo e 86,9% de congestionamento).

Como conclusão, a dissertação evidencia que alinhar as metas da Agenda 2030 às práticas de gestão judiciária exige continuidade institucional, estrutura técnica consolidada e estabilidade financeira. A preservação dos avanços depende de rotinas bem estabelecidas, redução de desigualdades no acesso e consolidação de instrumentos de monitoramento e avaliação que garantam coerência e transparência nos resultados. A experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás fornece subsídios importantes para pesquisas futuras, especialmente no aprimoramento de indicadores qualitativos, na integração entre dados judiciais e variáveis socioeconômicas e na aferição da efetividade de tecnologias aplicadas à justiça. Essa trajetória confirma que eficiência administrativa só se transforma em confiança pública quando sustentada por transparência, responsabilidade institucional e compromisso real com a equidade.

A dissertação mostra que alinhar as metas da Agenda 2030 às práticas de gestão judiciária exige continuidade institucional, capacidade técnica instalada e estabilidade financeira. A preservação dos resultados obtidos depende de rotinas consolidadas, de mecanismos de redução das desigualdades no acesso e de instrumentos de monitoramento e avaliação que assegurem coerência, transparência e comparabilidade dos indicadores ao longo do tempo. A experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás oferece subsídios para o aperfeiçoamento de indicadores qualitativos, para a integração entre dados judiciais e variáveis socioeconômicas e para a avaliação da efetividade de tecnologias aplicadas à justiça, indicando que ganhos de eficiência administrativa só se convertem em confiança pública quando associados à responsabilidade institucional e a um compromisso consistente com a equidade.

Quanto às limitações, trata-se de estudo de caso único, centrado em um tribunal estadual, o que restringe a generalização para outros contextos federativos e ramos da Justiça. A análise apoia-se predominantemente em séries administrativas e em desenho observacional,

sujeitos a revisão e a mudanças na forma de registro dos dados, o que limita a capacidade de estabelecer relações causais diretas entre medidas adotadas e resultados observados. A heterogeneidade na padronização de indicadores, a ausência de métricas qualitativas consolidadas sobre a percepção de usuários e servidores e a falta de integração sistemática com variáveis socioeconômicas regionais também compõem o conjunto de restrições do estudo.

Para pesquisas futuras, sugerem-se comparações entre diferentes tribunais e ramos do Judiciário, o uso de métodos como séries temporais interrompidas e diferenças-em-diferenças para avaliar efeitos de programas específicos, a construção de painéis que integrem dados judiciais e indicadores sociais e econômicos em escala regional, além de estudos qualitativos que captem percepções de magistrados, servidores, advogados e jurisdicionados sobre justiça digital, modelos de governança e Agenda 2030. Esses desdobramentos podem aprofundar a compreensão dos impactos distributivos das inovações adotadas e apoiar o aperfeiçoamento de formas de gestão judicial alinhadas ao desenvolvimento sustentável.