



CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

MARÍLIA ALVES DE CASTRO

DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CONSELHO NACIONAL
DE JUSTIÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS

GOIÂNIA,
2026

MARÍLIA ALVES DE CASTRO

**DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CONSELHO NACIONAL
DE JUSTIÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Bontempo

**GOIÂNIA,
2026**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C355d

Castro, Marília Alves de.

Desafios para a implementação das metas do Conselho Nacional de Justiça no Tribunal de Justiça de Goiás. / Marília Alves de Castro. – 2026. 65 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Bontempo.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO). 2. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 3. Sistema judiciário. 4. Gestão estratégica. I. Bontempo, Paulo. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.336.1:347.992(817.3)

MARÍLIA ALVES DE CASTRO

**DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CONSELHO NACIONAL
DE JUSTIÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 27 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Paulo Bontempo

Professor Dr. Bento Alves da Costa Filho

Professora Dra. Tatiana Ferrara Barros

RESUMO

Esta dissertação analisa os principais desafios enfrentados pelo Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) na implementação das metas estratégicas definidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O estudo parte do contexto da crescente judicialização no Brasil, marcado por sobrecarga de processos, morosidade e questionamentos quanto à credibilidade e eficiência do sistema judiciário. A presente pesquisa visa assim, responder ao seguinte problema: Quais os desafios enfrentados pelo Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) na implementação das metas do CNJ? O estudo adota abordagem quali-quantitativa, combinando aplicação de questionários a servidores envolvidos na execução das metas e entrevistas semiestruturadas com magistrados da Comarca de Goiânia. Os resultados indicam que o TJGO possui estrutura organizacional, liderança e cultura institucional consideradas adequadas, além de corpo funcional altamente qualificado. Não foram identificadas fragilidades estruturais sistêmicas que comprometam o desempenho institucional. Contudo, evidenciaram-se desafios pontuais relacionados ao tempo necessário para implementação das metas e à compreensão das diretrizes estratégicas por parte dos servidores. Conclui-se que as principais dificuldades concentram-se em aspectos operacionais e gerenciais, especialmente na articulação entre planejamento e execução, reforçando a necessidade de aprimoramento da comunicação interna, do alinhamento estratégico e da gestão do tempo para maior efetividade das metas do CNJ.

Palavras-chave: Gestão. Metas. Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO). Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

LISTA DE SIGLAS

AP	Administração Pública
CNJ	Concelho Nacional de Justiça
CF/88	Constituição Federal de 1988
EC	Emenda Constitucional
MP	Ministério Público
OAB	Ordem dos Advogados
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
SMD	Sistemas de Medição de Desempenho
STF	Superior Tribunal Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores	34
Tabela 2 - Frequência absoluta das respostas	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	11
2.2 METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) NA GESTÃO DOS TRIBUNAIS	15
2.2.1 <i>Análise das dez metas de 2025</i>	21
2.3 DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	22
2.3.1 <i>Implementação de estratégias e mensuração de desempenho</i>	26
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 TIPO DE PESQUISA	31
3.2 ETAPAS DA PESQUISA: POPULAÇÃO E SELEÇÃO	31
3.3 INSTRUMENTOS E FONTES DE DADOS	31
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	32
3.5 ASPECTOS ÉTICOS E LIMITAÇÕES	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO	34
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS OBSTÁCULOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CNJ NO TJGO	35
4.3 PERCEPÇÃO DE JUÍZES E SERVIDORES DO TJGO ACERCA DOS DESAFIOS ENFRENTADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CNJ.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	59
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – SERVIDORES.....	61
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA	65

1 INTRODUÇÃO

A eficiência do sistema judiciário no Brasil tem sido questionada ultimamente, especialmente em razão da morosidade na solução dos litígios. A demanda por mecanismos de resolução de conflitos cresce de forma contínua, enquanto o sistema judicial permanece inalterado em suas estruturas e métodos, o que contribui para o acentuado congestionamento nos órgãos judiciais. Nesse contexto, a incapacidade dos processos judiciais acompanharem as demandas sociais por justiça intensifica a percepção de lentidão e sobrecarga do Judiciário perante a sociedade (Wobeto, 2025).

Conforme Castello Branco (2018), o Judiciário Brasileiro está passando por uma crise de credibilidade, sendo a morosidade uma das causas que compromete a eficácia da justiça, gerando um descrédito junto às instituições e aos cidadãos que são privados de obterem uma solução mais célere e eficaz para os conflitos.

De acordo com o Justiça em Números (2024) cerca de 84 milhões de casos estão em andamento em 91 cortes judiciais (com mais de 80% localizados na Justiça Estadual), sendo geridos por 18 mil magistrados e 275 mil funcionários públicos no Brasil para sua resolução. O índice de judicialização continua em ascensão, alcançando a marca de 35 milhões de novos processos em 2023, o que representa um crescimento de cerca de 9,5% em comparação ao ano anterior (Conselho Nacional de Justiça [CNJ], 2024). O relatório ainda informa que, em 2023, o sistema judiciário decidiu sobre 33,2 milhões de casos, alcançando um recorde histórico. Esse número representa um crescimento de 11,3% em comparação com 2022 e um aumento de 40,3% nos últimos 14 anos. Além disso, 35 milhões de processos foram encerrados. Foram reabertos 1,7 milhão de casos, que voltaram a ser avaliados judicialmente devido a diversos fatores, como anulações de sentenças em instâncias superiores ou devoluções de documentos por questões de jurisdição (CNJ, 2024).

Estabelecidos pela primeira vez em 2009, fruto de um acordo entre os presidentes dos tribunais, os Objetivos Nacionais se tornaram fundamentais para impulsionar a realização das principais metas estabelecidas pelo Judiciário, e um dos objetivos nacionais mais importantes foi a Meta 2, que visava identificar e julgar os processos judiciais mais antigos (CNJ, 2022). Nesse contexto, o planejamento estratégico do Poder Judiciário em âmbito nacional, foi oficializado e divulgado em 2009, por meio da Resolução nº 70 do CNJ,

definindo metas obrigatórias para todos os tribunais de justiça do país. Os resultados indicam que a adoção desse processo nos tribunais resultou em um aumento da melhoria na entrega da prestação jurisdicional à população (CNJ, 2009).

A partir de 2013, com a criação da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (Portaria n. 138, CNJ, 2023), observou-se um aumento da participação de representantes de tribunais no planejamento das Metas Nacionais, tornando-o um processo mais inclusivo e colaborativo. Anualmente, o CNJ tem trabalhado para melhorar essa abordagem, visando torná-la mais clara e promovendo a participação de um público mais amplo, tanto interno quanto externo ao Judiciário (CNJ, 2022).

Portanto, a entrega da justiça de forma rápida, eficiente e eficaz é o principal objetivo dos investimentos da Reforma Judiciária, que é bastante abrangente ao contemplar mudanças tanto na área jurídica quanto na administrativa e legislativa dos tribunais brasileiros (Cunha, 2010). São inúmeras as críticas e problemas voltados para o sistema judiciário, como por exemplo, a dificuldade de entrada em um processo, a linguagem complexa que dificulta a compreensão de pessoas leigas. O alto valor do procedimento judicial, a formalidade nas práticas judiciárias, a grande quantidade de processos, entre vários outros motivos, que contribuem para que o sistema judiciário nacional seja rotulado como um sistema moroso (Castello Branco, 2018).

As metas do CNJ, são direcionadas na Emenda Constitucional (EC) n. 45/04 (Brasil, 2004), que abordou a reforma do sistema judiciário, foi a responsável por adicionar, de maneira clara, o direito essencial a um tráfego processual dentro de um prazo razoável à Constituição Federal de 1988 ([CF/88] Brasil, 1988). Anteriormente, esse direito estava previsto de maneira indireta na legislação. Além do que é estabelecido na Constituição, a agilidade processual já se faz presente no artigo 2º do Código de Processo Civil (CPC) de 2015, que estipula que o processo se inicia a partir da ação das partes e avança com o impulso do poder judiciário - princípio da iniciativa das partes e da inércia (Brasil, 2015).

Espera-se com esta pesquisa, identificar os desafios para a implementação das Metas do CNJ no TJGO na percepção dos servidores, apresentando a percepção dos juízes acerca dos resultados obtidos na primeira parte da pesquisa de campo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa visa assim, responder ao seguinte problema: Quais os desafios enfrentados pelo Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) na implementação das metas do CNJ?

1.2 OBJETIVOS

O principal objetivo deste trabalho é identificar os desafios enfrentados pelo TJGO na implementação das metas do CNJ.

A partir desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as metas de desempenho do CNJ utilizados no TJGO;
- Identificar a percepção de juízes e servidores do TJGO acerca dos desafios enfrentados na implementação das metas do CNJ;
- Apresentar um diagnóstico acerca da implementação dessas metas no contexto do TJGO.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

Identificar os desafios enfrentados na gestão das metas, é de grande relevância tanto para a sociedade quanto para o TJGO, dada a problemática da lentidão. Para Sauerbronn et al., (2016), a prática da estratégia no setor público judicial enfrenta o desafio de adaptar modelos originados da iniciativa privada a um contexto jurídico-organizacional específico, sendo necessário repensar indicadores de desempenho, mecanismos de avaliação e cultura orientada a resultados para que a estratégia deixe de ser mero formalismo. Em conjunto, essas pesquisas evidenciam que as dimensões de gestão, cultura e política institucional são fundamentais para superar barreiras e fomentar a execução efetiva do planejamento estratégico no Judiciário brasileiro.

A seguir é apresentado o referencial teórico do trabalho, seguido pelos procedimentos metodológicos e pelos resultados esperados. Finalmente são apresentadas as Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo visa apresentar os conceitos que envolvem o objeto de estudo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Os estudos referentes à gestão estratégica abordam a estratégia como um conceito complexo, englobando diversas facetas, incluindo reflexão estratégica, procedimentos estratégicos e transformação estratégica. Converter intenções em ações tem se revelado um desafio significativo para os líderes das organizações. Ao longo do tempo, a população tem demandado cada vez mais dos setores públicos em relação aos benefícios que decorrem das taxas pagas para a promoção do bem-estar coletivo. Nesse contexto, fica evidente a importância de um planejamento eficaz nas áreas públicas para satisfazer as demandas da sociedade (Brito; Kato-Cruz; Endo, 2021).

Em um estudo que marca um marco importante na análise de estratégias organizacionais, Mintzberg e Waters (1985) apontaram a distinção entre estratégias deliberadas que podem ou não ser executadas e estratégias emergentes que surgem das ações concretas das organizações e se manifestam através de padrões de comportamento ainda não assimilados. O desenvolvimento desse conceito surgiu com a expressão formulação de estratégias, proposta por Mintzberg (1990), que se refere ao método pelo qual as estratégias são elaboradas, seja por meio de um planejamento deliberado ou de um processo emergente.

Neste cenário, o desenvolvimento de estratégias nas empresas surge da combinação de métodos racionais e intuitivos, englobando fatores políticos, informacionais e comportamentais (Mintzberg; Quinn, 1991). De acordo com Chakravarthy e White (2006), a gestão estratégica abrange um horizonte temporal extenso, diversas camadas organizacionais, fatores cognitivos dos decisores, além de elementos sociais e psicológicos, bem como normas e rotinas que influenciam e moldam as escolhas e ações dentro das instituições.

A conexão entre esses componentes, junto com a percepção do agente organizacional como um ser que percebe, analisa e possui interesses, possibilita relacionar a ideia de estratégia à implementação de práticas particulares (Veyne, 1997). Sob essa ótica, as estratégias são compreendidas não pelo que almejam ser ou conquistar, mas sim pelas ações e práticas que realmente são realizadas.

Segundo Veyne (1997), as estratégias só se tornam relevantes quando fundamentadas em um conjunto de práticas, sejam elas individuais ou coletivas, que as sustentam e a implementação de estratégias pode ocorrer em variados níveis dentro da hierarquia, assim como em distintas circunstâncias e ambientes organizacionais. No entanto, uma fração bastante reduzida das ações realizadas é reconhecida como estratégia, pois abrange um conjunto de práticas, atividades ou rotinas que são formalmente identificadas como estratégicas.

Assim, para Matias-Pereira (2016), o planejamento estratégico é estruturado em três camadas, conforme ilustra o Quadro 1: estratégico, tático e operacional, cada uma com metas direcionadas para o longo, médio e curto prazo, visando alcançar os objetivos da organização. Portanto, para que as metas da organização sejam alcançadas, é fundamental a criação de um planejamento estratégico, que é descrito como um projeto de longo prazo que oferece uma visão abrangente de um contexto (Matias-Pereira, 2016).

Quadro 1 – Níveis do Planejamento Estratégico segundo Matias-Pereira (2016)

Nível do Planejamento	Horizonte Temporal	Finalidade Principal	Elementos Centrais	Responsáveis
Planejamento Estratégico	Longo prazo	Define direção geral da organização, missão, visão, valores e objetivos amplos.	Análise do ambiente, formulação de objetivos estratégicos, definição de indicadores macro.	Alta administração; cúpula decisória.
Planejamento Tático	Médio prazo	Desdobra o estratégico em metas e ações para setores específicos.	Planos setoriais, metas intermediárias, definição de recursos e cronogramas.	Gestores intermediários; coordenações; gerências.
Planejamento Operacional	Curto prazo	Executa ações concretas necessárias ao cumprimento das metas.	Atividades diárias, rotinas, instruções, checklists, cronogramas detalhados.	Equipes operacionais; executores diretos.

Fonte: autora baseada em Matias-Pereira (2016)

Esse planejamento é implementado através da administração estratégica, onde os objetivos são claramente estabelecidos, com o intuito de cumprir a missão da instituição e o propósito de uma entidade é a justificativa para sua existência, relacionado diretamente ao engajamento em atender às demandas da sociedade e do governo. Nesse contexto, as

organizações públicas possuem uma responsabilidade com a sociedade, orientando suas atividades para objetivos coletivos, sendo esta a verdadeira razão de sua existência. A eficiência e a eficácia nos procedimentos representam uma obrigação essencial da administração estratégica no setor público, uma vez que os recursos são finitos e um dos principais desafios é administrá-los de forma otimizada, buscando alcançar os melhores resultados com a minimização dos custos (Matias-Pereira, 2016).

Um outro ponto relevante refere-se à avaliação do ambiente, pois contribui para que a empresa defina seus objetivos de maneira mais assertiva e o administrador deve ter uma perspectiva estratégica, reconhecendo os aspectos favoráveis e desfavoráveis de cada contexto para conseguir uma compreensão abrangente da situação atual, com o objetivo de explorar oportunidades e se resguardar contra potenciais riscos. Além disso, para analisar o desempenho da empresa, o gestor estratégico precisa contar com ferramentas, como métricas de desempenho, que o ajudem a aprimorar a organização em relação ao controle e à eficácia. Nesse contexto, de acordo com Kanaane, Filho e Ferreira (2010), é fundamental para a organização pública verificar se seus resultados estão alinhados com seus objetivos, a fim de otimizar a gestão dos recursos e apresentar os resultados alcançados de maneira transparente.

De acordo com Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012) a elaboração de estratégias dentro das organizações, ao abranger elementos racionais, emocionais, intuitivos, simbólicos e artifícios políticos, não representa uma tarefa fácil para os administradores sendo a implementação de estratégias demanda dos líderes uma mescla de saberes, vivências, originalidade, percepção, ideias inovadoras, habilidade artística e capacidade de negociação, entre outras competências que se tornam cada vez mais fundamentais na administração de sistemas organizacionais complexos. Desde a década de 1980, a adoção de estratégias de gestão começou a se espalhar progressivamente entre as empresas que operam em ambientes competitivos.

Atualmente, a gestão estratégica é claramente observável em diversos outros ambientes, incluindo instituições governamentais, instituições financeiras, igrejas, hospitais, escolas, museus, universidades, entidades sem fins lucrativos e também em organizações comunitárias. Entretanto, as particularidades de cada instituição tornam a implementação da gestão estratégica um desafio ainda mais significativo para os administradores em diversas organizações. Um exemplo são as universidades, que se destacam por sua complexidade, singularidade, ambiguidade e contradições (Meyer Jr; Pascucci; Mangolin, 2012).

A estratégia, no campo da administração contemporânea, tem sido compreendida como a capacidade de formular direções claras, coerentes e integradas para orientar a atuação

institucional diante de ambientes complexos. Rumelt (2011) enfatiza que uma boa estratégia é composta por três pilares: diagnóstico acurado, política orientadora e ações coordenadas, rejeitando planos genéricos e metas vagas como meras “pseudoestratégias”. Grove (2023), ao tratar de alta performance estratégica, reforça que a estratégia emerge da habilidade da organização em identificar e responder aos “pontos de inflexão estratégicos”, momentos em que mudanças tecnológicas, estruturais ou competitivas alteram drasticamente o funcionamento institucional. Ferrazzi (2005), por sua vez, amplia a compreensão da gestão estratégica ao associá-la à construção de relações colaborativas, cultura de confiança e comunicação eficaz como condições necessárias para que qualquer estratégia possa ser implementada. Assim, a estratégia não se reduz a planejamento, mas constitui um processo contínuo de escolha, aprendizado e adaptação coletiva.

O planejamento estratégico, nessa perspectiva, representa um instrumento formalizado que organiza a estratégia em metas, prioridades e ações estruturadas, permitindo que a instituição alinhe seus recursos, capacidades e pessoas ao horizonte futuro desejado. Grove (2023) destaca que o planejamento só se torna eficaz quando consegue transformar diagnósticos estratégicos em objetivos mensuráveis capazes de orientar o desempenho cotidiano. Rumelt (2011) contribui ao afirmar que o planejamento deve ser guiado por políticas e ações consistentes, evitando listas extensas de intenções desconectadas da realidade. Já Ferrazzi (2005) enfatiza que nenhum planejamento estratégico prospera sem engajamento humano, cooperação intersetorial e governança de relacionamentos, elementos que determinam a capacidade da organização de executar o que foi planejado. Dessa forma, o planejamento estratégico é entendido como uma tradução operacional da estratégia geral, articulando visão de longo prazo, coordenação institucional e execução colaborativa.

O emprego da gestão estratégica em entidades públicas traz vantagens, mas também enfrenta desafios relacionados à sua implementação. Em relação às vantagens, é possível ressaltar que a elaboração de um planejamento estratégico contribui para aprimorar os resultados e a eficácia dos serviços oferecidos à população oferecendo ao administrador a avaliação do contexto externo e das habilidades internas da organização. Permite que o gestor atue de forma proativa diante dos desafios e aproveite as oportunidades que surgem em um cenário de mudanças contínuas (Freitas; Bontempo, 2019). Assim, fica claro que a elaboração de uma gestão estratégica é fundamental, tanto para o setor privado quanto para o público. Estabelecer metas, implementar instrumentos de gestão e definir indicadores são passos cruciais para o acompanhamento e supervisão dos processos, permitindo a realização de ajustes necessários em prol da melhoria constante (Freitas; Bontempo, 2019).

2.2 METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) NA GESTÃO DOS TRIBUNAIS

De acordo com Oliveira (2022) a trajetória do CNJ pode ser narrada a partir de alguns anos que antecederam sua formação e a tentativa de instituir um controle sobre o Judiciário já ocorreu em momentos passados na história do país. O CNJ não foi a primeira entidade a adotar o modelo de Conselho de Justiça no contexto jurídico e constitucional do Brasil. A criação do CNJ representou um avanço significativo, sendo estabelecido durante a ditadura militar no Brasil, através da EC n. 7 de 1977. Os integrantes do Superior Tribunal Federal (STF) desempenhavam suas funções em conjunto e buscavam regular as condutas dos juízes tidas como impróprias. A fase de liberalização política ocorreu pouco depois, permitindo que o Judiciário não sofresse significativas intervenções por parte do Conselho, que foi dissolvido com a promulgação da CF/88. O conceito de supervisão do Judiciário foi revivido em torno de 1992. Um esforço foi promovido por membros do Poder Legislativo, que demandavam uma maior clareza e monitoramento da atuação dos juízes no Brasil.

Houve um tempo de intensos debates políticos acerca da função desse novo Conselho, que passou por três alterações na relatoria do projeto e contemplou a criação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito para aprofundar esse processo. Essa dinâmica pode parecer alinhada com os conceitos de gerencialismo que ganharam destaque na década de 1990, destacando o princípio da eficiência previsto na constituição e, assim, traçando e alterando as políticas públicas do período (Oliveira, 2022).

É relevante ressaltar a perspectiva divergente de Rodovalho (2014), que não considera a Reforma do Judiciário (EC 45/2004) como um desdobramento ou resultado da Reforma Administrativa (EC 19/98). A proposta de transformação no sistema judiciário vem sendo debatida desde 1992, ou seja, antes mesmo da primeira reforma na Administração Pública (AP). Além disso, os métodos de atuação eram variados, uma vez que a diminuição da burocracia e dos custos na Administração Pública não foi um fator impulsionador para a procura por um sistema judicial mais rápido.

Rodvalho (2014) compartilha a perspectiva de que é fundamental expandir a interação entre o CNJ e os tribunais para alcançar uma maior eficácia no Judiciário. A mensagem central em torno do ano de 2003 girava em torno de um movimento político visando a formação de uma entidade responsável pela supervisão do Poder Judiciário, ou a estabelecimento de um novo tribunal colegiado que contasse com a participação de

representantes de outras instituições, como membros do Ministério Público (MP), da Ordem dos Advogados (OAB) e do Poder Legislativo. A objeção dos juízes levou à rejeição da segunda alternativa, especialmente devido ao risco de que fosse considerada inconstitucional pelo próprio STF.

Assim, Oliveira (2022, p. 54) afirma que:

Os trabalhos de nivelamento foram iniciados em 2009, com o estabelecimento de metas nacionais que eram ligadas a um dos objetivos estratégicos. A ideia central consistia em atribuir metas que deveriam ser cumpridas no próprio ano em que foram estabelecidas. As metas eram indicadas pelo CNJ, depois votadas e confirmadas pelos presidentes dos tribunais durante os Encontros Anuais do Judiciário, tendo as primeiras metas (denominadas de Metas de Nivelamento) estabelecidas e aprovadas no II Encontro Nacional do Judiciário para serem alcançadas no ano de 2009. As metas eram definidas sempre para o ano posterior, o que facilita a divulgação e o conhecimento prévio das metas quando se iniciava o novo ano. Os procedimentos reforçavam os aspectos de centralização e uniformização do Judiciário.

A função primária do Poder Judiciário é resolver disputas através da prática da jurisdição, que é a responsabilidade do Estado de interpretar e aplicar o Direito, assegurando que as normas sejam eficazes ao serem aplicadas em situações específicas, de maneira justa e mediante solicitação (Vieira; Pinheiro, 2008).

As avaliações negativas sobre o funcionamento das instituições responsáveis pela administração da justiça são recorrentes desde a sua criação e evolução ao longo dos anos. Desde os primórdios das Cortes estabelecidas no Brasil Colonial, discute-se a falta de eficácia do sistema judiciário e sua desconexão com um modelo minimamente eficiente. Essas críticas têm se intensificado nos anos mais recentes, criando a percepção predominante de que tais instituições não conseguem atender à demanda crescente por justiça (Sadek, 2014).

A limitada acessibilidade das camadas menos privilegiadas à justiça, a lentidão na resolução dos problemas submetidos ao Judiciário e a ineficácia de suas decisões são algumas das barreiras persistentes que o cidadão enfrenta ao procurar o sistema judicial no Brasil (Vieira; Pinheiro, 2008). Nesse contexto, pode-se notar que as questões referentes ao sistema judiciário brasileiro são amplamente reconhecidas.

Fatores como a lentidão e a dificuldade de acesso ao sistema judiciário estão presentes na prática judicial e podem ser confirmados por meio de dados e estatísticas geradas, que atualmente mostram ainda atrasos nesses processos (Watanabe; Carvalho, 2018). A persistência nas avaliações negativas sobre o sistema judiciário estatal é vista como um fator comum ao se examinarem obras acadêmicas, crônicas e discussões ao longo dos últimos quatrocentos anos (Sadek, 2014).

A expansão do reconhecimento dos direitos fundamentais e a ampliação do número de pessoas autorizadas a solicitar ações que disputam a constitucionalidade das leis, conforme estabelecido pela CF/88, resultaram em um aumento na demanda por serviços judiciais no Brasil. Esses eventos geraram a demanda por alterações na organização administrativa desse poder (Nogueira; Mariano; Rebelatto, 2012). Como já mencionado, é função do Judiciário resolver os conflitos sociais por meio do exercício de sua autoridade. Para que esse trabalho seja realizado de maneira adequada, é necessário que haja uma administração que crie condições favoráveis para que o sistema judicial opere de maneira eficiente, eficaz e efetiva (Vieira; Pinheiro, 2008).

Assim, considerando que a função principal do Judiciário é oferecer jurisdição, sua função auxiliar é a Administração do Judiciário, o que se refere à gestão dos diferentes órgãos que formam a estrutura do sistema judiciário brasileiro. Percebe-se que a gestão do sistema judiciário resulta da autonomia financeira e administrativa que a CF/88 assegura. Isso se fundamenta na visão do legislador constituinte de que essas prerrogativas são essenciais para garantir a independência do Judiciário (Vieira; Pinheiro, 2008).

Além disso, nota-se que o sistema judiciário se configura, principalmente, como uma instituição que oferece serviços públicos em nível nacional e para que suas funções sejam desempenhadas de forma eficaz, é necessário que haja uma gestão competente que direcione suas atividades ao cumprimento das metas estabelecidas, visando satisfazer as necessidades da sociedade em relação à justiça. Entretanto, embora a função do Judiciário seja a de fornecer serviços públicos, essa questão nunca foi uma prioridade para o sistema, levando juízes e estudiosos do direito a verem a administração como um setor de menor relevância (Sauerbronn; Sauerbronn, 2015).

Há um entendimento geral de que o Brasil faz parte de uma tradição legal com uma abordagem formalista. Além dos aspectos mencionados, também há fatores que elevam a procura por serviços judiciais, como os obstáculos impostos pela legislação processual, que é vista como altamente formalista (Bertoncini et al., 2014). É perceptível que a insatisfação em relação aos serviços judiciais oferecidos pelo Estado é uma ocorrência frequente na maioria das nações desenvolvidas. Entretanto, a realidade do Brasil se distingue daquelas vivenciadas em épocas passadas por, no mínimo, dois elementos: i) a Justiça passou a ser vista como um problema por vastos segmentos da sociedade; e ii) há um aumento na insatisfação em relação à ineficácia do sistema judiciário (Sadek, 2014).

É perceptível que a situação identificada no início deste século continua a ser relevante nos dias de hoje. Os desafios frequentemente relacionados ao sistema judiciário ainda

persistem, como a grande quantidade de litígios, a ineficiência na prestação de serviços jurídicos, a evidente falta de infraestrutura dos edifícios públicos e a quantidade inadequada de servidores, que já há algum tempo se demonstra desproporcional em comparação ao volume de processos movidos anualmente (Zanferdini; Siqueira, 2021).

Nesse contexto, percebe-se que a anunciada “crise do Judiciário” resulta, em grande parte, da quantidade excessiva de processos submetidos ao sistema judicial, consequência dos instrumentos de acesso à Justiça introduzidos pela CF/88 (Bertoncini; Monteiro; Facul, 2014). Assim, o crescimento no número de processos torna ainda mais crucial a investigação das razões que levam à ineficiência na decisão dos casos apresentados ao Poder Judiciário. A lentidão na resolução dos conflitos pelo Estado gera pelo menos duas questões desfavoráveis para a sociedade: a ineficácia da proteção judicial, devido ao extenso período entre a apresentação do processo e a emissão da sentença; além dos prejuízos causados à economia do país (Vieira; Pinheiro, 2008).

A crise percebida no sistema judiciário do Brasil não afeta apenas o Judiciário, mas também impacta os processos de formação da democracia e os princípios democráticos. O aumento das disputas judiciais e a lentidão na resolução dos conflitos são aspectos que precisam ser abordados, sob risco de erodir a confiança no sistema Judiciário e comprometer a qualidade da democracia no Brasil (Sadek, 2014). Portanto, nota-se que, mesmo com um extenso conjunto de direitos estabelecidos desde 1988, é improvável que a experiência desses direitos seja equitativa ou usufruída por todos os cidadãos. Passadas mais de três décadas da aprovação da Constituição, é importante notar que, até os dias atuais, persiste uma série de impedimentos para a efetivação dos direitos sociais estabelecidos na CF/88, conhecidos como ‘direitos de segunda dimensão’¹. Isso resulta em desafios adicionais para a plena realização da cidadania (Sadek, 2014).

Em várias áreas do Judiciário, o número de novos processos aumentou de centenas de milhares a milhões, geralmente apresentando um crescimento expressivo a cada ano, desde a adoção da Constituição Federal de 1988 (Nogueira; Mariano; Rebelatto, 2012). Além das evidentes consequências legais que surgem com a criação de uma nova constituição, a promulgação de uma nova Lei Fundamental em qualquer nação também provoca transformações significativas nas diversas instituições que integram o Estado (Sadek, 2014).

¹ Abrangem direitos sociais, econômicos e culturais voltados para a garantia da igualdade. Esses direitos surgiram após os direitos de primeira dimensão, que se concentravam nas liberdades individuais e na limitação do poder estatal. Embora os direitos de segunda dimensão sejam cruciais para o progresso social, sua implementação enfrenta desafios tanto no âmbito jurídico quanto no prático (Sadek, 2014).

A partir da década de 1990, no século XX, diversas regulamentações foram implementadas com o intuito de ajustar o sistema judiciário brasileiro às novas realidades sociais. Essas mudanças visavam equipar o Judiciário com ferramentas que possibilitassem sua atuação como mediador das tensões sociais, promovendo a resolução de conflitos de forma mais ágil, transparente e simplificada. Uma significativa porção desse cenário pode ser relacionada a uma tradição específica de disputas judiciais no Brasil. Consequentemente, os sistemas judiciários locais enfrentam uma grande carga de casos, com milhares de processos em trâmite e novas ações sendo iniciadas, o que torna a conquista de uma decisão substancial em um período adequado bastante complicado (Watanabe; Carvalho, 2018).

Presentemente, os tribunais enfrentam dificuldades para emitir decisões de mérito de forma eficaz e dentro dos prazos necessários, nesse contexto, nota-se que ocorreram alterações no âmbito de atuação, nos procedimentos e na jurisdição, com o objetivo de tornar o Judiciário uma instituição capaz de cumprir sua função essencial de intermediar conflitos e tensões sociais entre diferentes setores da população. No início do século XX, algumas das mudanças mais significativas na estrutura do Poder Judiciário incluem: a implementação dos juizados civis e criminais; a promulgação da EC nº 22; a instituição dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar; além da EC nº 45 (Watanabe; Carvalho, 2018).

As demandas sociais por transformações no sistema judiciário levaram à aprovação, no Congresso Nacional, da EC n. 45/2004², também chamada de “Reforma do Judiciário”. Essa emenda teve como meta amenizar os impactos da chamada “Crise do Judiciário”, sendo um dos principais aspectos a problemática da lentidão nos processos judiciais (Bertoncini; Monteiro; Facul, 2014; Vieira; Pinheiro, 2008).

A EC nº 45/2004 teve como intuito expandir as transformações já em andamento no Poder Judiciário, buscando consolidar reformas que estavam sendo implementadas e visando ampliar a acessibilidade do sistema judicial no Brasil. O objetivo era torná-lo mais acessível e eficiente, permitindo que alguns conflitos, que costumavam ser resolvidos na esfera privada devido à morosidade e à dificuldade de acesso à justiça, fossem solucionados de maneira institucional (Ribeiro, 2008, p. 469).

Dentre as notáveis alterações trazidas pela EC 45 no que tange ao funcionamento do sistema judiciário brasileiro, podemos ressaltar: i) garantia de que o processo tenha duração razoável; ii) equilíbrio entre a quantidade de magistrados na jurisdição e a real demanda

² De acordo com Oliveira (2022, p. 51) “A EC n.º 45/2004, a denominada “Reforma do Judiciário”, buscou uma resposta para elevar a eficiência com a criação de órgão de controle administrativo, o CNJ. O objetivo do CNJ consiste em atuar no controle administrativo e financeiro de todos os tribunais brasileiros, exceto o STF”.

judicial, além da população atendida; iii) contínua operação da atividade jurisdicional; iv) encaminhamento imediato dos processos em todas as instâncias; e v) estabelecimento do CNJ (Ribeiro, 2008). Assim como as estratégias administrativas implementadas para enfrentar a crise do Estado, o sistema judiciário brasileiro começou a considerar de maneira mais intensa a transformação de sua gestão a partir do meio da década de 1990. Anos depois, o CNJ seria fundado. Esta imagem refere-se à evolução da administração pública no Brasil, um processo que teve início na década de 1990 e que, com certo atraso, também atingiu o sistema judiciário (Sauerbronn; Sauerbronn, 2015).

A instituição do CNJ trouxe uma nova perspectiva à Administração Pública, direcionando a atenção para o Poder Judiciário. Isso levou os tribunais a reconsiderarem suas práticas administrativas e financeiras, com o objetivo de otimizar a gestão interna e melhorar a eficiência dos procedimentos administrativos. O CNJ começou a definir objetivos para as cortes, introduzindo também sanções para os integrantes do Judiciário que não atendessem a esses requisitos (Sauerbronn; Sauerbronn, 2015). Desde 2006, o CNJ, com a meta de criar sistemas para avaliar o desempenho, começou a coletar e organizar uma variedade de dados estatísticos relacionados a diferentes aspectos do desempenho das instituições do Judiciário no Brasil. A apresentação dessas informações ocorre uma vez por ano, realizada pelo CNJ por meio do Relatório Justiça em Números (Nogueira; Mariano; Rebelatto, 2012).

Percebe-se também que a recente constituição fortalece a função do Judiciário no contexto político, posicionando-o como uma instância superior para a solução de disputas entre os poderes e entre estes e os cidadãos. As responsabilidades não se limitaram apenas ao incremento de uma vasta lista de direitos, mas também se expandiram os assuntos em que o Judiciário é chamado a se pronunciar sobre a legislação, quando solicitado.

É importante destacar que o Brasil das últimas décadas é completamente diferente do Brasil de antigamente. Uma série de transformações impactou a sociedade e o Estado nas esferas econômica, política e social. O Judiciário se destaca negativamente nesse contexto de transformações. A partir de várias perspectivas, é possível perceber que nos deparamos com uma instituição resistente a inovações (Sadek, 2014). Nesse contexto, apesar do cenário disruptivo que a sociedade enfrenta, especialmente com a chegada de novas tecnologias, a mesma visão de avanço não se observa no Poder Judiciário, que ainda enfrenta uma crise institucional persistente (Zanferdini; Siqueira, 2021).

Diante do exposto, conclui-se que é fundamental uma avaliação contínua sobre as transformações sociais e os sistemas judiciais que fazem parte desse contexto. Nesse aspecto, esta pesquisa busca analisar os fatores que influenciam o desempenho do Judiciário. Há

muitas décadas, o sistema judiciário brasileiro enfrenta uma crise, sendo visto como lento, ineficaz e oneroso. Apesar das diversas reformas implementadas com o intuito de acelerar a resolução dos conflitos judiciais, os resultados ainda não têm se mostrado satisfatórios (Zanferdini; Siqueira, 2021).

É importante notar que a lentidão dos tribunais não é uma questão única do Brasil; inúmeras nações no mundo também lidam com essa dificuldade, em diferentes intensidades. Contudo, levando em conta que o funcionamento do sistema judicial é essencialmente influenciado pelo contexto institucional em que os tribunais operam, e que esse contexto pode diferir de um país para outro, é razoável acreditar que a resposta para o problema deve ter características específicas de cada nação (Zanferdini; Siqueira, 2021).

Várias razões têm sido apresentadas para o problema da lentidão dos tribunais, incluindo a falta de recursos materiais, o número excessivo de recursos judiciais, a complexidade dos processos, a baixa qualificação dos profissionais envolvidos, a gestão inadequada, entre outros fatores (Zanferdini; Siqueira, 2021). Entretanto, nota-se a carência de pesquisas que consigam vincular os fatores administrativos ao rendimento judicial e às diferentes questões relacionadas às dimensões desse desempenho (Nogueira; Mariano; Rebelatto, 2012).

Um sistema judiciário eficaz desempenha um papel fundamental na civilidade das interações, favorecendo a coesão social e impulsionando o progresso social e econômico de uma nação específica. De maneira similar, é importante notar que esse sistema tem o potencial de fomentar interações sociais fundadas em princípios éticos e morais, que englobam a consideração pelas normas que regulam as relações sociais e comerciais, além dos direitos das comunidades e indivíduos. Apesar das contestações sobre a avaliação quantitativa do desempenho judicial, verifica-se que a eficiência continua sendo um critério relevante para mensurar a atuação dos tribunais, pois oferece formas mensuráveis de comparar instituições judiciárias em diversas partes do planeta (Nogueira; Mariano; Rebelatto, 2012).

2.2.1 Análise das dez metas de 2025

As Metas Nacionais aprovadas pelo CNJ para o ano de 2025 representam um esforço de padronização, integração e elevação da eficiência judicial em todas as esferas do Judiciário brasileiro. A Meta 1 reafirma o compromisso estruturante de julgar mais processos do que os distribuídos, garantindo equilíbrio entre demanda e capacidade de resposta, reduzindo represamentos e preservando a capacidade institucional de entrega. Já a Meta 2 reforça o

enfrentamento do passivo processual, estabelecendo recortes diferenciados por segmento de Justiça e exigindo julgamento de processos mais antigos, o que contribui para reduzir distorções temporais, combater morosidade histórica e recuperar a confiança social na Justiça. A Meta 3, por sua vez, direciona esforços para o estímulo à conciliação, reforçando a política pública nacional de autocomposição e métodos adequados de solução de conflitos, priorizando celeridade, pacificação social e racionalização da litigiosidade (CNJ, 2025).

A Meta 4 intensifica a prioridade no julgamento de crimes contra a Administração Pública, improbidade administrativa e ilícitos eleitorais, reafirmando o compromisso do Judiciário com a integridade institucional, o combate à corrupção e a proteção da probidade, temas sensíveis para o Estado Democrático de Direito. A Meta 5, ao buscar reduzir taxas de congestionamento em todos os segmentos, objetiva elevar a eficiência do fluxo processual e corrigir gargalos históricos que comprometem o desempenho jurisdicional. Em alinhamento às agendas socioambientais, a Meta 6 introduz prioridade para ações ambientais, evidenciando a inserção da pauta ecológica e dos objetivos climáticos na agenda judicial. Em paralelo, a Meta 7 incorpora a proteção dos direitos de povos indígenas e comunidades quilombolas, reforçando o papel do Judiciário na garantia de direitos coletivos, territoriais e étnicos (CNJ, 2025).

A Meta 8 reforça a centralidade da agenda de gênero ao priorizar julgamentos de feminicídio e violência doméstica, reconhecendo a urgência e gravidade da violência contra a mulher e sua repercussão na política judiciária nacional. A Meta 9, por sua vez, fortalece a política de inovação ao exigir o desenvolvimento e implantação de projetos oriundos dos laboratórios de inovação, conectando o Judiciário à Agenda 2030, à transformação digital e às práticas colaborativas interinstitucionais. Por fim, a Meta 10 prioriza a proteção de crianças e adolescentes, tanto no julgamento de processos quanto na promoção de ações de combate ao trabalho infantil e incentivo à aprendizagem, consolidando o compromisso com a doutrina da proteção integral e com grupos vulneráveis. Em conjunto, as dez metas configuram uma agenda estratégica robusta, que combina eficiência, celeridade, governança, inovação e direitos fundamentais, estabelecendo parâmetros uniformes de desempenho e reforçando o papel do Judiciário na promoção da justiça, da integridade e da sustentabilidade (CNJ, 2025).

2.3 DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Ansoff (1965), reconhecido como o precursor do planejamento estratégico, destacou em 1965 os desafios que surgem na implementação de estratégias, e ele passou cerca de

quinze anos explorando essa temática, a qual denominou Paralisia por Análise. Nesse mesmo intervalo, Ackoff (1979) um dos grandes expoentes do planejamento estratégico, afirmou que um plano será considerado eficaz apenas se a organização obtiver sucesso em sua implementação.

Assim, é claro que, independentemente de quão eficazes e organizadas as estratégias possam ser, elas estarão destinadas ao insucesso se não forem acompanhadas de inovações. No entanto, Jick (2001) aponta que o trabalho necessário para colocar as estratégias em prática é nove vezes superior ao requerido para sua elaboração, evidenciando que a implementação se revela mais desafiadora do que a própria formulação. Apesar dos desafios, há um foco crescente, tanto por parte dos profissionais da área quanto dos líderes, na elaboração do planejamento estratégico, enquanto a sua execução acaba sendo negligenciada.

De acordo com Elbanna, Colak e AlQubaisi (2025), embora o planejamento estratégico seja amplamente considerado vantajoso para o desempenho de uma organização, simplesmente criar um plano estratégico não garante o sucesso. A execução eficiente é fundamental para que esses projetos atinjam sua máxima eficácia. Diante disso, há uma atenção crescente voltada para os desafios como a aplicação de estratégias. De acordo com Neis *et al.*, (2015) e Gonçalves e Silva (2021), estudos anteriores indicaram que a confiança desempenha um papel essencial no êxito da execução, já que a sua ausência entre os colaboradores encarregados de atividades estratégicas resulta na falta de *accountability*. Igualmente, a confiança reforça os laços entre colaboradores, administração e *stakeholders* externos, facilitando um diálogo transparente e minimizando desavenças elementos fundamentais para o êxito

Segundo Neis *et al.*, (2015), frequentemente as estratégias falham devido a uma execução inadequada, mas existem outros fatores que tornam esse processo ainda mais desafiador. Entretanto, para que as estratégias de implementação sejam eficazes, é fundamental a participação no processo, assim como a utilização de normativas legais já estabelecidas para integrar novas diretrizes à cultura da organização. A estratégia de envolvimento do Judiciário do Estado de Rondônia na execução do planejamento estratégico evidenciou desafios em gestão, cultura e política, embora apresente possibilidades de avanço (Konzen; Almeida, 2023).

A pesquisa de Vigfusson *et al.*, (2025) indica que a implementação da estratégia pode ser aprimorada em quatro áreas principais, a partir do aprendizado³. Primeiro, por meio do

³O aprendizado no processo de planejamento estratégico é definido como o quanto os membros das equipes veem o planejamento como um processo de aprendizado voltado a compreender processos organizacionais e

engajamento e envolvimento de todos os funcionários no processo de implementação. Segundo, por meio do aprimoramento da inovação e da comunicação de baixo para cima. Terceiro, por meio do alinhamento da estratégia corporativa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e, quarto, por meio da implementação de planos de ação rigorosos com objetivos e prazos claros, mensuráveis e priorizados para os gestores. Essas melhorias têm implicações teóricas e práticas para o setor pesqueiro. Consequentemente, propõe-se como desafio uma estrutura conceitual para a implementação integrada de estratégias no setor pesqueiro.

Elbanna, Colak e AlQubaisi (2025) investigaram os desafios que as organizações do setor público enfrentam na implementação de seus planos estratégicos, enfatizando também os fatores mitigadores críticos que podem facilitar a superação desses desafios. A pesquisa identificou as barreiras mais significativas, que incluem a falta de vínculo entre estratégia e incentivos, distrações do foco estratégico, habilidades deficientes em gestão de projetos, fatores ambientais externos incontroláveis e estruturas organizacionais inadequadas. As principais estratégias para mitigar esses obstáculos envolvem o aumento da confiança e a promoção do aprendizado organizacional. E, apresentaram como implicações práticas o fato de que os gestores públicos podem aprimorar a implementação do plano estratégico alinhando os sistemas de incentivos com os objetivos e priorizando tarefas claramente para construir confiança e mitigar os obstáculos, aumentando assim a velocidade da implementação. Além disso, garantir a disponibilidade de recursos adequados e fornecer treinamento abrangente promove um ambiente propício à aprendizagem organizacional. Portanto, ajustar as estruturas organizacionais para melhor apoiar os objetivos estratégicos reforça ainda mais a eficácia dessas estratégias.

Já, Canhada e Rese (2011) examinaram a literatura disponível sobre a implementação de estratégias, visando identificar os obstáculos e utilizá-los para criar uma estrutura que seja mais adequada às condições específicas do contexto indiano. Para o autor a gestão de projetos é de extrema importância na implementação da estratégia, um fato que tem sido curiosamente negligenciado na maioria das estruturas existentes. Ultimamente, há alguns sinais de que essa negligência pode ser corrigida. O modelo proposto (gestão de projetos) de implementação da

stakeholders. Para ter sucesso, organizações públicas precisam aprender continuamente com sucessos, fracassos e mudanças em seus ambientes interno e externo (Gonçalves; Silva, 2021). Aprendizado organizacional envolve comunicação eficaz dos planos estratégicos e desenvolvimento de capacidades dinâmicas e operacionais, essenciais para adaptação e vantagem competitiva. Instruções inadequadas levam a más decisões, falta de iniciativa e baixa capacidade de implementação (Elbanna; Colak; AlQubaisi, 2025).

estratégia busca contribuir para os esforços de dar à gestão de projetos o devido lugar na implementação da estratégia.

Ao fazer isso, o modelo assume a tarefa de trazer à tona o papel da gestão executiva em contraste com o da alta gerência. Muitos modelos de gestão estratégica e implementação de estratégias têm como base um ponto de vista exclusivo da alta gerência, pressupondo que a gestão executiva seja uma implementadora passiva das direções estratégicas vindas de cima. A realidade da implementação pode ser diferente, onde a gestão executiva pode ser chamada a assumir a principal responsabilidade pela gestão estratégica, muito distante da visão da torre de marfim da alta gerência (Canhada; Rese, 2011).

O modelo proposto de implementação estratégica tem como desafios eliminar a ênfase predominante de que as organizações sejam lideradas por altos gestores, em vez de serem conduzidas por gerentes executivos, o que pode, na opinião do autor, refletir as realidades organizacionais de forma mais realista em economias em desenvolvimento como a da Índia. Por fim, o modelo proposto reconhece devidamente a inter-relação das diferentes questões na implementação estratégica. Por exemplo, as três questões na ativação das estratégias de implementação de projetos, implementação processual e alocação de recursos são consideradas atividades inter-relacionadas, pois se retroalimentam (Canhada; Rese, 2011).

Assim como acontece com modelos e *frameworks*, o *framework* proposto pode ter aplicabilidade limitada, visto que esta pesquisa demonstra sua aplicação apenas a um caso de uma organização específica na Índia. Para o autor, trabalhos futuros podem prosseguir com a tarefa de testar a aplicabilidade a um espectro mais amplo de organizações em contextos variados. O ponto forte da estrutura proposta, de acordo com o autor é a maneira holística como ela busca reunir os diversos elementos da implementação da estratégia. Essa força pode ser utilizada para capturar a complexidade da implementação da estratégia como um processo contínuo que visa alcançar a eficácia por meio da gestão da mudança por meio da ativação de estratégias (Canhada; Rese, 2011).

A adoção do planejamento estratégico nas cortes brasileiras encontra diversos desafios, entre os fatores estão a resistência dos colaboradores, a falta de alinhamento entre aqueles que planejam e os que executam, além da ausência de uma visão integrada entre as etapas de planejamento e execução⁴ (Freitas; Bontempo, 2019; Neis et al., 2015). Diversos

⁴ Segundo Bossidy e Charan (2002), a execução é um procedimento organizado que se ocupa tanto das maneiras de fazer quanto das questões a serem abordadas. Dessa forma, implementa-se o que foi acordado, assegurando que os participantes assumirão suas responsabilidades na realização da estratégia. Esse procedimento abrange a formulação de suposições sobre o contexto, a análise das capacidades da organização, a conexão entre a estratégia e a execução, bem como o envolvimento das pessoas responsáveis pela implementação.

tribunais enfrentam desafios para harmonizar suas iniciativas estratégicas com os objetivos de desenvolvimento sustentável, especialmente nas dimensões ambiental e social (Freitas; Bontempo, 2019).

Assim, desenvolver uma estratégia empresarial sólida é um desafio para organizações que desejam alcançar suas metas a longo prazo. Apesar de a elaboração de um plano estratégico ser fundamental, é a implementação eficaz que realmente define o êxito de uma empresa. A execução da estratégia requer a coordenação entre todos os setores, a administração eficiente dos recursos e o acompanhamento do avanço para assegurar que os objetivos sejam atingidos (Brinkschröder, 2017).

A aplicação bem-sucedida da estratégia é um grande desafio para auxiliar as organizações a alcançarem suas metas e objetivos táticos. Uma abordagem sólida para a implementação integra todos os setores e grupos, assegura a distribuição e o uso eficaz dos recursos, cria sistemas eficazes para a realização das estratégias e introduz métodos para acompanhar o desenvolvimento e fazer ajustes quando preciso (Gonçalves; Silva, 2021).

Com base no que foi apresentado, é evidente que a execução das estratégias não é uma atividade simples, tampouco fácil. Diversas organizações conseguem desenvolver estratégias robustas, mas muitas vezes encontram diversos desafios na hora de executá-las. Conforme mencionado por Pereira (2010), uma estratégia bem elaborada será apenas um conjunto de anotações se não for efetivamente executada.

2.3.1 Implementação de estratégias e mensuração de desempenho

A adoção de estratégias para medir o desempenho é fundamental para a eficácia de uma organização. Os sistemas de avaliação de desempenho ajudam na criação, execução e análise de estratégias, oferecendo informações sobre as condições atuais e diferentes visões sobre as metas da organização. Para organizações em fase inicial, a aplicação interativa e a análise de sistemas de avaliação de desempenho, aliada a abordagens gerais. E o suporte ao ambiente empresarial pode resultar em um desempenho elevado por meio de diferentes trajetórias que levam ao mesmo resultado (Brinkschröder, 2017; Vasconcellos et al., 2021). A utilização de uma prática regular para acompanhar os índices de performance contribui para a elaboração de decisões, favorece a colaboração entre setores e ajuda a descobrir as origens dos problemas, utilizando o ciclo PDCA⁵ (Sandes; Loos, 2019).

⁵ É uma abordagem gerencial que visa à melhoria constante de processos, serviços e produtos.

A avaliação e a mensuração de desempenho podem ser descritas como o processo de quantificar uma atividade. A mensuração refere-se ao ato de quantificar esses resultados, enquanto a atividade é o fator que desencadeia o desempenho. As decisões são fundamentadas em dados e fatos, que não devem ser considerados isoladamente, mas sim interligados para fornecer informações coerentes (Sandes; Loos, 2019).

Nesse sentido, há uma relação com o que foi anteriormente, por meio de um sistema de avaliação de desempenho, as decisões são fundamentadas em dados numéricos que refletem a eficiência e a eficácia das ações anteriores, por meio da coleta, análise, categorização, interpretação e compartilhamento das informações pertinentes. Ainda assim, diversos líderes optam por fazer escolhas fundamentadas em suas intuições, vivências e análises críticas. Esses critérios podem ser ajustados conforme a maneira como o problema é apresentado, mas a escolha é feita em situações de alta incerteza e risco (Sandes; Loos, 2019).

De acordo com Harrington (1988), a abordagem empírica para a tomada de decisões fundamentadas na intuição pode ter sucesso em algumas situações, mas em sua maioria não obtém resultados positivos, é fundamental compreender a fundo a questão antes de buscar uma solução. Nesse contexto, é insuficiente apenas realizar medições sem analisar ou compreender a razão delas, além de assegurar a precisão dessas informações. Conforme Sandes e Loos (2019) a inclusão da implementação da estratégia em estudos sobre relacionamentos de desempenho de planejamento significa que toda a cadeia de atividades no processo estratégico está sendo considerada, chegando a uma conclusão completa e abrangente sobre como o planejamento estratégico afeta o desempenho de uma organização. Além disso, separar a implementação da estratégia e não combiná-la com atividades de formulação/formação ajudará teórica e analiticamente a avaliar a importância ou o papel de cada etapa do processo estratégico.

As organizações podem aprimorar sua eficiência gerencial elaborando estratégias que utilizem recursos como o 5W2H⁶, que auxilia na organização e na estruturação de intervenções. Essas estratégias destacam, em conjunto, a relevância de harmonizar a avaliação de desempenho com os objetivos da organização, além de utilizar informações baseadas em dados para dirigir decisões estratégicas e aprimoramentos operacionais dos colaboradores (Costa et al., 2024).

Pois, conforme Neis et al., (2015, p. 26):

⁶ “A ferramenta 5W2H é uma forma simples, eficiente e clara de identificar necessidades e propor soluções para alcançar os objetivos de uma empresa. Basicamente, é um *checklist* das atividades preventivas e corretivas que precisam ser desenvolvidas dentro de uma organização. Ainda, essa ferramenta serve para descrever de forma sucinta um objetivo e detalhar as ações, os custos e os responsáveis para alcançá-lo” (SEBRAE, 2024, online).

[...] os funcionários atuam de forma direta no sucesso da execução das estratégias. Por isso, o autor sugere que, caso os recursos humanos da organização não tenham competências suficientes para o processo de implementação, é necessário desenvolvê-los, do contrário, a estratégia tende a ficar somente no papel. Além disso, concordam que o sistema de recompensa auxilia na implementação de estratégias bem-sucedidas.

Os gestores estão familiarizados com diversas abordagens e modelos de execução de estratégia, no entanto, a dificuldade surge quando é hora de agir e implementar as estratégias traçadas, ou seja, o instante de executar o plano estratégico (Kich; Pereira, 2011).

A inclusão da implementação da estratégia em estudos sobre relacionamentos de desempenho de planejamento significa que toda a cadeia de atividades no processo estratégico está sendo considerada, chegando a uma conclusão completa e abrangente sobre como o planejamento estratégico afeta o desempenho de uma organização. Além disso, separar a implementação da estratégia e não combiná-la com atividades de formulação/formação ajudará teórica e analiticamente a avaliar a importância ou o papel de cada etapa do processo estratégico.

Ademais, a execução das estratégias abrange um número maior de indivíduos do que a sua elaboração. Assim, a interação, o número de indivíduos participantes, a diversidade de cargos e outras variáveis podem complicar a implementação completa da estratégia. Brenes, Mena e Molina (2008) conduziram um estudo com 300 empresas da América Latina e descobriram que 90% dos participantes afirmaram ter uma estratégia bem definida. A comunicação que é clara e compreensível para todos os colaboradores da empresa é um elemento fundamental para a eficácia na implementação da estratégia. Nesse contexto, Neis *et al.*, (2015) apontam que muitos executivos não têm clareza sobre quais componentes devem integrar uma estratégia bem definida e coesa. A transparência e a facilidade na linguagem empregada na elaboração das estratégias são fundamentais para sua implementação e para a eficácia do processo como um todo.

Um elemento crucial para a execução das estratégias é o sistema de monitoramento. Pereira (2010) evidenciou a relevância de gerenciar e analisar adequadamente as estratégias, o que pode ser feito por meio de um programa de computador, uma planilha, anotações ou diversas outras alternativas. Independentemente da abordagem escolhida, o essencial é que a supervisão contribua para monitorar e, assim, facilitar a implementação das atividades programadas. Com o intuito de preencher essa lacuna, este estudo busca entender de que maneira as estratégias são aplicadas na prática no TJGO.

De acordo com Neis *et al.*, (2015) a importância da Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) tem sido há muito reconhecida por acadêmicos e profissionais de uma variedade de disciplinas, de operações e engenharia até contabilidade e economia. Ao longo dos anos, várias revisões de literatura estruturadas destacaram a evolução deste campo de pesquisa e orientaram o trabalho de acadêmicos. O autor ainda destaca a importância de desenvolver estruturas de PMM alinhadas a contextos de negócios em rápida mudança caracterizados por questões ambientais e novos modelos de negócios e a importância de desenvolver pesquisas específicas.

Já, Vasconcellos *et al.*, (2021) comentam que, o desempenho é um assunto relevante que tem atraído a atenção de economistas e acadêmicos por um longo período, com foco predominante nas grandes corporações. De acordo com os autores Vasconcellos *et al.*, nos últimos 25 anos, o interesse se voltou mais para a análise de pequenas e médias empresas, reconhecidas como organizações com particularidades econômicas distintas e exclusivas, em vez de serem simplesmente consideradas como versões menores das grandes empresas. Para essas organizações, os procedimentos para gerar valor costumam ser complicados de entender e delinear. No caso das empresas de serviços, a vantagem competitiva é frequentemente obtida através de ativos imateriais, cuja contribuição não só não é quantificada, mas, em algumas ocasiões, é até desvalorizada pelos próprios gestores (Sandes; Loos, 2019).

Nesse cenário, as dificuldades associadas à avaliação de desempenho se intensificam por conta da escassez de recursos humanos e financeiros, da ausência de habilidades especializadas, do curto período comum na administração familiar e da influência do ambiente na performance dessas empresas, que enfrentam incertezas. A natureza variável do risco operacional e os diferentes perfis de crescimento da receita que definem seus negócios complica ainda mais a análise (Sandes; Loos, 2019).

De acordo com os autores Costa *et al.*, (2024), a avaliação envolve a coleta organizada de informações com um objetivo específico relacionado ao desempenho, sendo que esse objetivo pode originar exigências legais, contratuais ou de uma meta institucional. A incorporação diz respeito ao ato de maneira deliberada, documentar e estabelecer métodos para utilizar dados sobre o desempenho, de modo que esses dados sejam integrados ao discurso e, por fim, à cultura à organização. A inclusão de dados sobre o desempenho é essencial, porém insuficiente para sua aplicação, pois, segundo os autores, é fundamental criar uma cultura de desempenho dentro da instituição.

A conexão entre as metas de desempenho e os objetivos da instituição é um elemento central desta pesquisa, já que a falta de uma metodologia e critérios de avaliação adequadamente alinhados com as metas institucionais torna difícil, ou até inviável, a utilização e a integração das informações de desempenho obtidas. A avaliação de desempenho altera comportamentos, pois dificilmente passa despercebida. Entretanto, essa alteração ocasionada pela avaliação pode ou não trazer resultados positivos para o desempenho, seria benéfica quando auxilia na realização dos objetivos de uma estrutura mais ampla, como a organização, o setor público, o governo em sua totalidade ou até a sociedade como um todo (Costa *et al.*, 2024).

Os impactos negativos da avaliação de desempenho seriam aqueles que prejudicam as metas da organização. Poderia ocorrer, por exemplo, mudanças na estrutura organizacional e a realocação de recursos para alcançar resultados de desempenho que não estejam alinhados com os objetivos mais amplos da empresa, do setor ou da sociedade. Desse modo, ao refletir sobre a implementação de indicadores de desempenho pelas entidades de fiscalização externas, é essencial esclarecer a função dos Tribunais de Justiça e sua importância para a sociedade brasileira (Sandes; Loos, 2019).

Portanto, o desempenho de uma organização está vinculado à sua gestão, que busca aprimorar as habilidades e competências necessárias aos colaboradores, com o objetivo de otimizar o rendimento e alcançar o êxito nas atividades profissionais. Essas competências, por sua vez, contribuem para que a empresa alcance seus objetivos, de modo que uma gestão inadequada resulta em um desempenho inferior.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa. Essa escolha metodológica se justificou pela necessidade de, em um primeiro momento, quantificar e identificar padrões sobre os desafios enfrentados pelo TJGO na implementação das metas do CNJ, e, em seguida, aprofundar e interpretar esses achados com base nas percepções de magistrados da Comarca de Goiânia. Dessa forma, busca-se integrar a objetividade das medidas estatísticas com a riqueza interpretativa da análise qualitativa, promovendo maior consistência às conclusões do estudo.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA: POPULAÇÃO E SELEÇÃO

A investigação de campo foi conduzida em duas etapas. A fase quantitativa teve como foco a percepção dos servidores do TJGO diretamente envolvidos no processo de planejamento, monitoramento e execução das metas estratégicas do CNJ. O TJGO atualmente conta com 4.815 servidores e magistrados ativos/efetivos e 2.998 nomeados em comissão.

Para a realização da pesquisa de campo, foi utilizada uma amostra por conveniência composta por 80 servidores, selecionados com base em critérios de inclusão, que foram: cargos de supervisão e gestão, atuar em atividades relacionadas às metas e ao planejamento estratégico nos níveis tático, estratégico, operacional, e com tempo mínimo de seis meses de exercício na função atual e que aceitassem participar com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice A.

3.3 INSTRUMENTOS E FONTES DE DADOS

O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário estruturado (Apêndice B), composto por quatro questões sociodemográficas e quatorze itens adaptados da pesquisa de Elbana, Colak e AlQubaisi (2025). Os itens do questionário foram avaliados em escala tipo Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”,

permitindo mensurar de forma padronizada o grau de concordância dos respondentes em relação aos desafios institucionais.

A segunda etapa da pesquisa consistiu em uma abordagem qualitativa, direcionada à compreensão mais aprofundada dos resultados obtidos na fase quantitativa e para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove magistrados que atuam na Comarca de Goiânia, selecionados por amostragem intencional. O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir dos principais achados da pesquisa quantitativa (Apêndice C).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados quantitativos, foi realizada a análise estatística descritiva e exploratória, com cálculo de frequências, medidas de tendência central e dispersão, além de testes de associação adequados à natureza das variáveis. Utilizando a escala Likert de 5 pontos e atribuindo como 1 para “Discordo totalmente” e 5 para “Concordo totalmente”. Além disso, com o auxílio do software IBM SPSS Statistics, versão 27, foi realizado o cálculo do Coeficiente de Cronbach para verificar a confiabilidade interna, tendo sido obtido o valor de 0,954 o que indica uma alta confiabilidade do questionário, permitindo assim a aplicação de estatística descritiva para análise dos resultados.

A análise qualitativa foi conduzida segundo a técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), envolvendo três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. O rigor metodológico foi garantido pela utilização de procedimentos como dupla codificação, assegurando credibilidade, transferibilidade e confirmabilidade dos achados.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS E LIMITAÇÕES

Todo o processo foi conduzido em conformidade com a legislação vigente e os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, os participantes assinaram o TCLE, no qual serão informados sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como sobre o direito de desistência a qualquer momento. Foram respeitadas as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados ([LGPD] Lei nº 13.709/2018), garantindo-se o sigilo, a anonimização e o uso exclusivo dos dados para fins científicos.

Por fim, reconhecem-se algumas limitações metodológicas, como o uso de amostragem intencional e o número reduzido de participantes, que restringem a generalização

dos resultados. Além disso, a natureza transversal da pesquisa impede a análise de relações causais entre variáveis. No entanto, a adoção de um desenho misto e a integração de diferentes perspectivas contribuem para mitigar essas limitações, ampliando a compreensão do fenômeno estudado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO

Foram obtidos 80 questionários válidos de servidores do TJGO, todos com lotação no estado de Goiás, sendo a maioria do gênero feminino (78,8%). Observa-se, que 56,3% possuem pós-graduação em nível de especialização e 22,5% possuem mestrado ou doutorado (Tabela 1). A maior parte dos entrevistados trabalha a mais de 10 anos no TJGO (78,8%) e 51,3% são analistas ou assessores.

A caracterização sociodemográfica dos participantes evidencia um quadro funcional composto majoritariamente por mulheres, que representam 78,8% da amostra e esse predomínio sugere a consolidação de uma força de trabalho feminina no TJGO, especialmente em atividades administrativas e técnico-judiciárias. O nível de escolaridade do grupo indica forte qualificação profissional, e 56,3% possuem pós-graduação e 22,5% possuem titulação *stricto sensu*. Esse perfil demonstra que o tribunal conta com servidores experientes e altamente capacitados, aspecto que tende a favorecer processos internos estruturados e maior aderência a práticas de gestão orientadas por metas.

O tempo de serviço reforça esse cenário, em que a maior parte dos participantes atua há mais de dez anos na instituição (78,8%), o que revela estabilidade funcional e experiência acumulada. Ao mesmo tempo, a predominância de analistas e assessores (51,3%) sugere que a amostra envolve servidores com papel central na execução das atividades que sustentam o cumprimento das metas do CNJ.

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores

Entrevistado	Descrição	N (quantidade de pessoas)	Porcentagem
Gênero	Feminino	63	78,8%
	Masculino	17	21,3%
Nível de formação	Nível Superior	16	20,0%
	Pós-graduação	45	56,3%
	Mestrado	17	21,3%
	Doutorado	1	1,3%
	Outros	1	1,3%
	Menos de 1 ano	3	3,8%
	1-5 anos	11	13,8%
Tempo de serviço no TJGO	6-10 anos	3	3,8%
	Mais de 10 anos	63	78,8%

Função atual no TJGO	Analista Judiciário	19	23,8%
	Assessores	22	27,5%
	Assistentes	8	10,0%
	Auxiliares	6	7,5%
	Diretores(as)	4	5,0%
	Gestores/Subgestores	4	5,0%
	Escrevente	3	3,8%
	Secretário(a)	3	3,8%
	Técnico Judiciário	2	2,5%
	Psicólogo	1	1,3%
	Arquiteto	1	1,3%
	Estagiário	1	1,3%
	Terceirizado	2	2,5%
	Outros	4	5,0%

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS OBSTÁCULOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CNJ NO TJGO

A Tabela 2 ilustra que a maior parte das respostas se concentra na categoria “discordo totalmente”, o que demonstra percepção predominantemente positiva sobre o funcionamento institucional. Em itens como “estrutura organizacional inadequada” (45 respostas em discordância total) e “coordenação ineficaz” (39 respostas em discordância total), evidencia-se forte rejeição à ideia de falhas estruturais ou gerenciais.

O comportamento das respostas se altera, entretanto, em dois itens fundamentais, no caso da afirmação de que a implementação das metas exige mais tempo do que o planejado (Questão 7), há predominância de “concordo parcialmente”, com 23 respostas, assim como ocorre na compreensão das metas do CNJ (Questão 12), com 28 respostas em “concordo parcialmente”. Esses números indicam que os servidores reconhecem limitações operacionais e comunicacionais, embora não identifiquem problemas profundos na estrutura ou na liderança.

Tabela 2 - Frequência absoluta das respostas (numerar as questões)

	Pergunta	Moda
1	Existe no TJGO uma ausência de ligação entre as metas do CNJ e incentivos para atingi-las	1
2	No TJGO existem atividades concorrentes/outras atividades que desviam a atenção da implementação das metas do CNJ	1
3	No TJGO há pouca iniciativa, conhecimento e habilidades de gerenciamento de projetos	1
4	Existem fatores incontrolláveis no ambiente externo com impacto negativo na implementação das metas do CNJ no TJGO	1
5	A estrutura organizacional do TJGO é inadequada para a implementação das metas do CNJ	1
6	A liderança e as orientações fornecidas pelos gestores são inadequadas para a implementação das metas do CNJ no TJGO	1
7	A implementação das metas do CNJ no TJGO exige mais tempo do que o planejado	4
8	O treinamento e as instruções fornecidas aos funcionários do TJGO são inadequados são inadequadas para a implementação das metas do CNJ	1
9	A cultura organizacional no TJGO é inadequada para a implementação das metas do CNJ	1
10	A coordenação das atividades de implementação das metas do CNJ no TJGO é ineficaz	1
11	Os sistemas de informação utilizados no TJGO para monitorar as atividades de implementação das metas do CNJ são insuficientes	1
12	As metas estratégicas do CNJ não são bem compreendidas pelos funcionários do TJGO	4
13	As principais tarefas e atividades de implementação das metas do CNJ não estão suficientemente definidas no TJGO	1
14	As responsabilidades dos funcionários no processo de implementação das metas do CNJ no TJGO não estão claramente definidas.	1

Fonte: elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa

Na etapa da análise de confiabilidade da escala, o coeficiente alfa de Cronbach obtido (0,954) confirma elevada consistência interna do instrumento, o que valida o uso de estatísticas descritivas na interpretação dos resultados. Esse índice indica que as respostas mantêm coerência e que o questionário captura adequadamente as percepções dos participantes sobre a implementação das metas.

A análise da moda revela tendência geral de discordância com as afirmações que indicam fragilidades institucionais. Em praticamente todos os itens, a moda permaneceu abaixo de 3, o que indica ausência de concordância com diagnósticos de falhas estruturais ou gerenciais na implementação das metas do CNJ. Ainda assim, dois pontos se destacam. O item “A implementação das metas do CNJ no TJGO exige mais tempo do que o planejado” apresenta moda de 4, aproximando-se do nível de concordância. Esse resultado sugere que a execução das metas enfrenta atrasos ou complexidades que extrapolam a previsão inicial. Além disso, o item “As metas estratégicas do CNJ não são bem compreendidas pelos

funcionários do TJGO” apresenta moda de 4, o que indica relativa dificuldade de compreensão das diretrizes estratégicas entre parte dos servidores.

A distribuição das frequências confirma esse padrão, em que a maioria das respostas situou-se em “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”, evidenciando percepção majoritária de que o tribunal apresenta condições adequadas para implementação das metas. Entretanto, nos itens relacionados ao tempo necessário para execução e à compreensão das metas, observa-se aumento expressivo das respostas de “concordo parcialmente”, o que demonstra pontos específicos de atenção. Esses achados sugerem que, embora a estrutura geral do TJGO não seja percebida como inadequada, aspectos comunicacionais e operacionais ainda exigem aperfeiçoamento.

Os itens que tratam de liderança, treinamento, cultura organizacional (Questões 6, 8 e 9), sistemas de informação e coordenação (Questões 10 e 11) apresentam percentual acima de 60% em “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”. Esses valores sugerem que os servidores não identificam grandes deficiências nesses elementos. Assim, os resultados apontam para um cenário de equilíbrio moderado: não há percepção majoritária de falha, mas há indícios de potencial de aprimoramento. Por fim, os itens que tratam da clareza das tarefas e das responsabilidades (Questões 13 e 14), possuem, respectivamente, 51,3% e 55,1% das respostas em “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”. Embora não indiquem consenso de inadequação, evidenciam que parte significativa dos servidores percebe margem para melhoria na definição dos papéis institucionais e das rotinas de execução das metas.

Os resultados referentes à definição das tarefas e das responsabilidades revelam percepção de organização parcial no processo de implementação das metas e as modas obtidas indicam que os servidores não identificam falhas estruturais graves, mas reconhecem ausência de clareza plena sobre a distribuição das funções. Essa interpretação dialoga diretamente com os demais achados, que já apontam necessidade de maior alinhamento comunicacional e de ajustes operacionais, especialmente no entendimento das metas estratégicas e no tempo necessário para sua execução. Assim, o conjunto dos dados confirma que o TJGO dispõe de base institucional favorável ao cumprimento das metas do CNJ, embora ainda enfrente desafios que exigem aprimoramento contínuo para fortalecer a efetividade das ações planejadas.

Os resultados obtidos revelam que os servidores do TJGO demonstram percepção predominantemente favorável à estrutura organizacional e aos mecanismos de coordenação interna, o que se evidencia pelas modas reduzidas e pela elevada frequência de respostas em “discordo totalmente” nas Tabelas 2, 3 e 4. Essa percepção se alinha às conclusões de Freitas

e Bontempo (2019), que identificam amadurecimento institucional no TJGO, ainda que acompanhado por desafios de alinhamento, comunicação e integração entre setores. O comportamento das respostas confirma a análise desses autores de que o planejamento estratégico, embora consolidado no tribunal, enfrenta barreiras nas etapas de execução.

A baixa concordância com afirmações que sugerem inadequações estruturais corrobora o argumento de Amaral Jr. (2020) sobre a capacidade administrativa dos tribunais brasileiros mesmo diante de limitações tecnológicas e organizacionais. Os servidores reconhecem solidez institucional, mas apontam fragilidades específicas, sobretudo quanto ao tempo necessário para o cumprimento das metas e à clareza sobre os objetivos estratégicos, aspectos que recebem as maiores modas. Tal evidência dialoga com Elbanna, Colak e AlQubaisi (2025), que identificam a falta de clareza estratégica e a ausência de incentivos como barreiras centrais à implementação de estratégias em organizações públicas.

A dificuldade na compreensão das metas confirma a afirmação de Neis et al. (2015, p. 26) de que a execução estratégica depende de comunicação clara e de competências adequadas entre os colaboradores. Para esses autores, a estratégia “tende a ficar somente no papel” quando a equipe não possui condições para interpretar e executar o planejamento. Os achados do TJGO reforçam essa análise ao apontar que a maioria dos servidores não percebe falhas estruturais, mas identifica desafios de comunicação e definição de responsabilidades. Do mesmo modo, o fato de os servidores perceberem que as metas exigem mais tempo do que o previsto confirma o diagnóstico clássico de Jick (2001), segundo o qual a implementação da estratégia demanda esforço e recursos muito superiores àqueles necessários para sua formulação. Os resultados também se aproximam da análise de Ansoff (1965) sobre a “paralisia por análise”, que ocorre quando a estratégia é planejada de modo detalhado, mas encontra limitações no momento da execução.

A literatura que trata da cultura organizacional do Judiciário também auxilia a compreender os resultados, e Sauerbronn e Sauerbronn (2015) afirmam que os tribunais mantêm práticas tradicionais e estruturas rígidas que podem limitar a adoção efetiva de modelos de gestão orientados por metas. O fato de uma parcela dos servidores considerar insuficiente a compreensão das metas evidencia traços dessa resistência cultural, ainda que não aponte para rejeição estrutural do modelo de gestão.

Do ponto de vista da mensuração de desempenho, os achados reforçam o entendimento de Sandes e Loos (2019), para os quais indicadores e sistemas de monitoramento só produzem efeitos quando comunicados de forma clara e integrados ao processo decisório. A constatação de que os sistemas de informação e a coordenação são

percebidos como adequados, mas as metas não são plenamente compreendidas, confirma a existência de um desalinhamento entre comunicação estratégica e uso de instrumentos de gestão.

A literatura clássica da estratégia também contribui para interpretar o cenário encontrado, assim Mintzberg e Waters (1985) diferenciam estratégia deliberada e estratégia realizada, indicando que a distância entre o planejado e o executado é inevitável. Os dados sugerem que o TJGO formula estratégias robustas, mas enfrenta dificuldades na tradução prática dessas diretrizes, fenômeno igualmente destacado por Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012), as estratégias surgem tanto de planejamentos institucionais formais quanto de ações individuais e coletivas, resultantes de interações, percepções, intuições, além da visão e respostas de gestores e educadores aos desafios cotidianos. Essas abordagens se manifestam por meio de microestratégias adotadas por líderes acadêmicos e professores, que desempenham o papel de estrategistas.

Além disso, a constatação de que parte dos servidores não percebe definição clara de responsabilidades confirma a tese de Canhada e Rese (2011) sobre a importância da gestão de projetos para viabilizar a execução estratégica. Segundo esses autores, a implementação exige coordenação sistemática, cronogramas claros e distribuição precisa de tarefas, condições nem sempre presentes no cotidiano judicial. Por fim, os resultados se relacionam com a análise de Rumelt (2011), que entende a estratégia eficaz como ação coordenada e integrada. O TJGO apresenta estrutura sólida, mas os dados demonstram pontos de ruptura no alinhamento operacional, sobretudo na dimensão comunicacional, que compromete justamente o princípio rumeltiano da coerência entre diagnóstico, diretrizes e ações.

4.3 PERCEPÇÃO DE JUÍZES E SERVIDORES DO TJGO ACERCA DOS DESAFIOS ENFRENTADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CNJ

De acordo com a maioria dos respondentes/servidores, a implementação das metas do CNJ no TJGO exige mais tempo do que o planejado, assim, foi perguntado aos magistrados/as qual a sua visão sobre esse ponto e o que poderia ser feito na sua opinião, e tem-se as seguintes respostas:

Não há como responder de forma ampla a questão. A depender de qual meta e do tempo fixado é que devemos analisar a pergunta. Para algumas metas o tempo é suficiente, notadamente quando é dependente apenas de nossas providências. Já quando dependem também de providências externas, o tempo pode significar muito

e nem sempre será suficiente. Ao se estabelecer metas, uma das condições mais importantes é justamente a noção de que ela tem ou não condições de ser atingida. Metas impossíveis em realidade significam sua própria inexistência e não ensejaram melhorias na sistemática de trabalho. Se desiste antes de começar. Metas muito fáceis também não provocam modificações no serviço, posto que serão atingidas sem qualquer modificação no sistema. Ao dizer que o tempo para implementação das metas do CNJ é insuficiente, em realidade estamos generalizando algo que não pode ser generalizado (Desembargador A).

A fala do Desembargador A evidencia uma compreensão técnica e situacional das metas, rejeitando generalizações e defendendo análise contextualizada conforme a natureza e viabilidade de cada objetivo. Seu posicionamento enfatiza racionalidade administrativa e realismo estratégico. Em seguida, a Desembargadora B amplia essa perspectiva ao incorporar elementos de cultura organizacional, adaptação institucional e construção coletiva, deslocando o debate do plano normativo para o campo da gestão e da internalização das políticas.

Na minha percepção, a implementação das metas do CNJ no TJGO tende realmente a demandar um tempo maior do que o inicialmente previsto. Trata-se de um processo que, por envolver mudanças simultâneas em rotinas de trabalho, ajustes procedimentais, padronização de fluxos e integração de diferentes setores, exige um período natural de adaptação e amadurecimento. Não se trata, a meu ver, de falta de estrutura ou de capacidade institucional, mas sim de um fenômeno típico de implementações estratégicas no âmbito da Administração Pública. É importante considerar que o Tribunal é composto por unidades diversas, com realidades e demandas próprias, o que faz com que a internalização das metas ocorra em ritmos distintos. Cada unidade possui um volume de trabalho, cultura organizacional e formas de organização que influenciam o tempo de absorção. Somado a isso, metas estratégicas, por sua própria natureza, dialogam com indicadores nacionais e objetivos mais amplos, o que faz com que a compreensão do seu propósito e a tradução de seus impactos práticos demandem um período de aprendizado institucional. Além do tempo de compreensão, existe também o tempo de adaptação. Quando metas são apresentadas, é comum que seja necessário ajustar procedimentos, rever rotinas e alinhar expectativas entre magistrados, servidores e gestão. Esses movimentos não se operam de forma imediata, pois dependem de comunicação clara, previsibilidade, planejamento, acompanhamento e feedback. No final, é um processo mais de construção coletiva do que de mera execução mecânica. Nesse sentido, vejo que ações simples podem contribuir de forma significativa para esse processo, sem necessidade de mudanças profundas. Entre elas, destaco a divulgação prévia e didática das metas, com explicações sobre seu propósito, contexto e impactos; capacitações objetivas voltadas às unidades; acompanhamento gradual dos resultados com metas intermediárias; e esclarecimentos periódicos que ajudem a ajustar o ritmo de execução. A meu ver, esse tipo de abordagem fortalece o senso institucional de pertencimento e reduz eventuais dúvidas operacionais. Por fim, considero que o tempo ampliado não deve ser visto como um obstáculo, mas como uma característica natural de metas estratégicas em instituições grandes e complexas. O mais relevante é que a implementação ocorra de forma consciente, gradual e integrada, respeitando a atividade-fim do Tribunal e o funcionamento regular de suas unidades. (Desembargadora B).

Entendo que o prazo para implementação das metas do CNJ é considerado insuficiente principalmente pela complexidade das metas e pela sobrecarga de trabalho nas unidades judiciais. As atividades do dia a dia acabam competindo com

as ações necessárias para o cumprimento das metas, o que dificulta o atendimento aos prazos. Um planejamento mais realista, aliado a acompanhamento contínuo e comunicação mais clara, pode contribuir para uma implementação mais eficiente no TJGO (Desembargadora C).

Enquanto a Desembargadora B aborda o tema sob a ótica da maturação institucional e da complexidade organizacional, a Desembargadora C sintetiza a problemática ao destacar dois fatores centrais: complexidade estrutural das metas e sobrecarga das unidades. Sua fala introduz dimensão mais pragmática e operacional, evidenciando o impacto direto das metas na rotina funcional e na disputa entre demandas ordinárias e exigências estratégicas.

Minha atuação ao longo dos anos tem sido no âmbito criminal, assim pode-se afirmar que os prazos processuais são bem mais curtos de que os prazos do processo civil. Quanto às metas do CNJ, vejo que não há muita dificuldade em cumpri-las, mesmo porque 100 (cem) dias é um prazo bastante razoável para o limite estabelecido para os autos permanecerem conclusos ao magistrado, portanto vejo como bastante razoável o tempo estabelecido pelo CNJ. Penso que para certas ações civis talvez o prazo estabelecido nas metas seja insuficiente e sufocante ao magistrado e servidores, exigindo mais tempo no andamento do processo. (Desembargador D)

A manifestação da Desembargadora C reforça a ideia de insuficiência temporal associada à dinâmica das unidades judiciais, já o Desembargador D relativiza essa percepção ao diferenciar a realidade da área criminal da cível, introduzindo recorte por competência jurisdicional. Sua análise demonstra que a avaliação sobre suficiência de prazo não é uniforme, variando conforme a natureza processual e o fluxo de trabalho específico.

Embora a percepção generalizada indique que as metas do CNJ demandam mais tempo do que o planejado, a realidade do nosso gabinete revela um cenário distinto. As metas de produtividade estabelecidas pelo CNJ não impactam significativamente nossa rotina de análise, visto que internamente já adotamos parâmetros mais rigorosos que os nacionais. O CNJ utiliza o prazo de 100 dias corridos como balizador temporal para monitoramento de processos conclusos, conforme estabelecido pela Corregedoria Nacional de Justiça. Esse parâmetro não constitui prazo processual legal, mas sim um indicador de gestão destinado a identificar unidades jurisdicionais com recorrente excesso de prazo. No âmbito do nosso gabinete criminal, operamos com metas internas consideravelmente mais céleres: conclusões ordinárias em até 30 dias e casos de maior complexidade em até 60 dias. Portanto, nosso fluxo de trabalho já se situa muito aquém do parâmetro de 100 dias do CNJ, tornando as metas nacionais pouco relevantes para nosso controle de produtividade. A questão do tempo adicional mencionada pelos respondentes provavelmente reflete mais as dificuldades estruturais e de gestão de outras unidades do TJGO do que propriamente uma limitação temporal do gabinete recursal criminal, que mantém ritmo acelerado de julgamentos (Desembargador E).

O posicionamento do Desembargador D reconhece eventuais dificuldades em determinados ramos, mas sustenta razoabilidade dos prazos no âmbito criminal e o Desembargador E, por sua vez, desloca o enfoque para a autonomia gerencial do gabinete,

indicando que metas internas mais rigorosas tornam o parâmetro nacional praticamente irrelevante. A fala revela contraste entre padrão institucional geral e práticas internas mais céleres.

Como cedo, o crescimento populacional de nosso país leva, por si só, ao incremento do número de jurisdicionados. E as relações travejadas entre os cidadãos, as demandas e escassez de serviços também ocasionam o acionamento do Poder Judiciário para se assegurar ou reparar os direitos violados. A velocidade das informações, notícias pelas redes sociais e o maior esclarecimento da população sobre seus direitos vêm acelerando exponencialmente o número de demandas. Contrário a isso, as técnicas até então utilizadas para processo e julgamento: processos físicos, audiências e sessões presenciais ocasionaram um represamento de processos. Nesse cenário, cresceu sobremaneira o acervo de processos em ambos os graus de jurisdição, motivos pelos quais o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu metas nacionais a serem atingidas, melhor dizendo, critérios e preferências de julgamento para os casos que requerem maior atenção, a exemplo, processos mais antigos, pendentes há quinze anos; redução da taxa de congestionamento; processos relacionados às ações ambientais, às improbidades administrativas, aos indígenas, aos quilombolas, às crianças e adolescentes, assim como aos feitos atinentes ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres. A implementação de tais metas se mostra um desafio em um cenário de criação de novos crimes (Lei Maria da Penha, Lei de Combate à Organização Criminosa, Lei Henry Borel etc) e ampliação dos já existentes, inclusive com o afastamento de medidas despenalizadoras, que necessariamente levam ao incremento do número de processos, especialmente na seara criminal. O número estaque de servidores, dada à limitação orçamentária, aliado às endemias/moléstias (covid-9, burnout, estresse etc) que acometeram e acometem a população em geral, desacelera a prestação jurisdicional e se mostra como mais um obstáculo a ser superado. Nada obstante isso, o Tribunal de Justiça de Goiás vem caminhando a passos largos para cumprir as metas e prestar de forma célere a jurisdição. Para isso, a administração deste Sodalício vem implementando políticas e mecanismos úteis e necessários à superação desses gargalos, evidenciados com criação de novos cargos e órgãos (câmaras), processamento eletrônico de feitos, julgamentos telepresenciais e virtuais, somados aos meios já existentes. Vislumbro que já avançamos muito, inclusive porque esta Corte recebeu nos últimos quatro anos o Selo Diamante de Produtividade. Ademais, contamos com uma Administração arrojada e que valoriza o que temos de melhor: o nosso pessoal. E recentemente elaborou o Estatuto dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, assegurando direitos tão caros e os afastado da ingerência de outros poderes (Desembargador F).

Se o Desembargador E enfatiza eficiência interna como fator de neutralização das metas nacionais, o Desembargador F amplia o debate para contexto estrutural macro, relacionando crescimento populacional, ampliação legislativa e limitações orçamentárias. Sua análise desloca o foco da gestão interna para os desafios sistêmicos que pressionam a prestação jurisdicional e justificam a criação das metas nacionais.

Eu acho que depende das situações que são postas pelo CNJ. Tem algumas questões que são de extrema urgência, que demandam uma atitude mais séria do próprio Tribunal de Justiça, mas tem situações que são mais tranquilas. Mas isso depende caso a caso. É uma situação meio complexa. Tem que ver a situação, qual que é o

fato. E, logicamente, quando há uma determinação do CNJ, o próprio Tribunal de Justiça tem que tomar as medidas com a devida urgência, porque são situações que são prioridades pelo próprio órgão correccional, que é o CNJ, em relação ao TJ. Então, eu entendo que há necessidade dessa implementação com urgência por parte do TJ quando há essa determinação pelo CNJ, até porque existe uma corregedoria, o CNJ tem uma corregedoria que sobrepõe a do próprio TJ. Essa é a necessidade. Certo (Juiz A).

A exposição do Desembargador F apresenta diagnóstico estrutural e institucional amplo, vinculando metas à sobrecarga histórica e expansão normativa e na sequência, o Juiz A simplifica a abordagem, adotando perspectiva casuística e hierárquica, ao enfatizar a necessidade de cumprimento conforme determinação do CNJ. A transição evidencia mudança de escala analítica: do macroestrutural para o cumprimento administrativo direto.

As políticas judiciárias alcançam um rol bastante diversificado de temas e matérias, todos voltados a promover a melhora na qualidade do serviço judiciário. Essa amplitude de temas e a exigência de maior eficiência administrativa demanda o desenvolvimento e a promoção de instrumentos de gestão adequados, dentre eles a fixação de metas para o incremento de melhores resultados. O tempo de execução de um plano de metas guarda relação com o aspecto temporal de obtenção dos resultados almejados. Contudo, essa diversidade de matérias envolvidas na gestão judiciária e a complexidade da execução de tais políticas não permite, por vezes, que os resultados sejam alcançados no tempo almejado. A princípio, então, o que se denota é que o emprego de metas estratégicas do Conselho Nacional de Justiça, no âmbito do TJGO, ocorre com a premissa de que, quanto antes estabelecidas e aplicadas, mais cedo serão observados os resultados. Por consequência, não apenas se estará a cumprir uma determinação administrativa do CNJ, mas haverá a formação de uma cultura de promoção da eficiência, valorização do trabalho do quadro de pessoal, que a cada momento estará melhor formado para relacionar os resultados com as atividades desenvolvidas no curso dos projetos orientados pelas metas (Juiz B).

A fala do Juiz A centra-se na obrigatoriedade e na urgência institucional diante das determinações superiores e o Juiz B, contudo, introduz perspectiva mais estratégica, associando metas à formação de cultura organizacional voltada à eficiência. Sua argumentação desloca o debate da imposição normativa para a internalização de práticas gerenciais estruturantes.

O Juiz B valoriza metas como instrumentos formadores de cultura administrativa. Já o Juiz C problematiza resistência semântica e simbólica associada ao termo “meta”, revelando percepção subjetiva de cobrança excessiva. Sua fala agrega dimensão cultural e psicológica à discussão, apontando que a compreensão das metas depende também de mudança interpretativa.

Na realidade, segundo minha avaliação há um certo preconceito quando se fala a palavra metas, uma vez que remete a uma cobrança extraordinária ao trabalho ordinário que já é realizado. No entanto, a simples leitura das metas apresentadas pelo Conselho Nacional de Justiça como metas do Poder Judiciário demonstra que são problemas estruturais que precisam ser enfrentados por todos servidores

públicos que emprestam seu tempo ao um serviço tão relevante como o de resolver conflitos. A título de exemplo, veja a meta 8, ela só existe em virtude de crimes cometidos contra as mulheres estarem sempre presentes em nossa sociedade e quando esses processos chegam ao Poder Judiciário merecem ser solucionados em tempo razoável. A meta 8 concede 2 anos para que o processo seja julgado. Com essa visão poderíamos até dizer que o tempo ainda é longo para que uma vítima de violência doméstica ou mesmo familiares da vítima de um feminicídio esperar o julgamento de um processo. Portanto, o que é necessário é uma maior compreensão de como as metas do Poder Judiciário são elaboradas, os problemas reais que elas procuram resolver para que se verifique que o tempo estabelecido deve ser buscado por todos, mesmo que parece pouco o tempo concedido (Juiz C).

De acordo com a maioria dos respondentes/servidores, as metas estratégicas do CNJ não são bem compreendidas pelos funcionários do TJGO, então questionou-se aos magistrados qual a sua visão sobre esse ponto e o que poderia ser feito na sua opinião?

Em termos de organização administrativa, uma das principais exigências é a compreensão correta das normas, da forma de se realizar o serviço e também das metas estipuladas. Justamente por isso, ao se fixar metas, deve-se também deixar claro sobre as razões de sua fixação e o reflexo que elas terão no serviço caso sejam ou não atingidas. Também é necessário que as metas fixadas sejam explicadas plenamente apenas para as partes que terão obrigação de sua observação e finalidade. Para as demais pessoas, basta uma ciência superficial, desde que não trabalhem em condições que possam influenciar a conclusão do objetivo. Cada chefia de uma repartição deve manter uma forma de comunicação interna que deixe claro as razões e consequências das metas estipuladas, assim como cada ato que o servidor deve realizar para que o objetivo seja conseguido (Desembargador A).

O Desembargador A enfatiza a centralidade da comunicação interna e da clareza normativa como condição para cumprimento adequado das metas. Sua abordagem privilegia estrutura hierárquica e responsabilização setorial. A Desembargadora B complementa essa visão ao incorporar a noção de cultura institucional e diversidade organizacional, sugerindo que a compreensão das metas depende de mediação pedagógica e gradual amadurecimento institucional.

Com relação à compreensão das metas estratégicas do CNJ pelos servidores, entendo que se trata de um tema relativamente novo para parte das equipes, especialmente para aqueles que não atuam diretamente em áreas de planejamento, dados, organização judiciária ou gestão. Nesse cenário, é natural que o nível de entendimento varie significativamente conforme a área de atuação, a rotina do setor, o volume de trabalho e o grau de proximidade com temas estratégicos. O Tribunal, como toda instituição pública de médio e grande porte, é composto por uma diversidade de setores, cada um com atribuições específicas. Essa heterogeneidade impacta a forma como a informação circula internamente e como os servidores se relacionam com temas estratégicos. Em algumas unidades, as metas se refletem diretamente na rotina e são facilmente percebidas. Em outras, o impacto é mais indireto, o que faz com que a compreensão demande mediação institucional. No entanto, é importante destacar que eventual déficit de compreensão não implica resistência institucional ou desinteresse. Ao contrário, na maioria das vezes reflete apenas questões de comunicação, disponibilidade de informação e familiaridade com conceitos de gestão pública. Por isso, acredito que iniciativas de comunicação institucional, com explicações simples, exemplos práticos e linguagem acessível, poderiam contribuir de forma significativa. A realização de encontros curtos,

materiais explicativos e a inclusão do tema em formações internas também ajudariam a aproximar servidores e magistrados dos objetivos estratégicos do CNJ. Nesse contexto, vejo que o desafio central não está propriamente nas metas, mas na construção gradual de uma cultura institucional voltada para planejamento estratégico, indicadores e resultados. Esse tipo de cultura não se forma de maneira imediata; exige tempo, repetição, comunicação e normatização. Com o passar do tempo, e com a consolidação dessas práticas, acredito que o entendimento das metas tende a se tornar mais natural, orgânico e integrado ao cotidiano das unidades. De modo geral, vejo que o Tribunal já vem realizando movimentos relevantes nesse sentido, e que, com o passar do tempo, a compreensão e a internalização das metas tendem a se tornar mais naturais, sem necessidade de grandes mudanças ou rupturas (Desembargadora B).

Entendo que a dificuldade de compreensão das metas estratégicas do CNJ decorre, principalmente, da forma como elas são comunicadas, muitas vezes de maneira abstrata e distante da rotina dos servidores. Uma comunicação mais clara, com orientações objetivas e capacitações periódicas, pode facilitar o entendimento, aumentar o engajamento e melhorar o alinhamento institucional no TJGO (Desembargadora C).

Enquanto a Desembargadora B destaca complexidade organizacional e necessidade de formação gradual de cultura estratégica, a Desembargadora C sintetiza o problema na dimensão comunicacional, apontando distância entre linguagem institucional e rotina prática. Sua análise introduz objetividade ao propor comunicação mais clara e capacitações regulares. A fala da Desembargadora C atribui incompreensão à forma abstrata de apresentação das metas. O Desembargador D, por outro lado, relativiza essa hipótese ao destacar qualificação do corpo funcional e resultados já alcançados, sugerindo que eventual dificuldade decorre mais de sobrecarga do que de incapacidade técnica.

Penso que a não compreensão dos servidores quanto às metas do CNJ, talvez decorra muito mais pelo excesso de trabalho. Nossos servidores em geral, são muito bem qualificados, sendo que em razão dessa qualificação tem conseguido levar a bom termo as tarefas a que lhe são submetidas, tanto que o Poder Judiciário Goiano tem sido contemplado pelo CNJ com quatro selos diamantes de qualidade e transparência. Deve-se registrar que a qualidade e eficiência, incluindo celeridade tem contado com a boa estrutura de informática e inteligência artificial. Não podemos deixar de considerar as ótimas estruturas arquitetônicas, contando com prédios novos e funcionários. A EJUG, escola judicial, também tem contribuído imensamente ao aprimoramento de nossos servidores na formação e qualificação contratadas (Desembargador D).

O Desembargador D enfatiza estrutura e qualificação institucional como evidências de competência e o Desembargador E, entretanto, retoma a ideia de complexidade técnica dos documentos do CNJ, apontando barreiras linguísticas e estatísticas. Sua fala aprofunda o debate ao evidenciar distância entre formulação normativa e operacionalização prática.

A percepção de que as metas estratégicas do CNJ não são bem compreendidas pelos servidores do TJGO reflete uma realidade observável na prática cotidiana do tribunal. De fato, sempre que surge uma nova recomendação, resolução ou diretriz do CNJ, o próprio TJGO necessita organizar seminários, reuniões e grupos de trabalho para decodificar e operacionalizar os documentos normativos, o que

evidencia a complexidade inerente a essas diretrizes. A dificuldade de compreensão decorre de múltiplos fatores: a linguagem extremamente técnica dos documentos, a constante publicação de glossários extensos (como os glossários anuais das metas nacionais que chegam a dezenas de páginas), a sobreposição de resoluções que se modificam periodicamente, e a necessidade de conhecimentos estatísticos e de business inteligente para interpretação adequada dos indicadores. Para servidores que atuam diretamente na ponta, executando tarefas operacionais, essa distância entre a formulação abstrata das metas e a realidade concreta do trabalho cotidiano gera desconexão e incompreensão. Para mitigar esse problema, sugiro: (1) criação de materiais simplificados e objetivos pelo próprio TJGO, traduzindo as metas do CNJ para linguagem acessível aos servidores; (2) capacitação permanente e segmentada por área de atuação, demonstrando como cada setor contribui especificamente para o cumprimento das metas; (3) implementação de painéis visuais e dashboards intuitivos que permitam aos servidores acompanharem em tempo real o impacto do seu trabalho nos indicadores institucionais; (4) designação de multiplicadores ou referências em cada unidade para esclarecer dúvidas sobre as metas; e (5) feedback periódico às equipes sobre o desempenho alcançado, criando senso de pertencimento e compreensão da relevância das diretrizes estratégicas. A apropriação efetiva das metas pelo corpo funcional exige esforço contínuo de comunicação institucional clara, objetiva e contextualizada à realidade operacional de cada servidor (Desembargador E).

As metas do CNJ, ao que se vê, referem-se às garantias constitucionais da razoável duração do processo e da celeridade (CF, art. 5, LXXVIII), assim como às preferências legais de julgamento, vg., a prioridade prevista no ECA e no Estatuto do Idoso, a exemplo: julgar mais processo que os distribuídos no período dos últimos doze meses; julgar os processos mais antigos, pendentes há quinze anos; estimular a conciliação; julgar ações de improbidade; reduzir a taxa de congestionamento líquida de processos de conhecimento; priorizar o julgamento de ações ambientais distribuídas até 31/12/2024; priorizar o julgamento dos processos relacionados aos indígenas e quilombolas distribuídos até 31/12/2024; priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres; e promover os direitos da criança e dos adolescentes distribuídos até 31/12/2023. Salutar se mostra, para a melhor compreensão, a capacitação dos servidores acerca da Legislação vigente, dos procedimentos e paradigmas adotados para se fixar as metas. Aponta-se, como solução viável, a elaboração e ministração de cursos e palestras pela EJUG, com ênfase nos microssistemas protetivos - Lei Maria da Penha, Estatuto do Idoso, Estatuto da Criança e do Adolescente (Desembargador F).

Após diagnóstico técnico detalhado apresentado pelo Desembargador E, o Desembargador F desloca o foco para o fundamento constitucional das metas e para necessidade de capacitação jurídica. Sua abordagem resgata base normativa das diretrizes estratégicas e sugere formação especializada como instrumento de superação das dificuldades.

Essas mesmas estratégias não são bem compreendidas pelos funcionários. É subjetiva essa questão, né? Com relação a essa questão das maiores respondências, as maiores estratégias não são bem compreendidas pelos funcionários do TJ. Logicamente, para ter uma meta estratégica do CNJ, geralmente que busca a melhoria do atendimento à atividade jurisdicional, produtividade, isso tudo é pensado pelo órgão superior. Há um planejamento já por parte do órgão superior e é repassado pelo próprio Tribunal de Justiça. Então, às vezes, o próprio servidor não compreende, mas tudo tem uma finalidade, tem um objetivo que deve ser perquirido pelo próprio Tribunal de Justiça. Dá para entender também que há insurgência pelas pessoas com relação a tudo que é novo, mudança. As pessoas têm uma própria resistência. Mas tudo tem um objetivo maior. E esse objetivo maior deve ser observado, Tanto nas propostas e nas metas estratégicas que sempre visam

a melhoria do poder judiciário perante a população, até porque, infelizmente, as pessoas têm uma visão distorcida do judiciário. Quem está lá de fora não compreende o que é feito no judiciário, tanto pelos Desembargadores, pelos juizes, pelos servidores. Tanto é que, se a gente for analisar até a própria imprensa, ela nunca dá uma notícia boa do Tribunal de Justiça. Quando, na realidade, ninguém nunca anunciou que nós somos quatro vezes diamantes. E, na realidade, só fala mal e tem uma crítica que é, às vezes, destrutiva com relação ao próprio poder. E essas metas que são buscadas pelo próprio CNJ é para melhoria e para o melhor atendimento à própria população, embora não compreendido. Então, eu entendo que deve ter uma serenidade em todas essas questões que são postas pelo CNJ. Eu não sei se eu te atendi. (Juiz A)

O Desembargador F associa metas a garantias constitucionais e microssistemas protetivos, já o Juiz A, contudo, enfatiza resistência cultural e percepção externa negativa do Judiciário, agregando dimensão simbólica ao debate. Sua fala evidencia que compreensão das metas também envolve disputa narrativa sobre imagem institucional.

A assimetria informacional dentro do quadro de servidores do TJGO sobre a importância das metas estratégicas do Conselho Nacional de Justiça, certamente, representa significativo gargalo na compreensão da relevância de serem aplicadas. A incessante provocação de empenho na realização de atividades burocráticas, tão somente para o cumprimento de metas, é circunstância potencialmente apta a causar frustração nos indivíduos diretamente envolvidos com ela. De outro modo, quando se reduz essa assimetria de informações sobre a natureza e relevância das metas para a conformação de uma política pública judiciária eficiente, o agir das pessoas envolvidas ganha sentido. Em resumo, é melhor compreendido o percurso do caminho: onde se está, para onde se quer ir e qual a relevância de determinada meta para a consecução de determinado objetivo. Na estrutura administrativa, portanto, mais do que realçar metas e traçar estudos comparativos, é preponderante que os gestores, nas diversas áreas que integram, observem a necessidade de que todos os envolvidos, com as suas particularidades, sejam ouvidos e compreendidos, como destinatários dos esclarecimentos acerca da pertinência e adequação das metas para a execução das políticas públicas e seus objetivos, no universo do Poder Judiciário (Juiz B).

O Juiz A ressalta finalidade institucional e necessidade de serenidade diante das críticas e o Juiz B aprofunda essa análise ao introduzir conceito de assimetria informacional, sugerindo que incompreensão gera frustração quando desconectada do sentido da política pública. A transição marca passagem da percepção subjetiva para análise organizacional estruturada.

Para que o processo de compreensão ocorra é necessário que exista um plano de capacitação permanente por parte da instituição, penso que já existe muita coisa disponível para que os servidores tenham acessos. São realizados constantemente webinários, audiências públicas entre outras coisas. Existe a necessidade de um interesse genuíno do servidor para buscar compreender a estratégia do Poder Judiciário e buscar o material tanto disponibilizado pelo próprio Conselho Nacional de Justiça como pelo próprio Tribunal de Justiça (Juiz C).

Portanto, a argumentação do Juiz B destaca necessidade de alinhamento informacional e escuta institucional, em que o Juiz C complementa ao enfatizar corresponsabilidade do

servidor na busca por compreensão, apontando que materiais e capacitações já existem. Sua fala introduz elemento de responsabilização individual dentro da dinâmica institucional.

A análise descritiva das falas de juízes e desembargadores revela convergências e tensões interpretativas acerca da implementação e da compreensão das metas do CNJ no âmbito do TJGO e de modo geral, ambos os grupos reconhecem as metas como instrumentos legítimos de gestão judiciária, associados à eficiência, à celeridade e à priorização de direitos fundamentais. Contudo, as falas dos desembargadores tendem a enfatizar a complexidade estrutural do Tribunal, a diversidade das unidades jurisdicionais e os limites objetivos impostos por fatores externos, como sobrecarga processual, crescimento das demandas e restrições orçamentárias. Já entre os juízes, sobressai uma leitura mais operacional, que relaciona as metas à rotina concreta das unidades e à necessidade de cumprimento imediato das determinações do CNJ, sobretudo quando associadas a temas sensíveis e prioritários. Em ambos os casos, o tempo surge como categoria central, ora compreendido como insuficiente diante da complexidade institucional, ora avaliado como adequado quando comparado a práticas internas já consolidadas.

No que se refere à compreensão das metas pelos servidores, as falas indicam consenso quanto à existência de dificuldades comunicacionais e formativas; desembargadores e juízes reconhecem que a linguagem técnica, a abstração normativa e a multiplicidade de resoluções dificultam a apropriação das metas por parte do corpo funcional, especialmente daqueles que atuam na linha de frente operacional. Ainda assim, parte significativa dos magistrados relativiza essa dificuldade ao destacar a qualificação dos servidores, os investimentos em tecnologia, a atuação da escola judicial e os reconhecimentos institucionais recebidos pelo Tribunal. Nesse sentido, a incompreensão não se associa à resistência ou desinteresse, mas à assimetria informacional e ao distanciamento entre formulação estratégica e prática cotidiana.

Por fim, as falas convergem na defesa de estratégias institucionais voltadas ao fortalecimento da cultura de planejamento e gestão por resultados; comunicação clara, capacitações segmentadas, materiais didáticos acessíveis e feedback institucional aparecem como caminhos recorrentes para aproximar magistrados e servidores dos objetivos das metas nacionais. A análise evidencia que, embora existam diferenças de ênfase entre juízes e desembargadores, ambos os grupos reconhecem que a efetividade das metas do CNJ depende menos de sua imposição formal e mais da construção coletiva de sentidos, do alinhamento entre gestão e atividade-fim e da valorização do trabalho desenvolvido no cotidiano do Judiciário goiano.

O exame integrado dos dados, evidenciam coerência entre os achados empíricos e a literatura mobilizada, permitindo responder ao problema de pesquisa e avaliar o alcance dos objetivos propostos.

Os resultados quantitativos indicam rejeição consistente à hipótese de fragilidade estrutural do TJGO, percentuais elevados de “discordo totalmente” em itens como estrutura organizacional inadequada (56,3%) e coordenação ineficaz (48,8%) sinalizam percepção institucional positiva. Esse achado converge com Matias-Pereira (2016), que associa a efetividade estratégica à existência de níveis bem definidos de planejamento, e com Rumelt (2011), ao enfatizar a necessidade de coerência entre diagnóstico, política orientadora e ações coordenadas. No caso analisado, não se identificam disfunções sistêmicas capazes de comprometer o cumprimento das metas do CNJ.

A percepção dos magistrados, reforça essa interpretação e as entrevistas evidenciam reconhecimento da importância estratégica das metas, mas apontam desafios na articulação entre exigências nacionais e especificidades locais. Essa tensão confirma a análise de Sadek e Zanferdini e Siqueira (2021), que situam o Judiciário brasileiro em contexto de pressão institucional crescente, no qual eficiência, celeridade e garantia de direitos coexistem de forma complexa.

No campo da comunicação e compreensão das metas, os dados dialogam com Neis et al., (2015) que defendem clareza conceitual e linguagem acessível como condições para implementação eficaz. A concordância parcial quanto à insuficiente compreensão das metas indica que o problema não reside na formulação normativa das metas do CNJ, mas na tradução interna dessas diretrizes para rotinas operacionais. Esse achado também se relaciona com Costa et al. (2024), ao afirmarem que a incorporação de indicadores depende da construção de cultura de desempenho, não apenas da existência formal de métricas.

A seguir é apresentado a nuvem de palavras dos termos mais mencionados entre os/as entrevistados/as e a frequência lexical destaca expressões associadas a “metas”, “tempo”, “gestão”, “compreensão”, “planejamento” e “execução”, o que revela centralidade do debate em torno da articulação entre diretrizes estratégicas e prática institucional.

Termos como “capacitação”, “engajamento”, “pertencimento”, “cultura” e “resistência” indicam preocupação com fatores humanos e culturais envolvidos na implementação de estratégias. Além disso, aparecem elementos associados à modernização e inovação, como “inteligência artificial”, “tecnologia” e “informação”, o que aponta para um cenário de transformação digital aplicado à gestão. Por outro lado, palavras como “sobrecarga”, “congestionamento”, “limitação” e “volume” revelam desafios estruturais e operacionais.

De forma sintética, a figura evidencia um eixo central estruturado em planejamento estratégico orientado a metas, sustentado por processos, indicadores e monitoramento, inserido em contexto institucional complexo, permeado por desafios operacionais e pela necessidade de inovação tecnológica e engajamento organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito identificar os desafios enfrentados pelo TJGO na implementação das metas do CNJ, a partir da percepção de servidores e magistrados. O problema de pesquisa questionou quais obstáculos se apresentam nesse processo e a análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permitiu afirmar que os desafios concentram-se em dimensões operacionais e comunicacionais, e não em fragilidades estruturais ou de liderança institucional.

Os resultados evidenciam que a maioria dos participantes rejeita a existência de estrutura organizacional inadequada, coordenação ineficaz ou deficiência generalizada de liderança. O TJGO dispõe de quadro funcional experiente, qualificado e estável, com elevado nível de escolaridade e tempo de serviço significativo. Esse perfil institucional favorece aderência às diretrizes estratégicas e capacidade técnica para execução das metas nacionais.

Entretanto, a pesquisa identificou pontos de atenção relevantes e a percepção de que a implementação das metas exige mais tempo do que o planejado revela tensão entre planejamento formal e capacidade operacional cotidiana. Além disso, parcela considerável dos respondentes indicou compreensão parcial das metas estratégicas do CNJ, o que demonstra necessidade de maior alinhamento interno e aprimoramento dos fluxos de comunicação. A análise da nuvem de palavras reforça esse diagnóstico ao destacar termos associados a tempo, gestão, compreensão e alinhamento.

Dessa forma, o objetivo geral foi alcançado ao identificar e analisar os principais desafios na implementação das metas do CNJ no contexto do TJGO, e os objetivos específicos também foram atendidos, pois o estudo apresentou as metas de desempenho aplicadas, examinou a percepção de juízes e servidores e construiu diagnóstico institucional fundamentado em evidências empíricas.

Quanto às limitações, destacam-se a utilização de amostra por conveniência, o recorte geográfico restrito à Comarca de Goiânia e o desenho transversal da pesquisa e esses fatores limitam generalizações para outros tribunais e impedem análise evolutiva ao longo do tempo. Ademais, a natureza perceptiva dos dados impõe cautela na interpretação, pois reflete experiências e percepções individuais. Como propostas futuras, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a implementação das metas em ciclos sucessivos, ampliação da pesquisa para outras comarcas e segmentos do Judiciário, investigação aprofundada sobre gestão de projetos aplicada ao contexto judicial e análise da relação entre

sistemas de medição de desempenho e resultados concretos das metas. Sugere-se ainda investimento institucional em estratégias de comunicação interna, capacitação contínua e mecanismos de priorização estratégica que fortaleçam a integração ente planejamento e execução.

Conclui-se que o TJGO apresenta base organizacional consistente para cumprir as metas do CNJ. Os desafios identificados exigem aprimoramento da governança operacional, da gestão do tempo e do alinhamento estratégico interno. O enfrentamento dessas questões tende a elevar a efetividade das metas e contribuir para uma prestação jurisdicional mais eficiente, alinhada às demandas sociais e aos princípios constitucionais que regem o Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL JR., J. B. O Poder Judiciário e gestão eficiente. **Cadernos FGV Projetos: Poder Judiciário**, n.º 32, 2020, Fundação Getulio Vargas – EAESP. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/bento_-_judiciario.pdf Acesso em: 28 setembro 2024.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTONCINI, I; MONTEIRO, A. O; FADUL, É. Gestão estratégica e reforma do poder judiciário: O caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**.-Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm Acesso em: 28 setembro 2024.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Novo Código de Processo Civil**. Presidência da República, Brasília, DF, 16 mar 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 28 setembro 2024.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm Acesso em: 28 setembro 2024.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-normaatualizada-pl.pdf> Acesso em: 28 setembro 2024.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 7, de 13 de abril 1977**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_anterior1988/emc07-77.htm Acesso em: 28 setembro 2024.

BRENES, E.; MENA, M.; MOLINA, G. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, [S.l.], n. 61, p. 590-598, 2008

BRINKSCHRÖDER, N. Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions. 2017. Disponível em: https://essay.utwente.nl/66188/1/brinkschroeder_BA_MB.pdf Acesso em: 28 setembro 2024.

BRITO, D. S. R.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2021.

CANHADA, D. I. D; RESE, N. Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. **Revista de Pesquisa de Estudos Futuros Tendências e Estratégias** 3(1):38-58, 2011. DOI: [10.24023/FutureJournal/2175-5825/2011.v3i1.30](https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2011.v3i1.30)

CASTELLO BRANCO, L. S. Administração pública gerencial: as metas do conselho nacional de justiça. **Práticas de Administração Pública**, v. 1, n. 3, p. 4–23, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5902/2526629230645>

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria presidência CNJ n. 138/2023 de 22 de maio de 2023**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original18071120230523646d00cf0be28.pdf> Acesso em: 15 nov. 2025.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Metas de Nivelamento 2009**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas-2009/>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2020**: Ano Base 2019. Brasília: CNJ, 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução no 325, de 29 de junho de 2020**. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/normas/normas/cnj/resolucao-no-325-de-29-de-junho-de-2020> Acesso em: 28 set. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 195, de 03 de Junho de 2014**. Dispõe sobre a Distribuição de Orçamento Nos Órgãos do Poder Judiciário de Primeiro e Segundo Graus e dá Outras Providências. Brasília: TJDF

CNJ. **Sobre as Metas**. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/sobre-as-metas/> Acesso em: 28 set. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça goiana se articula para cumprimento das Metas Nacionais em 2024**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-goiana-se-articula-para-cumprimento-das-metas-nacionais-em-2024/> Acesso em: 28 set. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça m Números 2024**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf> Acesso em: 10 dez. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ nº 138 de 21/07/2011**. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/resolucao-138-2011_114598.html#google_vignette Acesso em: 28 set. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 70, de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. (Publicado no DOU, Seção 1, e24/3/2009, p. 89-91). Disponível em: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_bra_STF_res70.pdf Acesso em: 10 dez. 2024.

CUNHA, A. A busca de maior vitalidade da gestão nas organizações do Poder Judiciário. **Cadernos FGV Projetos**, ano 5, 12, 45-51, 2010.

CHAKRAVARTHY, B.S; WHITE, R.E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2006. p. 182-205.

COSTA, A. C. P., APARICIO, E. DE L., MAIA, J. L. E., NASCIMENTO, N. F. V. DO, ROBERTO, J. C. A; JUNIOR, J. R. L. P. Proposta de implementação de estratégias para a melhoria do desempenho administrativo de uma empresa do ramo de cafeteria da cidade de Manaus. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 12, p. e10339, 2024.
<https://doi.org/10.54033/cadpedv21n12-067>

ELBANNA, S; COLAK, M; ALQUBAISI, F. Challenges and mitigating factors in strategic plan implementation: insights from the GCC public-sector organizations. *ble on Emerald Insight at: **Management & Sustainability: An Arab Review** © Emerald Publishing Limit*, 2025. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2752-9819.htm> Acesso em: 19 ago. 2025.

FERRAZZI, K. **Never Eat Alone**. Nova York: **Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc**, 2005.

FREITAS, S; BONTEMPO, B. Os desafios da implementação do planejamento estratégico no poder judiciário do estado de Goiás. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 295-318, abr/2019 DOI:10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n1.198

GONÇALVES, C. A; SILVA, F. A. O processo de formulação e implementação de Planejamento Estratégico em instituições do Setor Público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 04, n. 3, set.-dez., 2011.

GROVE, A. S. **Liderança de Alta Performance**: Os Segredos de Andrew S. Grove. 2023. Disponível em: <https://capitalupgrade.com.br/conteudo/blog/cultura-e-lideranca/desvendando-segredos-lideranca-de-alta-performance/> Acesso em: 12 jan. 2026.

JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-38, 2001.

KANAANE, R; FIEL FILHO, A; FERREIRA, M. G. **Public management**: planning, processes, information systems and people. São Paulo; Atlas; 2010. xxii, 241 p. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ens-34894> Acesso em: 19 ago. 2025.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1.045-1.065, 2011.

KONZEN, I. G. N. C; ALMEIDA, A. G.B. Planejamento estratégico: fatores condicionantes no processo de implementação no poder judiciário do estado de Rondônia. **Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política**, v. 3, n. 6, 2023.

HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento**: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade. McGraw-Hill Medical, 1988.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas; Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009002/>. Acesso em: 2 abril de 2025.

MEYER JR, V; PASCUCI, P; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP** — Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Nn6Hkd4vyqt3d4c4cpCKScd/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 19 ago. 2025.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. *In*: FREEDRICKSON, J.W. **Perspectives on strategic management**. New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

NEIS, D; FERNANDES PEREIRA, M; SOARES, M. L; VICENTE GOMES FILHO, W. O Processo de Implementação das Estratégias: o caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). **Revista De Ciências Da Administração**, v. 1, n. 2, p. 22–37, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p22>

NOGUEIRA, J. M. M; MARIANO, E. B; REBELATTO, D. A. N. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1317–1340, 2012.

OLIVEIRA, L. G. L. Primeira Década de Metas Anuais do Judiciário: Um Olhar dos Ex-conselheiros do CNJ sobre os Tribunais Estaduais. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 8, n. 1, pp. 50-67, Jan./Abr. 2022.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010

RIBEIRO, L. A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. **Rev. direito GV** 4, n. 2, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1808-24322008000200006>

RODOVALHO, M. F. T. **A Reforma do Poder Judiciário**: Análise do Papel do STF e do CNJ. São Paulo: Atlas, 2014.

RUMELT, R. **Estratégia boa, estratégia ruim**. Editora Elsevier, 2011.

SADEK, M. T. A. **Acesso à justiça**: Um direito e seus obstáculos. Revista USP, 101, 55, 2014.

SANDES, A. S. T; LOOS, M. J. Implementação de um indicador de desempenho que acompanha a rotina como base para a tomada de decisão. **Exacta**, v. 17, n.2, p. 1–16, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v17n2.7864>

SAUERBRONN, F. F; SAUERBRONN, J. F. R. Representações sociais da reforma do Judiciário: Um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 719–737, 2015.

SAUERBRONN, F. F. et al., Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. **Rev. Serv. Público Brasília**, v. 67, n. 1, p. 07-30, 2016. Disponível em: https://bibliotecadigital.enap.gov.br/bitstream/1/2458/1/Estrategia_gestao_Poder_%20Judiciario.pdf Acesso em: 19 ago. 2025.

SEBRAE. **5W2H**: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. 2024. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa> Acesso em: 19 ago. 2025.

VASCONCELLOS, S. M. L et al., **Sistemas de mensuração de desempenho, estratégias genéricas e suporte do ecossistema de negócios**: efeitos no desempenho de startups. 2021. Disponível em: <https://xxicongreso.aeca.es/wp-content/uploads/2021/09/43d.pdf> Acesso em: 19 ago. 2025.

VEYNE, P. Foucault revolutionizes history. In: DAVIDSON, A.I. **Foucault and his interlocutors**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1997. p. 146-182.

VIEIRA, L. J. M; PINHEIRO, I. A. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. In: **XXXIIEnANPAD (6 a 10 de setembro)**, 2008.

VIGFÚSSON, K. et al. Principais fatores de sucesso para a implementação da estratégia na indústria pesqueira islandesa. **Revista de Estratégia e Gestão**, v. 18, n. 6, 2024. DOI: [10.1108/JSMA-04-2023-0069](https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2023-0069)

ZANFERDINI, F. A. M; SIQUEIRA, O. N. Online dispute resolution e inteligência artificial: A influência tecnológica na resolução de conflitos. **Revista Eletrônica Direito e Sociedade**, v. 9, n. 2, p. 1–18, 2021.

WATANABE, C. Y. V.; CARVALHO, S. D. Metas do Conselho Nacional de Justiça e o direito responsivo: uma análise no tribunal de justiça do estado de Rondônia / The goals of the National Council of Justice and the responsive law: an analysis in the court of justice of the state of Rondônia. **Revista Quaestio Iuris**, v. 11, n. 4, p. 3193–3210, 2018. DOI: <https://doi.org/10.12957/rqi.2018.38145>

WOBETO, A. S. A morosidade do judiciário brasileiro: A tragédia da boate kiss eumjulgamento sem fim. **Revista Cedigma**, v. 3, n. 5, p. 40- 54, 2025. DOI: <https://doi.org/10.70430/rev.cedigma.2025.v3.5.51>

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) senhor(a);

Eu, Marília Alves de Castro, estou desenvolvendo uma pesquisa intitulada **“DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS”**, que tem por objetivo identificar os desafios enfrentados pelo TJGO na implementação das metas do CNJ. A pesquisa procura identificar os desafios encontrados de uma maneira geral para a implementação das metas e não se concentra em nenhuma meta específica.

Solicito o seu consentimento na participação desta pesquisa através de um questionário que será disponibilizado no *google forms*.

Seu nome não será divulgado em qualquer fase da pesquisa, garantindo assim o seu anonimato.

As informações obtidas dos participantes são confidenciais e somente serão utilizadas com propósito científico, resguardado o anonimato dos participantes da instituição.

Não será cobrado nada, não haverá gastos nem riscos na sua participação deste estudo, não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não haverá benefícios imediatos pela sua participação.

Esclareço que a sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação, se assim preferir, sem nenhum dano ou prejuízo.

Os participantes poderão receber os resultados da pesquisa quando estes forem publicados.

Em caso de dúvida(s) e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com o pesquisador. Desde já, agradeço a sua atenção e participação e estou à disposição para maiores informações.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____ fui esclarecido (a) sobre todas as informações acima descritas e concordo em participar voluntariamente da pesquisa intitulada “**DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS**”, realizada por Marília Alves de Castro, aluna do Programa de Mestrado da Unialfa.

Autorizo a utilização das informações obtidas através de pesquisa com utilização de questionário estruturado com a finalidade de desenvolver a pesquisa citada. Concedo também o direito de uso para quaisquer fins de ensino e divulgação em revistas científicas, desde que mantenha o sigilo sobre a minha identidade, podendo utilizar pseudônimos.

Fui informado(a) dos propósitos e objetivos da pesquisa, estando ciente de que a minha participação é voluntária e de que posso a qualquer momento me desligar da pesquisa sem nenhum constrangimento.

Tendo em vista os registros acima, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

_____, _____ de _____ de

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – SERVIDORES

Parte I: Dados Socioeconômicos

1. Qual é a sua função no TJGO? _____

2. Gênero _____

3. Há quanto tempo você trabalha no TJGO?

() Menos de 1 ano

() 1-5 anos

() 6-10 anos

() Mais de 10 anos

4. Qual o seu nível de formação?

() Ensino Superior

() Pós-Graduação

() Mestrado

() Doutorado

() Outro: _____

Parte II: Identificação dos obstáculos para a implementação das metas do CNJ no TJGO

1. Existe no TJGO uma ausência de ligação entre as metas do CNJ e incentivos para atingi-las

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

2. No TJGO existem atividades concorrentes/outras atividades que desviam a atenção da implementação das metas do CNJ

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo, nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

3. No TJGO há pouca iniciativa, conhecimento e habilidades de gerenciamento de projetos

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

4. Existem fatores incontroláveis no ambiente externo com impacto negativo na implementação das metas do CNJ no TJGO

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

5. A estrutura organizacional do TJGO é inadequada para a implementação das metas do CNJ

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

6. A liderança e as orientações fornecidas pelos gestores são inadequadas para a implementação das metas do CNJ no TJGO

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

7. A implementação das metas do CNJ no TJGO exige mais tempo do que o planejado

- ☐) Discordo totalmente

- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

8. O treinamento e as instruções fornecidas aos funcionários do TJGO são inadequados são inadequadas para a implementação das metas do CNJ

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

9. A cultura organizacional no TJGO é inadequada para a implementação das metas do CNJ

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

10. A coordenação das atividades de implementação das metas do CNJ no TJGO é ineficaz

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

11. Os sistemas de informação utilizados no TJGO para monitorar as atividades de implementação das metas do CNJ são insuficientes

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente

- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

12. As metas estratégicas do CNJ não são bem compreendidas pelos funcionários do TJGO

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

13. As principais tarefas e atividades de implementação das metas do CNJ não estão suficientemente definidas no TJGO

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

14. As responsabilidades dos funcionários no processo de implementação das metas do CNJ no TJGO não estão claramente definidas.

- ☐) Discordo totalmente
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Nem concordo, nem discordo
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Concordo totalmente

Fonte: Adaptado a partir de Elbanna, S; Colak, M; Alqubaisi (2025).

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) De acordo com a maioria dos respondentes, a implementação das metas do CNJ no TJGO exige mais tempo do que o planejado. Qual a sua visão sobre esse ponto e o que poderia ser feito na sua opinião?**

- 2) De acordo com a maioria dos respondentes, as metas estratégicas do CNJ não são bem compreendidas pelos funcionários do TJGO. Qual a sua visão sobre esse ponto e o que poderia ser feito na sua opinião?**