

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

Thiago Borges Dutra de Castro

GESTÃO DE PROCESSOS NAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE COMPETÊNCIA
CRIMINAL NA COMARCA DE GOIÂNIA

GOIÂNIA

2024

THIAGO BORGES DUTRA DE CASTRO

**GESTÃO DE PROCESSOS NAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE COMPETÊNCIA
CRIMINAL NA COMARCA DE GOIÂNIA**

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. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

GOIÂNIA

2024

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C355g

Castro, Thiago Borges Dutra de.

Gestão de processos nas unidades judiciárias de competência criminal na comarca de Goiânia. / Thiago Borges Dutra de Castro – 2024.

61 f.: il. 30cm.

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

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2024.

1. Gestão de processos. 2. Gestão Judicial. 3. Justiça Criminal. I. Sousa, Pedro Henrique Rodrigues de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU:

Thiago Borges Dutra de Castro

**GESTÃO DE PROCESSOS NAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE COMPETÊNCIA
CRIMINAL NA COMARCA DE GOIÂNIA**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Aprovado em: 08 / 03 / 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Anna Carolina Mendonça Lemos Ribeiro – IPEA _____

Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa – UNIALFA _____

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi – UNIALFA _____

GOIÂNIA

2024

*Dedicado àqueles que
contribuíram de forma relevante
para a realização do meu trabalho e
àqueles com quem divido a vida.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que é o centro da minha vida e que me permite vivenciar e apreciar todo o trajeto da minha caminhada.

Agradeço de forma simples e genuína, à minha esposa Cárita, com quem partilho a vida, que me impulsiona e me faz querer sempre buscar o melhor de mim.

Aos meus filhos, Davi, Arthur e Samuel, que me fazem ser uma boa pessoa e um pai melhor todos os dias e que me incentivam a não desistir de lutar por nada e a me tornar o melhor exemplo que eles possam ter.

Aos meus pais Jakson e Rosângela que me tornaram a pessoa que sou hoje e que sempre estiveram ao meu lado e fizeram tudo por mim.

Agradeço ao meu professor Pedro Henrique Rodrigues de Sousa, por além de me orientar, ter me conduzido e me mostrado os melhores caminhos para atingir meus objetivos, me auxiliando em toda a caminhada até aqui. Todas as críticas construtivas e reflexões me fizeram chegar a este grandioso trabalho.

Enfim, agradeço a todos as pessoas que somaram para o meu avanço na vida pessoal, profissional e acadêmica.

*“Quando vou a um país, não examino se há boas leis,
mas se as que lá existem são executadas,
pois, boas leis hão por toda a parte.”*

Montesquieu

RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro tem suas raízes no período colonial, quando o sistema jurídico era baseado no direito português e a justiça era exercida por juízes nomeados pelo rei. A demora na tramitação processual, a falta de transparência nos procedimentos e a ineficiência do sistema são características historicamente associadas ao judiciário brasileiro, resultado de um longo período de inércia da Administração Pública, considerando que as reformas na gestão pública brasileira foram colocadas em segundo plano ao longo do tempo. Isso tem mudado desde a Reforma do Poder Judiciário brasileiro, com a implantação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e suas inovadoras políticas de gestão. Nesse sentido, o presente estudo busca verificar o impacto da aplicação da gestão de processos no trabalho desenvolvido pelas unidades judiciárias de natureza criminal da comarca de Goiânia; identificar as dificuldades encontradas pela força de trabalho para finalizar/arquivar o processo criminal; e discutir as consequências de projetos de gestão judiciária como a digitalização, a implantação do processo eletrônico e a reestruturação das unidades judiciárias no exercício da atividade cartorária. Para atingir esses objetivos, partiu-se de uma revisão bibliográfica, que trouxe as definições das categorias utilizadas na pesquisa, como gestão, força de trabalho e demanda, para se elaborar um questionário e aplicá-lo em juízes, servidores e estagiários em atuação nas varas criminais da capital, além da coleta e análise de dados estatísticos extraídos dos sistemas do CNJ e do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A análise das respostas foi feita pelo método quantitativo, que utiliza a análise de estatística para coletar e interpretar dados, e permitiu verificar que, para a força de trabalho nas varas criminais de Goiânia, a digitalização dos processos físicos, a implantação do processo judicial eletrônico, a instalação das unidades de processamento jurisdicional das varas criminais da comarca de Goiânia e o cumprimento das metas propostas pelo CNJ foram fatores fundamentais para garantir maior celeridade e transparência no trabalho das varas de natureza criminal da comarca de Goiânia. Apesar dos grandes avanços verificados nas estatísticas dessas unidades, ainda existem desafios a serem alcançados, conforme as dificuldades apontadas no questionário. Mas, com base nas áreas de melhoria identificadas, é possível implementar as melhores práticas e monitorar continuamente os processos para garantir que eles estejam funcionando de forma eficaz. Desta forma, esta pesquisa pode contribuir para estudos futuros sobre o tema, além de ter uma contribuição social, ao possibilitar a análise de quais aspectos têm funcionado para tornar as varas criminais da comarca de Goiânia mais eficientes, como a gestão de processos, a gestão judicial e as políticas de modernização externas (CNJ) e internas (TJGO).

Palavras-chave: Gestão de processos. Gestão Judicial. Justiça Criminal. Processo Digital.

ABSTRACT

The Brazilian Judiciary has its roots in the colonial period, when the legal system was based on Portuguese law and justice was exercised by judges appointed by the king. The delay in procedural processing, the lack of transparency in procedures and the inefficiency of the system are characteristics historically associated with the Brazilian judiciary, the result of a long period of inertia in the Public Administration, considering that reforms in Brazilian public management were placed in the background to the over time. This has changed since the Reform of the Brazilian Judiciary, with the implementation of the National Council of Justice (CNJ) and its innovative management policies. In this sense, the present study seeks to verify the impact of applying process management on the work carried out by criminal judicial units in the district of Goiânia; identify the difficulties encountered by the workforce in finalizing/archiving the criminal case; and discuss the consequences of judicial management projects such as digitalization, the implementation of the electronic process and the restructuring of judicial units in the exercise of notary activities. To achieve these objectives, we started with a bibliographical review, which brought the definitions of the categories used in the research, such as management, workforce and demand, to prepare a questionnaire and apply it to judges, civil servants and interns working in criminal courts in the capital, in addition to collecting and analyzing statistical data extracted from the systems of the CNJ and the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO). The analysis of the responses was carried out using the quantitative method, which uses statistical analysis to collect and interpret data, and allowed us to verify that, for the workforce in the criminal courts of Goiânia, the digitalization of physical processes, the implementation of the electronic judicial process, the installation of the jurisdictional processing units of the criminal courts in the district of Goiânia and the fulfillment of the goals proposed by the CNJ were fundamental factors in ensuring greater speed and transparency in the work of the criminal courts in the district of Goiânia. Despite the great advances seen in the statistics of these units, there are still challenges to be achieved, according to the difficulties highlighted in the questionnaire. But based on the identified areas for improvement, you can implement best practices and continually monitor processes to ensure they are working effectively. In this way, this research can contribute to future studies on the topic, in addition to having a social contribution, by enabling the analysis of which aspects have worked to make the criminal courts in the district of Goiânia more efficient, such as process management, management judicial and external (CNJ) and internal (TJGO) modernization policies.

Keywords: Process management. Judicial Management. Criminal Justice. Digital Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nuvem de palavras “Gestão de Processos” AND “Justiça Criminal”	16
Figura 2: Gráfico de Evolução de Publicações sobre “Gestão de Processos” AND “Justiça Criminal”	16
Figura 3: Horizontes - estratégico, tático e operacional	23
Figura 4: Escolaridade	34
Figura 5: Vínculo com o TJGO	35
Figura 6: A junção trouxe otimização do espaço	36
Figura 7: As partes foram beneficiadas com a padronização	37
Figura 8: A especialização trouxe mais celeridade	38
Figura 9: A padronização trouxe mais transparência	39
Figura 10: Benefícios aos servidores	40
Figura 11: TJGO dispõe de recursos tecnológicos	41
Figura 12: O processo eletrônico demandou mudanças	42
Figura 13: Os sistemas de informação e o acesso integral ao processo	43
Figura 14: Agilidade do andamento processual	44
Figura 15: Melhoria do trabalho	45
Figura 16 Dificuldades de finalizar/arquivar o processo criminal	47
Figura 17: O acervo de processos diminuiu	48
Figura 18: Processos de Unidades Criminais de Goiânia	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A Reforma do Judiciário Brasileiro	19
2.2 Gestão de Processos e de Desempenho?	22
2.3 Gestão Judicial	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 Participantes da Pesquisa	30
3.2 Instrumento da Pesquisa	30
3.3 Coleta e Análise de Dados	32
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1 Primeiro Eixo	36
4.2 Segundo Eixo	40
4.3 Terceiro Eixo	46
4.4 Percepções	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos participantes	60

1 INTRODUÇÃO

A demora na tramitação processual, a falta de transparência nos procedimentos e a ineficiência do sistema são características comumente associadas ao Poder Judiciário brasileiro, resultado de um longo período de inércia da Administração Pública em realizar reformas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão no país, historicamente colocadas em segundo plano (RENAULT, 2005).

Renault (2005) afirma que, até então, o Poder Judiciário brasileiro estava entre as instituições do Estado que menos se modernizou, seja por falta de recursos financeiros, seja por falta da compreensão do papel fundamental que exerce em favor da cidadania.

A mudança de paradigma, em nível institucional, ocorreu formalmente com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004, conhecida como “Reforma do Poder Judiciário”, que criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), um órgão de natureza administrativa, com competências para o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. Essa reforma teve viés gerencial, pois não objetivou reduzir os custos do serviço judiciário a qualquer preço; em vez disso, buscou concentrar esforços no sentido de obter melhores *outputs*, ou seja, alcançar os objetivos estratégicos dessa esfera de poder estatal (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Complementarmente, Koerner, Inatomi e Barreira (2015) explicam que as reformas implementadas após 2004, como, por exemplo, a modernização do Poder Judiciário, a ampliação do acesso à Justiça e a melhoria da prestação jurisdicional, alcançaram alguns resultados esperados: os juízes tiveram sua atividade intensificada, julgando um maior número de processos por ano; a tendência ao aumento dos processos em andamento foi contida; e a conciliação ou o arquivamento por motivos processuais permitiram a rejeição prévia ou a rápida solução de muitos processos.

A gestão do Poder Judiciário teve como um dos marcos institucionais, também, a Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, do CNJ. O ato instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário e estabeleceu prazo para os tribunais elaborarem seus respectivos planejamentos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional. Além disso, o ato normativo representou um avanço no campo da gestão por determinar, em seu art. 6º, que ao CNJ cabe coordenar a instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações de âmbito nacional, comuns a todos os tribunais.

Assim, o desafio do Poder Judiciário para aperfeiçoar o trabalho das unidades judiciárias e garantir uma justiça célere envolve a análise de aspectos como gestão de processos e pessoas, por meio de indicadores de produtividade.

Um dos indicadores mais utilizados pelo CNJ para mapear a situação dos tribunais no país é a taxa de congestionamento, que representa o percentual de processos ajuizados que aguardam julgamento em relação ao total de processos que tramitam em determinado período e tem como premissa a melhoria da gestão e a otimização da força de trabalho disponível nas unidades judiciárias, com a finalidade de possibilitar o julgamento das demandas judiciais de forma mais eficiente e eficaz.

O monitoramento das taxas de congestionamento e a implementação de ações voltadas à redução desse indicador nas unidades judiciárias são medidas que contribuem para resolver gargalos como a sobrecarga de serviço e a força de trabalho reduzida, encontrados na primeira instância do Poder Judiciário, grau de jurisdição no qual a maioria das ações são ajuizadas, ou seja, o primeiro contato do jurisdicionado com a justiça.

Superar esses gargalos mostra-se importante porque eles representam uma das principais causas da morosidade do judiciário, conforme dados do relatório “Justiça em Números” (CNJ, 2014), cuja edição de 2013 constatou que 90% dos processos em tramitação no Judiciário à época estavam nas unidades judiciárias de primeiro grau, implicando uma taxa de congestionamento de 72%, 26 (vinte e seis) pontos a mais que a taxa verificada no segundo grau no mesmo período.

Em resposta a esse cenário, o CNJ instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, por meio da Resolução nº 194, de 26 de maio de 2014, com a finalidade de desenvolver, em caráter permanente, projetos voltados ao aperfeiçoamento da qualidade, celeridade, eficiência e efetividade dos serviços judiciários da primeira instância dos tribunais brasileiros, conforme redação do art. 1º do ato, que definiu, como uma das linhas a nortear a implementação dessa política, a equalização da força de trabalho, para distribuir a força de trabalho entre os dois graus de jurisdição de modo proporcional à demanda de processos.

No âmbito estadual, as ações de gestão do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) tiveram como marco inicial a instituição do Plano Estratégico do Poder Judiciário goiano, com a definição de metas de curto, médio e longo prazo, e os respectivos indicadores para verificação, aprovado pela Resolução nº 09, de 10 de junho de 2009, mesmo ano em que o CNJ definiu o Plano Estratégico Nacional.

Posteriormente, o TJGO implementou outro importante marco na evolução de sua gestão de processos. Por meio da Resolução nº 59, de 04 de julho de 2016, o Tribunal implementou o processo judicial digital no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, inicialmente nas unidades judiciárias sem competência criminal (varas cíveis, ambientais, arbitrais, da Fazenda Pública e juizados especiais cíveis). Com isso, a tramitação dos processos judiciais, a comunicação de atos e a transmissão de peças processuais passaram a ser feitas por meio eletrônico, no sistema PROJUDI.

Com a implantação do sistema de processo judicial digital, as ações novas passaram a ser ajuizadas no TJGO exclusivamente por meio digital. Complementarmente, o Tribunal de Justiça também realizou a digitalização dos processos físicos já existentes, para que, gradualmente, todo o seu acervo passasse a tramitar em meio digital.

Outra medida adotada pelo TJGO para aperfeiçoar sua gestão processual e, com isso, atingir melhores resultados nos indicadores medidos pelo CNJ, foi a implantação das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), que unifica as secretarias das varas e reorganiza as equipes de trabalho a partir de competências, previsto no Provimento Conjunto nº 01/2019, que autorizou os Diretores de Foro a implantarem nas comarcas esse novo modelo.

No modelo de UPJ, a força de trabalho disponível deixa de ser agrupada na equivalência de um gabinete para uma secretaria e passa a ser organizada por equipes de competências específicas, como análise e cumprimento de atos, que atendem a um conjunto de gabinetes de mesma competência judicial.

A instalação da UPJ envolve a reestruturação física das escrivanias, com o compartilhamento do espaço físico, e procedimental, pois como uma mesma equipe passa a trabalhar em processos de mais de uma unidade judiciária, é possível uniformizar os atos praticados no cartório, padronizar as rotinas de trabalho e especializar as equipes, medidas que têm o potencial para aumentar o número de atos de secretaria praticados e reduzir os prazos no trâmite processual, garantindo uma prestação jurisdicional mais célere.

Um tópico relevante na discussão sobre gestão de processos diz respeito às unidades com competência criminal. Isso porque os gargalos que ocasionam a morosidade na tramitação processual no primeiro grau de jurisdição tornam-se mais sensíveis nas unidades judiciárias de natureza criminal, cujos processos envolvem a

decisão sobre restringir direitos como o de liberdade. Como consequência disso, as ações de gestão judiciária planejadas especificamente para as unidades judiciárias com competência criminal ganham mais relevo.

A necessidade de ações voltadas para a gestão nas unidades judiciárias criminais é evidenciada, também, pelos indicadores da justiça criminal em relação ao total de processos em tramitação no país. De acordo com o relatório “Justiça em Números 2021”, o tempo de tramitação do processo criminal é superior ao do não criminal, sendo a taxa de congestionamento na esfera criminal de 79,5% contra 64,4% nas esferas não criminais. Apenas em 2020, o Poder Judiciário brasileiro recebeu 1,9 milhão (um milhão e novecentos mil) casos novos criminais.

No relatório “Justiça em Números 2022”, o tempo de tramitação do processo criminal é superior ao do não criminal, sendo a taxa de congestionamento na esfera criminal de 75% contra 66,8% nas esferas não criminais. Em 2021, ingressaram no Poder Judiciário brasileiro 2,2 milhões (dois milhões e duzentos mil) casos novos criminais, sendo 83.047 (oitenta e três mil e quarenta e sete) no Estado de Goiás, com tempo médio de tramitação dois anos e cinco meses.

No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a implantação do processo judicial digital em relação às unidades judiciárias com competência criminal ocorreu em 27 de abril de 2020, em cumprimento ao Decreto Judiciário nº 831/2020, da Presidência do TJGO. De igual modo, o Tribunal também promoveu a digitalização dos processos físicos de natureza criminal já existentes, para que todo o acervo tenha tramitação digital.

No mesmo sentido, a comarca de Goiânia também tem aplicado ações voltadas para a gestão processual. Além da digitalização de todas as unidades judiciárias da capital e da adoção do meio digital para tramitação dos processos, a comarca tem reorganizado as secretarias das unidades judiciárias no modelo de UPJ.

Nesse sentido, a capital instalou, de dezembro de 2019 a março de 2024, um total de 19 (dezenove) UPJs. Dessas, 7 (sete) possuem competência criminal: a UPJ das Varas dos Feitos Relativos à Organização Criminosa; a UPJ dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; a 1ª e a 2ª UPJ das Varas Criminais dos crimes punidos com reclusão e detenção; a UPJ das Varas Criminais dos crimes contra vítimas hipervulneráveis e crimes de trânsito; a UPJ dos Juizados Especiais Criminais e, mais recentemente, a UPJ das Varas de Execução Penal.

Além da instituição de planos estratégicos e do constante acompanhamento

dos indicadores de desempenho das unidades judiciárias, o aprimoramento nas práticas de gestão da justiça também envolve o desenvolvimento de pesquisas científicas. Guimarães, Gomes e Guarido Filho (2018) enfatizam a fundamental importância em realizar pesquisas no âmbito da administração da justiça. Em complemento, Cropanzano, Li e Benson (2011) afirmam que, para um estudo das percepções da justiça, é salutar considerar pares. Ratificando esse entendimento, Castro e Guimarães (2018) salientam a importância de pessoas que não participaram de projetos inovadores, a participarem de estudos.

Complementarmente, Klein et al. (2020) sugerem examinar a análise específica de desperdício de serviço, utilizando medida de desempenho organizacional, bem como Fernandes et al. (2021) apontam a importância de verificar proposições de melhorias e quais as expectativas dos servidores, ainda como identificar na gestão de processo no setor público, quais são os fatores críticos de sucesso e fracasso (RAMOS et al., 2019).

Assim, foi operacionalizada uma revisão bibliométrica de modo a se identificar como o tema da gestão judiciária tem sido pesquisado e quais pesquisas foram feitas a partir de categorias evidenciadas em dados coletados, através das palavras-chave: “GESTÃO DE PROCESSOS” AND “JUSTIÇA CRIMINAL”; GESTÃO DE PROCESSOS” AND “JUSTIÇA CRIMINAL” AND “PROCESSO DIGITAL”; GESTÃO DE PROCESSOS” AND “JUSTIÇA CRIMINAL” AND “INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL”.

Em novembro e dezembro de 2022, foram analisados artigos publicados entre 2012 e 2022, em inglês, espanhol e português, e excluídos os artigos publicados em anais de eventos. Para isso, foram utilizadas as seguintes bases de dados: Periódicos Capes, Scielo e Spell, sendo encontrados 64 (sessenta e quatro) artigos.

Com esse resultado, foram adotados quatro filtros para selecionar os artigos: a exclusão de artigos duplicados; a análise do nível da revista em que o artigo foi publicado; o resumo dos artigos; e por fim, a leitura de todo o artigo. Ao fim, foram selecionados 33 (trinta e três) artigos, os quais estão apresentados no apêndice deste estudo.

A partir daí, elaborou-se uma nuvem com as palavras mais encontradas nas palavras-chave das pesquisas de artigos relacionados ao tema, como: tecnologia, desempenho, gestão, corrupção, planejamento estratégico, produtividade etc., conforme mostra a Figura 1.

publicados. No entanto, esses dados revelam a necessidade de publicação de mais estudos sobre o tema.

Assim, considerando a produção acadêmica sobre o tema e as iniciativas do Poder Judiciário goiano na área da gestão, esta pesquisa parte do seguinte problema:

Quais os ganhos efetivos da gestão de processos nas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ) de natureza criminal da comarca de Goiânia para a sociedade, sob a ótica dos juízes e servidores?

A escolha de pesquisar as unidades com competência criminal foi feita em razão de suas especificidades, como a restrição do direito à liberdade, que tornam a gestão judiciária ainda mais relevante. Por sua vez, a comarca de Goiânia foi escolhida em virtude de, proporcionalmente, concentrar a maior parte dos processos de natureza criminal do estado de Goiás, tendo assim mais dados para subsidiar os estudos

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da investigação é verificar o impacto da gestão de processos no andamento processual das unidades judiciárias de natureza criminal da Comarca de Goiânia.

1.1.2 Objetivos Específicos

A pesquisa teve como objetivos específicos:

- a) Analisar as mudanças de gestão de processos nos últimos anos com a consequente reestruturação das unidades judiciárias;
- b) Investigar as consequências da implantação do processo eletrônico;
- c) Identificar as dificuldades de finalizar/arquivar o processo criminal;

Para atingir os objetivos deste estudo, foram feitas uma revisão bibliográfica e uma pesquisa quantitativa com a finalidade de trazer as definições das categorias utilizadas na pesquisa, como gestão, força de trabalho e demanda, além de conceitos correlatos.

O relatório anual “Justiça em Números”, elaborado pelo CNJ, foi utilizado como fonte de informações a respeito da demanda judicial das justiças estaduais, como carga de trabalho, taxa de congestionamento e a força de trabalho disponível. Além disso, foram utilizados os sistemas internos de recursos humanos do TJGO para a identificar as unidades judiciárias de natureza criminal da comarca de Goiânia e a força de trabalho local, além de consulta à produtividade das unidades em outros relatórios estatísticos disponíveis.

Com este trabalho, que analisa a gestão das unidades judiciárias com competência criminal da comarca de Goiânia, espera-se contribuir com o avanço do processo de modernização do judiciário goiano, a partir da aplicação de conceitos da área da Administração, como gestão, nos serviços judiciários, com a finalidade de viabilizar uma resposta mais ágil e eficaz da justiça ao cidadão.

Para tanto, a dissertação está dividida nos seguintes capítulos: “Fundamentação teórica”, em que é discutida a Reforma do Poder Judiciário brasileiro, a gestão de processos e a gestão judicial e seus impactos no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, à luz dos autores que tratam sobre o tema; “Metodologia”, no qual é demonstrada a forma como foi realizada esta pesquisa; “Análise e Discussão dos Resultados”, que retrata os resultados obtidos e, consequentemente, as análises que foram suscitadas através desses resultados; e, por fim, o último tópico traz as “Considerações Finais” desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Reforma do Judiciário Brasileiro

O Poder Judiciário brasileiro tem suas raízes no período colonial (1500-1822), quando o sistema jurídico era baseado no direito português e a justiça era exercida por juízes nomeados pelo rei. Naquele tempo, não havia a divisão de Poderes, consolidada na Teoria Tripartite de Montesquieu de 1748, de forma que a Justiça absorvia atividades políticas, administrativas e eclesiástica.

A Justiça no Brasil Colonial era de acordo com as formas da coroa Portuguesa, possibilitando o acúmulo de poder e, conseqüentemente, a tirania (BOTTCHER, 2020; WEHLING, 2004; MONTESQUIEU, 1996).

Em 1530, o Capitão-mor Martin Afonso de Sousa partiu de Lisboa para o Brasil com amplos poderes judiciais, tendo-lhe sido concedida autoridade plena em todos os casos civis e criminais, de modo que esses poderes se estendiam aos membros da expedição e a todas as pessoas do Brasil (SCHWARTZ, 2011).

Sadek (2004) explana que, inicialmente, os donatários das capitânias hereditárias indicavam as pessoas para serem juízes, vereadores e demais funcionários. Para Furlan e Bispo (2019), era uma forma de administração pública primitiva e autoritária que, para muitos estudiosos, influencia até hoje. O estado Patrimonial era um estado, por definição, capturado pelos interesses de classe (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Com o passar do tempo, a Justiça foi estruturada em três instâncias, sendo, na primeira, os juízes, na segunda instância, os tribunais de Relação da Bahia, em 1609, do Rio de Janeiro em 1751 e, acima desses Tribunais, estava o Desembargador Paço de Lisboa e as Juntas das Capitânias.

Segundo o Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário, publicado pelo CNJ em 2021, com a independência do Brasil, em 1822, foram realizadas várias reformas no sistema jurídico e na estrutura do Judiciário, com o objetivo de torná-lo mais independente e eficiente. No entanto, essas reformas foram limitadas e insuficientes para garantir a efetividade do Judiciário (FARIAS, 2010), passando por muitas controvérsias e críticas ao longo dos anos, sendo umas das principais a

lentidão, a burocracia e a falta de transparência em certos casos, conforme explanado por Koener, Inatomi, Barreira (2015).

Bottini (2006) ressalta a falta de investimentos no Poder Judiciário e a desídia de Juízes como fatores preponderantes pela lentidão do sistema de administração, o que ainda padecia da falta de modernização, de informatização e de racionalidade.

No entanto, em 1992, conforme narra Santos (2018), servidores e juízes iniciaram estudos sobre uma suposta crise no judiciário, sob alegação da má imagem e morosidade que o poder judiciário brasileiro tinha perante a sociedade, com o objetivo de aumentar a eficiência, a racionalização e a produtividade, bem como elaborar relatórios estatísticos sobre movimentações processuais e demais ilustradores que permitem acompanhar e monitorar a execução da atividade jurisdicional.

Com isso, o Poder Judiciário, após sofrer intensas críticas com relação à morosidade no julgamento das demandas e com o objetivo de se modernizar, deu início a uma reformulação estrutural com vistas a se tornar mais célere, eficiente e eficaz. O início dessas mudanças se deu com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004, que ficou conhecida como “Reforma do Judiciário e criou um órgão competente pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ” (BRASIL, 2004).

Para Furlan e Bispo (2019), foi justamente a pouca eficiência da justiça que intensificou a aprovação dessa Emenda Constitucional, pois o novo órgão deveria definir o planejamento estratégico e propor políticas judiciárias, visando a modernização do Poder Judiciário, à ampliação do acesso à Justiça e a melhoria da prestação jurisdicional, aumentando sua eficiência e eficácia (RIBEIRO; PAULA, 2010).

Além disso, a reforma definiu regras mais claras para a escolha dos ministros do Supremo Tribunal Federal (STF) e criou mais tribunais para lidar com o crescente volume de casos. Também foram adotadas mudanças administrativas nos tribunais, como a informatização, a simplificação de procedimentos, a unificação do entendimento sobre a aplicação das leis e a conciliação.

Com a implantação do CNJ, os juízes tiveram sua atividade intensificada, julgando um maior número de processos por ano. Por conseguinte, a reforma melhorou a eficiência do Judiciário, aumentando o total de processos julgados anualmente e o número de processos julgados por juiz. Assim, essas mudanças foram

capazes de minimizar ou quase eliminar o déficit anual entre o número de processos distribuídos e julgados (KOERNER; INATOMI; BARREIRA, 2015).

Koerner, Inatomi e Barreira (2015) afirmam que a racionalização e a modernização também se apresentam como características da reforma. Enfatizam ainda a importância da utilização de tecnologias adequadas para garantir a eficiência e a transparência do Poder Judiciário (SERBENA, 2013).

Pimenta (2015) expõe a importância para a promoção da transparência e da eficiência do judiciário após a reforma com a criação do CNJ. Complementando, ressalta que esses aspectos são fundamentais para garantir a eficiência e a transparência do Judiciário, e devem ser considerados na implementação de políticas públicas voltadas para o setor (CORREIA; MENDES; SILVA, 2019).

Ribeiro e Paula (2010) destacaram a importância da articulação entre as diversas esferas do poder público e da sociedade civil na busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo Poder Judiciário.

Correia, Mendes e Silva (2019) abordam a questão da avaliação do desempenho na Administração Pública, destacando a importância da proteção da justiça e da produtividade. Corroborando esse entendimento, Singh (2013) fala sobre as percepções dos profissionais de Software sobre a Gestão de desempenho em um estudo exploratório, concluindo com a importância da definição de objetivos claros e da utilização de indicadores adequados na gestão do desempenho em qualquer setor, incluindo o Judiciário.

Freitas e Bontempo (2019) destacam que a implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás foi importante, pois passou a ter a participação dos servidores e da sociedade civil na definição de metas e dos indicadores de desempenho, bem como na avaliação de resultados obtidos.

Além disso, Oliveira (2011) salienta que, para compor a ordem do dia da gestão pública, é necessário planejar estrategicamente, racionalizar procedimentos, sistematizar rotinas, fazer gestão de processos e de pessoas, elaborar orçamento com participação colaborativa dos atores da organização, identificar objetivos estratégicos a serem operacionalizados pela via de programas e projetos.

Branco (2014) afirma que os governos poderiam utilizar o modelo de serviços do setor privado, como por exemplo a flexibilidade de gestão, o foco na qualidade dos serviços e a prioridade às demandas dos consumidores.

Dessa forma, o Poder Judiciário pode se beneficiar das inovações trazidas por esse modelo e avançar cada vez mais na busca pela qualidade e eficiência, sendo um dos caminhos possíveis a aplicação da gestão de processos.

2.2 Gestão de Processos e de Desempenho

A gestão de processos é uma disciplina de gerenciamento que se concentra na identificação, documentação, análise, melhoria e monitoramento dos processos de negócios de uma organização. Para Shingo (1989), processo é uma série de valores agregados com o objetivo de gerar um produto, seja ele uma mercadoria ou serviço.

Segundo Trkman (2010), gestão de processos significa analisar e continuamente melhorar suas atividades fundamentais. Isso inclui métodos, técnicas e ferramentas de apoio a projetos, a criação, a gestão e a análise de processos (AALST; HOFSTEDE, 2003); afinal, com a globalização e as constantes mudanças do mercado, a gestão de processos propicia aumento na competitividade e sustentabilidade no mercado (DOEBELI et al., 2011).

Doebeli et. al. (2011) complementam que gestão de processos é uma disciplina que exige mudança no pensamento para se concentrar nos processos de uma organização.

Para Singh (2013), a gestão de desempenho do processo busca uma orientação mais holística que visa definir, facilitar, medir e melhorar constantemente o desempenho nos níveis individual, de equipe e organizacional. A estabilidade proporcionada com o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia também auxilia nas melhorias (CAMPOS, 2013).

A gestão de processos é uma abordagem sistemática para melhorar a eficiência e eficácia dos processos, concentrando-se em identificar os processos críticos para o negócio, documentá-los e analisá-los para identificar áreas de melhoria. Também envolve a implementação de melhores práticas e monitoramento contínuo para garantir que os processos funcionem de forma eficaz.

Segundo Campos (2013), o desempenho da organização é melhorado a partir do foco em seus principais problemas, considerando três horizontes: estratégico, tático e operacional.



Fonte: GORDEEFF (2020).

A meta definida nestes três horizontes estabelece o foco do gerenciamento. Corroborando com esse entendimento, Fletcher (2001) explana que a avaliação de desempenho é uma atividade na qual as organizações visam avaliar funcionários, desenvolver suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas. Para Singh (2013), quanto maior importância é dada aos recursos humanos, seus conhecimentos e capacidades, mais as instituições demonstram que estão conscientes do seu desempenho.

A avaliação de desempenho deve ser considerada como parte de uma abordagem mais estratégica e integrada que vincula a gestão de recursos humanos, objetivos e negócios (FLETCHER, 2001). No mesmo sentido, Singh (2013) afirma que a avaliação de desempenho tem sido utilizada como uma ferramenta para avaliar o desempenho dos funcionários.

Ainda segundo Singh (2013), vários pesquisadores percebem que os processos de gerenciamento dos desempenhos imparciais são essenciais para sustentar a competitividade global dos sistemas de trabalho de alto desempenho. O autor complementa que quando os procedimentos são considerados consistentes e transparentes, o sistema organizacional é considerado processualmente justo.

Além disso, Singh (2013), em busca de uma melhora de desempenho constante nos níveis individual e organizacional, informa que o desempenho por processo visa definir, facilitar e medir a atuação.

Da mesma forma, a gestão de processos visa proporcionar melhorias nos resultados, alinhando a estratégia organizacional, promovendo maior agilidade,

eficiência e qualidade no trabalho (PRADELLA, 2013). Com a implementação de uma gestão de processo eficiente, as organizações podem melhorar sua eficiência, qualidade e satisfação do cliente.

Corroboram com esses entendimentos Martins e Marini (2010), que debatem a gestão de processo como uma premissa relevante para a modernização da gestão pública, em virtude de buscar a racionalização de recursos, a orientação e o monitoramento de resultados e a integração das áreas, contribuindo, ainda, na agregação de valores.

Com base nas áreas de melhoria identificadas, é possível implementar as melhores práticas e monitorar continuamente os processos para garantir que eles estejam funcionando de forma eficaz. Isso pode envolver a definição de indicadores-chave de desempenho para monitorar o desempenho dos processos a longo prazo.

Para Ramos et al. (2019), é necessário que a organização tenha conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Segundo Klun e Trkman (2018), a avaliação de desempenho de processos que impactam positivamente a satisfação dos clientes deve-se às técnicas utilizadas, como: avaliar, analisar e melhorar o desempenho.

A implementação da gestão de processo envolve várias etapas. Em primeiro lugar, é necessário identificar os processos críticos de negócios. Em seguida, é necessário documentar esses processos em detalhes, incluindo as entradas, saídas, atividades e responsabilidades envolvidas. Uma vez que os processos tenham sido documentados, é necessário analisá-los para identificar áreas de melhoria. Isso pode envolver a realização de uma análise de lacunas para comparar os processos atuais com as melhores práticas do setor.

Segundo Ramos et al. (2019), o mapeamento é muito importante na gestão de processo, pois busca detalhar e aprofundar a operação da produção ou entrega de algum serviço. O mapeamento é representado por meio de gráfico das atividades, realçando a interação entre as atividades e suas responsabilidades (ROWELL, 2018).

Assim, ao identificar e analisar os processos críticos de negócios, as organizações podem identificar áreas de ineficiência e desperdício, além de oportunidades de melhoria. Com a implementação de melhores práticas e monitoramento contínuo, as organizações podem melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e aumentar a satisfação dos clientes. Além disso, a gestão

pode ajudar as organizações a serem mais ágeis e adaptáveis às mudanças do mercado.

2.3 Gestão Judicial

Historicamente, a burocracia tem representado um obstáculo à entrega dos serviços públicos para a população de modo eficiente. Para Haddad e Pedrosa (2014), os Tribunais de Justiça são organizações burocráticas do Estado que, em virtude de sua estrutura, possuem bloqueios ao aumento da eficácia, eficiência e qualidade da justiça.

No mesmo sentido, Correia, Mendes e Silva (2019) afirmam que a administração pública tradicional é lenta para atender à necessidade da sociedade com satisfação, tendo em vista o excesso de formalismo de uma organização burocrática. Em razão disso, Correia, Mendes e Silva (2019) entendem ser necessária a modernização administrativa, sendo bastante salutar o reconhecimento.

Segundo Pekkanen e Niemi (2012), as organizações da Justiça têm enfrentado a demanda de reduzir o tempo de processamento dos casos, buscando melhorar sua eficiência e eficácia. Complementarmente, Singh (2013) entende que, para melhorar a gestão de desempenho nos níveis individuais e organizacionais, são necessárias orientações mais holísticas que visam facilitar, medir e melhorar constantemente o desempenho.

Com a criação do CNJ e a implementação de suas políticas de gestão que alcançam todo o poder judiciário, bem como com a criação de órgãos e departamentos que visam produzir e levar conhecimentos técnicos e controle, o poder judiciário do Brasil conseguiu, segundo Serbena (2013), implementar uma melhor gestão e a cultura de coleta de dados, possibilitando a medição e a avaliação do controle judicial. Complementando, Santos (2018) destaca que, com a implementação dos relatórios estatísticos, o CNJ acabou por instituir uma competição entre os tribunais nacionais ao comparar a produtividade das instituições, dando ainda transparência à sociedade.

Oliveira (2011) adiciona que a regulação do judiciário veio na hora certa, pois os juízes passaram a ser observados sob diversos ângulos, com o intuito de demonstrar à sociedade a eficiência no gasto público e moralidade na gestão.

Serbena (2013) ressalta que o relatório “Justiça em Números”, criado em 2004 e, desde então, a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário; o “Justiça

Aberta”, sistema de consulta de dados referentes às serventias extrajudiciais; a Resolução do CNJ nº 88/2009, que dispõe sobre a jornada de trabalho no âmbito do Poder Judiciário; a Resolução do CNJ nº 102/2009, que regulamenta a publicidade de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais, os indicadores estratégicos do Poder Judiciário e “O Supremo em Números” são os principais sistemas de coletas do CNJ.

Penkkanem e Niemi (2012) complementam que as principais medidas de desempenho de processos no Judiciário são o número anual de casos resolvidos, a quantidade de juízes e tempo médio dos casos resolvidos.

É nesse cenário que a gestão judicial tem ganhado importância, com a finalidade de levar às organizações de justiça modelos de gestão e de qualidade e, assim, superar o modelo burocrático e entregar melhores resultados. Sua finalidade é gerir processos de forma eficiente, justa e equitativa, assegurando assim o acesso à justiça a todos os cidadãos. A gestão judicial ajuda a garantir que os autos judiciais sejam tratados de forma justa e imparcial, de acordo com a lei. Além disso, ajuda a garantir que os processos sejam resolvidos de forma rápida e eficiente, o que é fundamental para garantir o acesso à justiça para todos os cidadãos.

Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) consideram justo um processo quando é aplicado de forma consistente a todos, livre de preconceitos, preciso, representativo das partes interessadas, correto, capaz e consistente com as normas éticas.

Para Singh (2013), a preocupação com a justiça processual é garantir a justiça e a transparência dos processos organizacionais de forma que um sistema é considerado justo quando os procedimentos são consistentes e transparentes, as pessoas envolvidas são imparciais e neutras, e aos afetados pelas decisões é garantida a oportunidade de participar e expressar suas opiniões. A Justiça Organizacional tem o potencial de criar benefícios poderosos para organizações e funcionários, já a Justiça Processual refere-se ao meio pelo qual os resultados são alcançados (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Penkkanem e Niemi (2012) postulam que a eficiência dos processos pode ser medida através da qualidade das decisões, com a produção de resultados adequados e com o prazo levado, podendo ser vislumbrada através da satisfação do cliente. Os autores entendem, ainda, que em busca de critérios para melhoria da eficiência, as tarefas de melhorias do processo podem ser traduzidas como uma forma de mudar

as práticas de medição e gerenciamento da organização. Singh (2013) afirma que é necessária avaliação de desempenho, mas que seja vista como um processo que visa facilitar ou melhorar o desempenho individual e organizacional.

Uma gestão judicial eficiente envolve, também, os recursos humanos de uma organização. Para Penkkanem e Niemi (2012), os funcionários devem participar do processo de implantação das medidas na organização, em busca da melhoria e medição dos trabalhos desempenhados na organização. Complementarmente, Sing (2013) explana que as percepções dos funcionários sobre o gerenciamento de desempenho podem ser cruciais. Ainda, Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) afirmam que o pagamento por mérito individual é eficaz, e serve como motivação para o funcionário.

Outra prática de gestão que pode ser implementada para melhorar a eficiência dos tribunais é a utilização de tecnologia de informação para gerenciar processos. A tecnologia de informação pode ser usada para gerenciar processos eletronicamente, o que significa que menos papel é usado e que os processos podem tramitar de forma mais eficiente.

Serbena (2013) explana que está em implantação uma cultura para abertura de informações, de forma que, por meio de análise dos dados do Poder Judiciário, mediante alguns indicadores, outros órgãos poderão auxiliar a identificar problemas e planejar soluções. Corroborando com este entendimento, Penkkanem e Niemi (2012) ressaltam a importância da criação de sistema de medição de desempenho dos processos com alertas, para oportunizar o acompanhamento dos níveis de desempenho em tempo real do prazo decorrido e a melhorar o desempenho do processo quando necessário.

Para Santos (2018), a evolução da tecnologia no Poder Judiciário, através do processo eletrônico, inova e facilita o acesso à Justiça, aumentando a produtividade e intensificando o trabalho. O autor salienta, ainda, que com a eliminação do processo físico, toda a gestão processual passará a ser gerida por um sistema, o que possivelmente resultará no desaparecimento do chefe de secretaria (SERBENA, 2013). Caldas e Silva (2016) adicionam que as novas tecnologias utilizadas no Poder Judiciário apresentam práticas de gestão que irão auxiliar a Governança no Judiciário, combinando resultados eficientes, efetivos, econômicos e sociais aliados à sustentabilidade.

Outra das melhores práticas de gestão judicial é a utilização de processos simplificados. Processos simplificados podem ajudar a reduzir o tempo que leva para resolver um processo, o que pode ser particularmente importante em países onde os tribunais estão sobrecarregados.

Além disso, é importante que os tribunais tenham um sistema de gerenciamento de casos bem-organizado. Isso significa que os processos devem ser organizados de forma lógica e fácil de seguir, para que os juízes e outros funcionários dos tribunais possam encontrar facilmente as informações de que precisam.

A gestão judicial também é importante porque pode ajudar a reduzir a carga de trabalho dos tribunais. Quando os processos são geridos de forma eficiente, os tribunais podem trabalhar de forma mais produtiva, o que significa que mais processos podem ser tratados em menos tempo. Isso é particularmente importante em países onde os tribunais estão sobrecarregados e há uma grande quantidade de processos pendentes, como no Brasil e, conseqüentemente, no TJGO.

3 METODOLOGIA

Diversas correntes de pensamentos trilharam, ao longo da história, caminhos em busca do conhecimento, com o objetivo de explicar fenômenos naturais, sociais, culturais e políticos, como o empirismo, o materialismo dialético, o positivismo, a fenomenologia e o estruturalismo.

A investigação científica, então, baseia-se principalmente em dois métodos: o quantitativo e o qualitativo. Esta pesquisa parte do enfoque na abordagem quantitativa, pretendendo coletar e analisar dados para responder às questões propostas, a partir de estatística descritiva e inferencial para se extrair informações objetivas e quantificáveis.

Assim, os dados coletados foram trabalhados inicialmente por meio de análise estatística descritiva, de modo a identificar os parâmetros de centralidade e dispersão dos dados e fatos colhidos da própria realidade. Neste ponto foram verificados a estrutura, as formas de trabalho e o nível de definição das atribuições de cada servidor e da padronização de trabalho.

O processo descritivo busca a identificação, análise e registro das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o processo, a exemplo das pesquisas mercadológicas e de opinião (BARROS, LEHFELD, 2007). Esse tipo de pesquisa tem como finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos, auxiliando, também, a identificar tendências e padrões, detectar valores extremos e identificar possíveis erros ou inconsistências nos dados.

Para isso, foi feita medição numérica, contagem e uso de estatísticas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), em cinco etapas:

- a) Análises dos aspectos das unidades criminais da comarca de Goiânia, com enfoque na gestão judicial, na gestão de processos, na padronização de atos e na satisfação dos funcionários;
- b) Estabelecimento como consequências da análise e avaliação realizadas;
- c) Testagem do grau em que as ações têm funcionado;
- d) Revisão das relações sobre a base dos testes ou da análise;
- e) Proposta de novos métodos e avaliações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar as suposições, bem como gerar outras.

3.1 Participantes da Pesquisa

Para atingir os objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa com juízes, servidores e estagiários, que atuam na área criminal do Foro de Goiânia com a finalidade de mensurar as opiniões, sensações, atitudes etc., referente à gestão judicial, gestão de processo e padronização de rotinas.

Ressalta-se que a seleção do público-alvo se deu por conveniência, levando em consideração o critério de serem trabalhadores que atuam na atividade-fim das unidades judiciárias, excluindo-se os colaboradores da área meio.

3.2 Instrumento da Pesquisa

Para verificar os impactos da gestão de processos no andamento processual e na qualidade de trabalho nas unidades judiciárias com competência criminal na comarca de Goiânia, na percepção dos juízes de Direito, servidores e estagiários em atuação nessas unidades, foi disponibilizado um questionário através do aplicativo Google Forms com 18 perguntas fechadas em três eixos de enunciados que abordavam os benefícios da Reforma Judiciária, da gestão judicial e da gestão de processos, com a consequente reestruturação das Unidades de Processamento Jurisdicionais criminais da comarca de Goiânia, aos quais os participantes foram convidados a informar o grau de aderência, tipo *Likert* 5 pontos, tendo como opções: “discordo totalmente”, “discordo”, “discordo em parte”, “concordo” e “concordo totalmente”.

Para a elaboração do questionário, foi aproveitado os questionários elaborados pelos autores Soares (2021), Akutsu (2014) e Cremasco (2016) e, pelo caso ser excepcional, foram feitos alguns ajustes pelo presente autor (2024).

O primeiro eixo diz respeito às mudanças na gestão de processos ocorridas nos últimos anos, com a consequente reestruturação das secretarias das unidades judiciárias para o modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional.

Esse eixo busca identificar a percepção da força de trabalho em atuação nas UPJs de natureza criminal da comarca de Goiânia sobre as alterações trazidas pela reestruturação física das escritanias, a padronização de fluxos e atividades e a especialização dos trabalhos.

O segundo eixo trata especificamente do processo judicial eletrônico, inicialmente introduzido no Poder Judiciário goiano em 2016, pela Resolução nº 59/2016, e, no caso dos processos de natureza criminal, em 2020, pelo Decreto Judiciário nº 831/2020.

Os enunciados buscam verificar a percepção de juízes, servidores e estagiários das UPJs de natureza criminal sobre os impactos do processo eletrônico na perspectiva da adequação dos recursos tecnológicos no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, considerando as configurações necessárias para a utilização dos sistemas e a quantidade de máquinas disponíveis; das alterações nos fluxos de procedimentos nas secretarias, tendo em vista as alterações advindas com a mudança da tramitação física para a digital, como a distribuição processual automática feita pelo sistema e a eliminação de atos como a carga processual, o recebimento de petições físicas, a chancela, e as estantes com processos separados por fases diferentes; do acesso das partes ao processo, que passou a ser possível por meio de computador com acesso à internet e com as configurações básicas de sistema, em qualquer lugar e horário; da qualidade de trabalho, com a superação dos autos físicos; e da celeridade processual, considerando todas essas alterações.

Finalmente, o terceiro eixo foca nas dificuldades percebidas pela força de trabalho das UPJs de natureza criminal da comarca de Goiânia para finalizar a tramitação do processo criminal, com o seu arquivamento, indicador que representa a conclusão do serviço prestado pelo Poder Judiciário, traduzida na prestação jurisdicional célere e de qualidade.

O CNJ, no exercício de sua atribuição de controle administrativo do Poder Judiciário, estabelece anualmente as Metas Nacionais para o Judiciário Brasileiro, elaboradas a partir dos indicadores relacionados aos macrodesafios do Poder Judiciário e instituídas pela Resolução CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026.

O art. 13 da Resolução CNJ nº 325/2020 dispõe que a Meta Nacional 1 “Julgar mais processos que os distribuídos” e a Meta Nacional 2 “Julgar processos mais antigos” têm o objetivo de prevenir a formação de estoque e reduzir o passivo processual, respectivamente. As duas metas, conforme redação do artigo, comporão obrigatoriamente o monitoramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, sendo que somente os percentuais e períodos de referência da Meta 2 serão revisadas anualmente nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário.

Assim, o terceiro eixo buscar verificar a percepção da força de trabalho das UPJs das Varas Criminais quanto ao enunciado das Metas 1 e 2 contribuir para conferir celeridade aos julgamentos e a consequente redução de acervo processual de natureza criminal.

Além disso, considerando outros fatores que impactam a entrega do serviço judiciário, o eixo investiga se há percepção de ocorrência do manejo de recursos meramente protelatórios, interpostos pelas partes com a intenção de procrastinar o julgamento das ações; se houve redução do acervo processual do Poder Judiciário, especificamente das unidades judiciárias com competência criminal na comarca de Goiânia, nos últimos três anos, considerando a implementação do processo eletrônico em 2020; e se a quantidade de Juízes de Direito em atuação nas varas é suficiente para realizar as audiências, de modo a atender a demanda de processos do acervo das unidades.

Por fim, o presente instrumento foi constituído por um questionário de perfil demográfico dos respondentes, através do levantamento de dados como: sexo, idade, grau de escolaridade, vínculo com a organização e tempo de vínculo com a organização.

3.3 Coleta e Análise de Dados

Prefacialmente foi encaminhada uma solicitação ao Diretor do Foro de Goiânia para obter os dados estatísticos referentes às escritanias criminais e autorização para o encaminhamento do *link* do questionário através do e-mail dos servidores e do *WhatsApp Business* das Unidades de Processamento Jurisdicional, o que, após aprovação foi atendido pelo departamento de Gestão de Pessoas da Diretoria do Foro.

Assim, com a anuência do Diretor do Foro, foram encaminhados os *e-mails* com o *link* do questionário para 184 (cento e oitenta e quatro) pessoas, sendo elas juízes, servidores e estagiários que atuam nas Unidades de Processamento Jurisdicional de competência criminal da comarca de Goiânia, o qual foi respondido por 158 (cento e cinquenta e oito) pessoas, tendo um percentual de resposta de 85,86%.

A coleta foi realizada do dia 15 de setembro de 2023 ao dia 05 de outubro de 2023, por meio de um *link* que direcionava ao questionário elaborado no *Google Forms*, sendo as respostas armazenadas no banco de dados *online* do referido aplicativo.

Os resultados empíricos obtidos foram cruzados com pesquisas já publicadas anteriormente, com o objetivo trazer as definições das categorias utilizadas na investigação, como gestão, força de trabalho e demanda, além de conceitos correlatos, tendo em vista que a revisão bibliográfica busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, seja de modo individual ou de grupos, bem como sintetizar as informações em um documento.

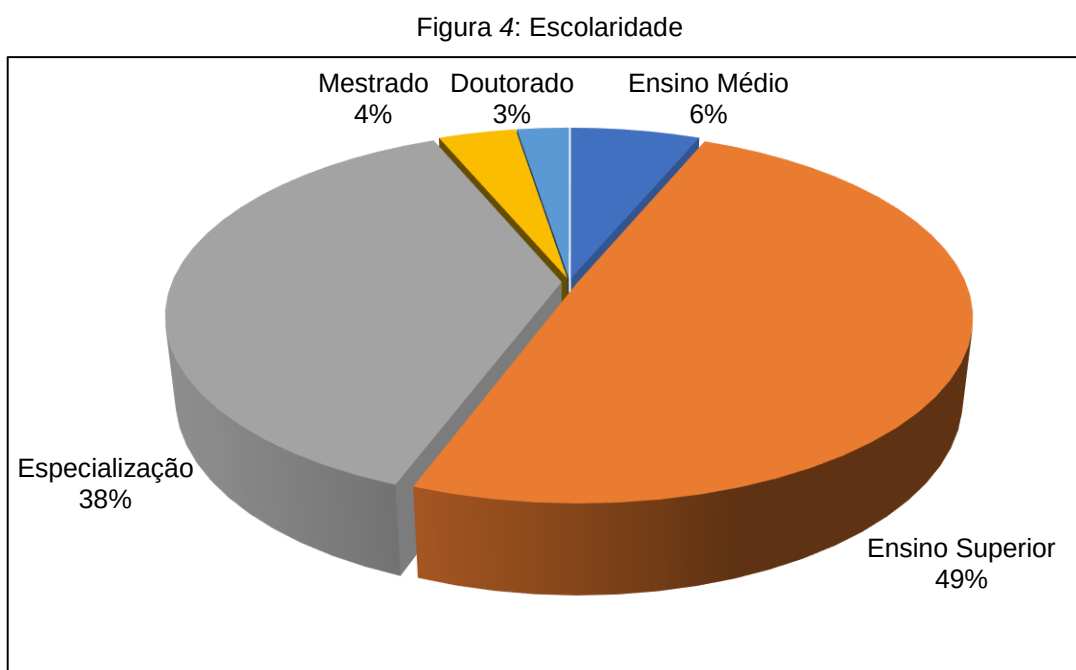
Além disso, utilizou-se o relatório anual “Justiça em Números”, elaborado pelo CNJ, para coletar informações a respeito da demanda judicial das justiças estaduais – carga de trabalho, taxa de congestionamento e a força de trabalho disponível.

Também foram utilizados os sistemas internos de recursos humanos do TJGO para a identificação das unidades judiciárias de natureza criminal da comarca de Goiânia e da força de trabalho local, além de consulta à produtividade das unidades em outros relatórios estatísticos disponíveis.

Para aferir o grau de capacidade de gestão, foi considerada a relação entre a entrada e o arquivamento de processos de cada uma das unidades judiciárias, tendo como parâmetro o período compreendido entre janeiro de 2019 e dezembro de 2022, oportunidade em que foi observado o quantitativo de processos distribuídos, o quantitativo de processos arquivados, e o acervo de processos de cada ano, bem como as principais práticas de gestão adotadas pelo do Tribunal, como implantação do processo eletrônico, digitalização de todo o acervo físico, implantação das secretarias unificadas para uma gestão mais centralizada, a padronização dos procedimentos, fluxos processuais bem definidos, otimização da utilização do espaço físico e economia de custos, entre outros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

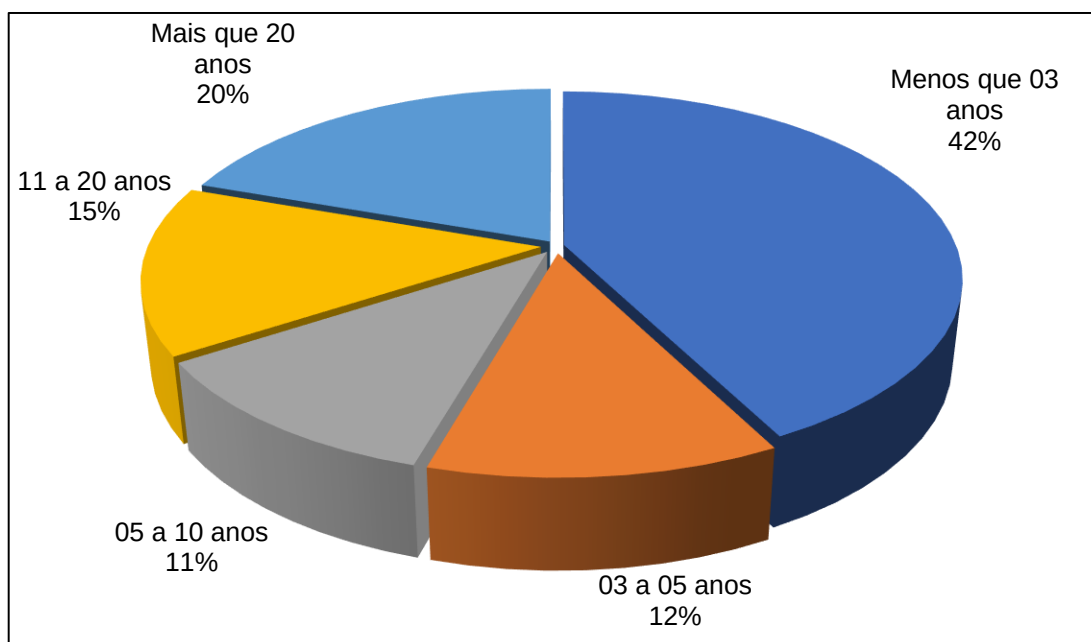
Abaixo encontra-se os dados referente ao perfil dos juízes, servidores e estagiários atuantes nas varas criminais do TJGO, que responderam ao questionário. No quesito “Escolaridade”, o nível de conhecimento acadêmico da maioria é nível superior, como é possível ver no gráfico:



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Por outro lado, em relação à quantidade de tempo em que trabalham junto ao tribunal, os dados demonstram que a maioria tem menos de cinco anos de trabalho:

Figura 5: Vínculo com o TJGO



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Esse resultado demonstra um alto nível de *turnover*, principalmente por parte dos estagiários cujo vínculo com o Tribunal é de, no máximo, dois anos. Marras (2009 *apud* SOUSA 2023, p. 77) explica “*turnover* como números de colaboradores desligados da empresa num determinado período confrontando ao quadro médio de efetivos”.

Com desligamentos e trocas constantes de pessoal, é difícil atingir o efeito que o TJGO espera, afinal “o capital humano é fundamental para a implantação bem-sucedida da estratégia” (GREER; LUSCH; HITT, 2017, p. 141).

Nesse sentido, um dos desafios do TJGO é estabilizar o quadro de funcionários das UPJs criminais, buscando implementar ações que possam manter os servidores efetivos e garantir o máximo desempenho dos estagiários durante o período contratual. Afinal, segundo Martins et al. (2017), colaboradores mais satisfeitos desempenham suas funções com mais eficácia gerando maiores resultados, por isso os gestores precisam se preocupar também com os aspectos físicos e psicológicos dos funcionários e não apenas com a estrutura da organização.

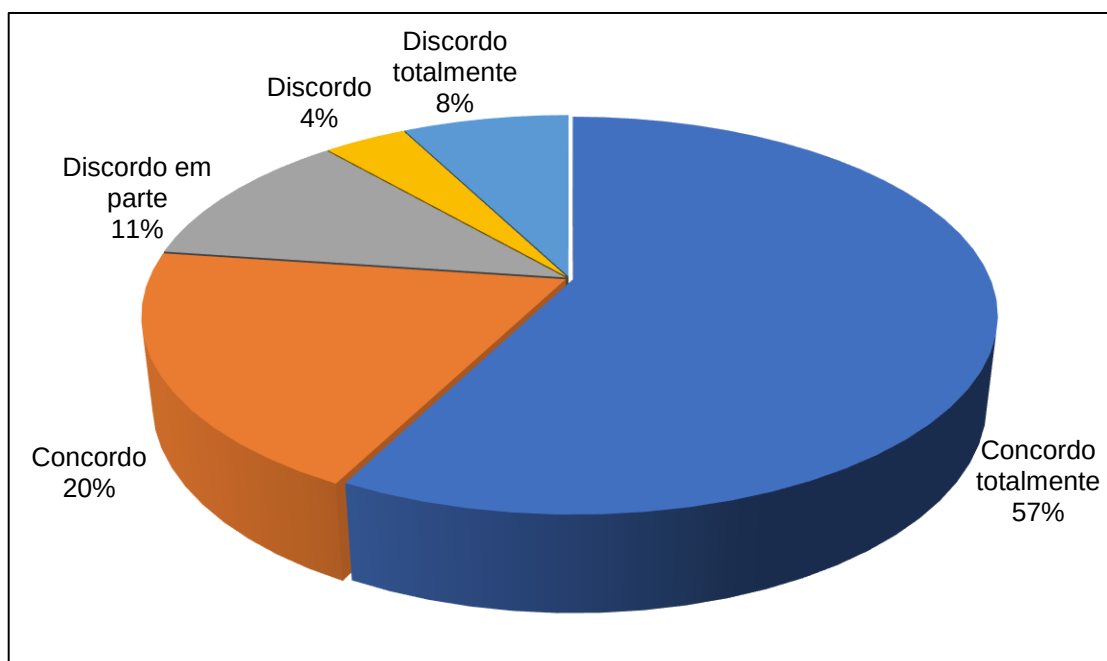
Como os aspectos psicológicos dos colaboradores estão intimamente ligados ao desempenho de suas funções, isso deve ser levado em consideração pela gestão do TJGO para melhorar cada vez mais seus resultados.

4.1 Primeiro Eixo

Em relação ao primeiro eixo ***Mudanças de gestão de processos nos últimos anos com a consequente reestruturação das unidades judiciárias***, os resultados obtidos foram majoritariamente favoráveis às alterações trazidas pela gestão de processos.

O primeiro enunciado procurou observar se “A junção das estruturas das escrivancias trouxe otimização do espaço físico dos prédios em que estão localizadas”:

Figura 6: A junção trouxe otimização do espaço

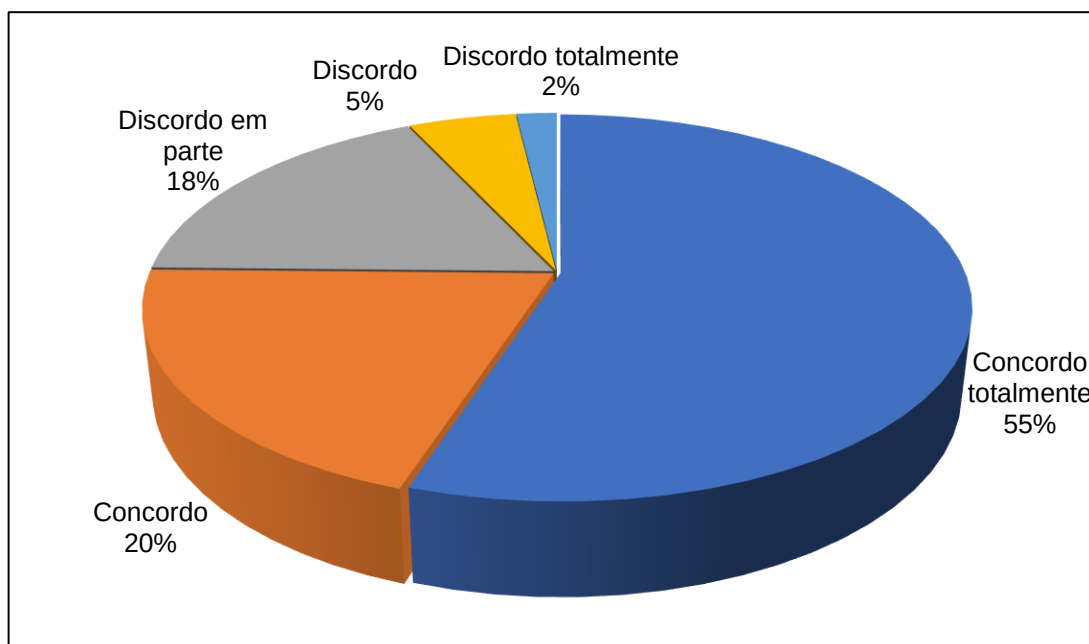


Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A maioria dos entrevistados concorda totalmente que a junção das estruturas das escrivancias trouxe otimização, afinal ao unificar as secretarias e especializar as equipes foi necessário reorganizar os espaços físicos e aproximar as pessoas que desempenham a mesma função. Além de impactar diretamente nas despesas do Tribunal, isso garante o que o Maranhão (2017) diz ser indispensável: um ambiente de operação dos processos fisicamente e socialmente aceitável e agradável, pois “o ambiente impacta a qualidade do trabalho” (MARANHÃO, 2017, p. 116).

O segundo enunciado “As partes foram beneficiadas com a padronização das atividades das escrivancias” obteve o seguinte resultado:

Figura 7: As partes foram beneficiadas com a padronização

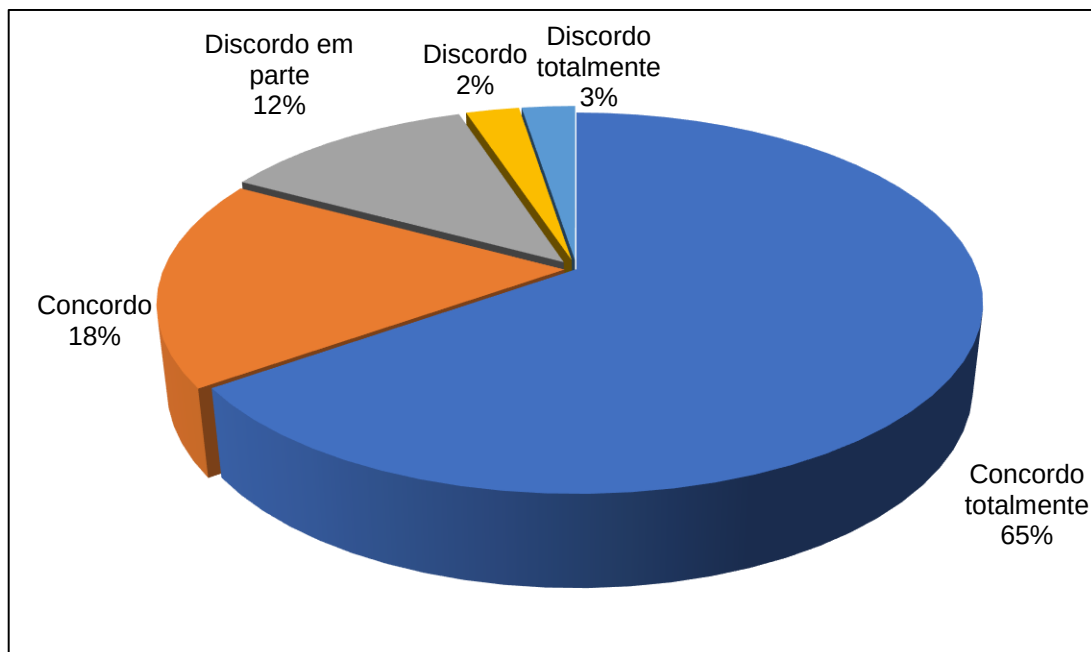


Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A maioria concordou que a padronização tem beneficiado as partes interessadas. Esse resultado demonstra que o Tribunal, na percepção dos entrevistados, tem tido bons resultados não apenas internamente, mas também junto ao público externo o que é fundamental, pois “o foco principal da gestão da qualidade é atender as necessidades dos clientes e se esforçar para superar as suas expectativas” (MARANHÃO, 2017, p. 29).

No terceiro enunciado “A especialização das equipes trouxe mais celeridade para o cumprimento das demandas das escritanias”, a porcentagem das respostas foi:

Figura 8: A especialização trouxe mais celeridade



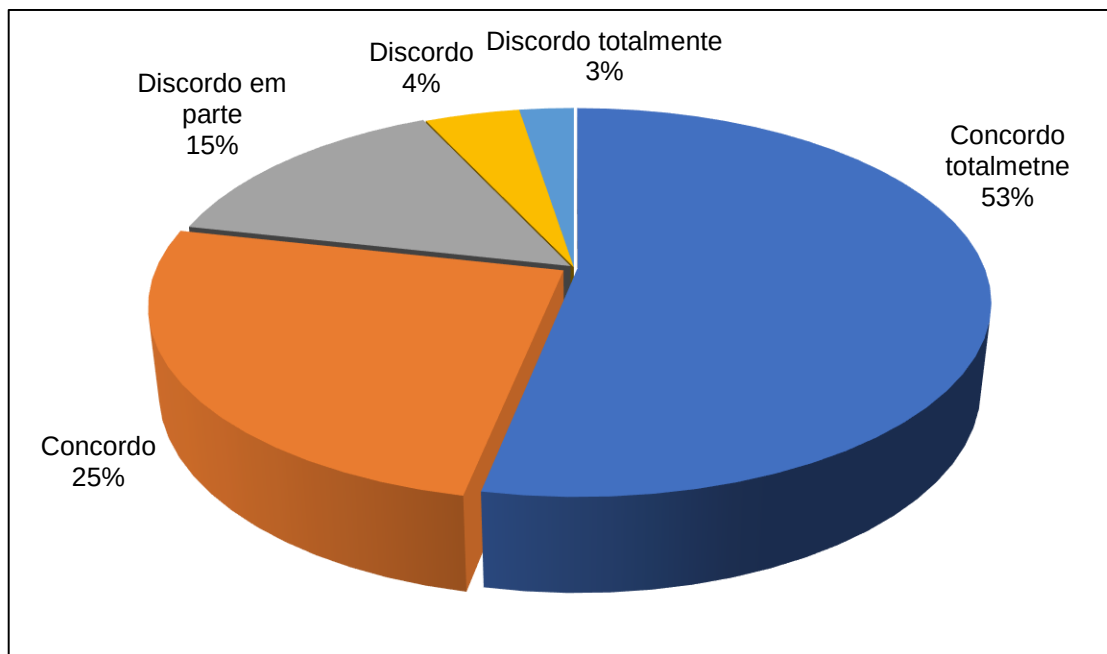
Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A especialização das equipes (isto é, dividir as equipes em grupos e especializá-los nas atividades a serem realizadas por cada grupo) tem sido percebido pela maioria dos entrevistados como um dos fatores que permitem maior celeridade no cumprimento das demandas das equipes. Nota-se, inclusive, que essa foi a pergunta do eixo que teve maior concordância por parte dos entrevistados.

Caldas e Silva (2016, p. 31) afirmam que a “eficiência e celeridade na prestação jurisdicional passam pela acepção de governança e boas práticas de gestão, a implicar democratização do processo e modernização dos sistemas”, estando assim atreladas às demais iniciativas do TJGO para melhorar sua gestão.

Sobre o enunciado “A padronização do fluxo das atividades das escritanias trouxe mais transparência à atuação do judiciário” foi observado o seguinte:

Figura 9: A padronização trouxe mais transparência



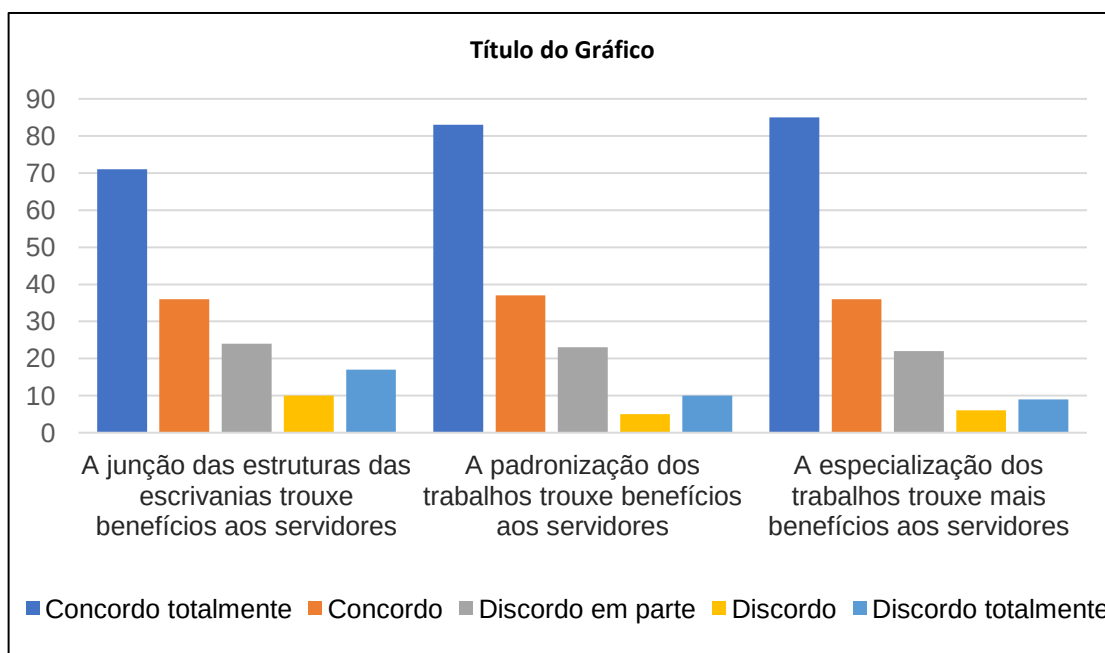
Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

O resultado demonstra a concordância da maioria dos entrevistados, no entanto, são necessárias mais pesquisas para verificar se o público externo também tem sentido maior transparência na atuação do judiciário já que é ele o cliente e, portanto, o maior interessado em um Judiciário cada vez mais célere e transparente, pois é “vital para qualquer organização ter pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes” (RAMOS et al., 2019,0 p. 193).

Além disso, Singh (2013, p. 45) afirma que “qualquer sistema organizacional é considerado processualmente justo quando os procedimentos são consistentes e transparentes”.

Já em relação aos enunciados “A junção das estruturas das escritorias trouxe benefícios aos servidores”, “A padronização dos trabalhos trouxe benefícios aos servidores” e “A especialização dos trabalhos trouxe mais benefícios aos servidores”, houve as seguintes respostas:

Figura 10: Benefícios aos servidores



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Com isso, é possível perceber que a maioria dos entrevistados responderam que as mudanças recentes implantadas pelo TJGO foram benéficas para os servidores, pois tanto a junção das estruturas das escritanias quanto a padronização e especialização dos trabalhos trouxe mais benefícios.

Isso vai de acordo com o que Martins et al. (2017) infere ao afirmar que para a organização obter maior produtividade dos colaboradores é necessário investir nos funcionários, proporcionando um ambiente favorável (padronização e especialização) e confortável (junção das estruturas) para uma maior satisfação e motivação (mais benefícios) na realização de suas atividades.

Dessa forma, nota-se que a percepção da força de trabalho em atuação nas UPJs de natureza criminal da comarca de Goiânia é em grande parte positiva às mudanças na gestão de processo que esse novo modelo de organização trouxe.

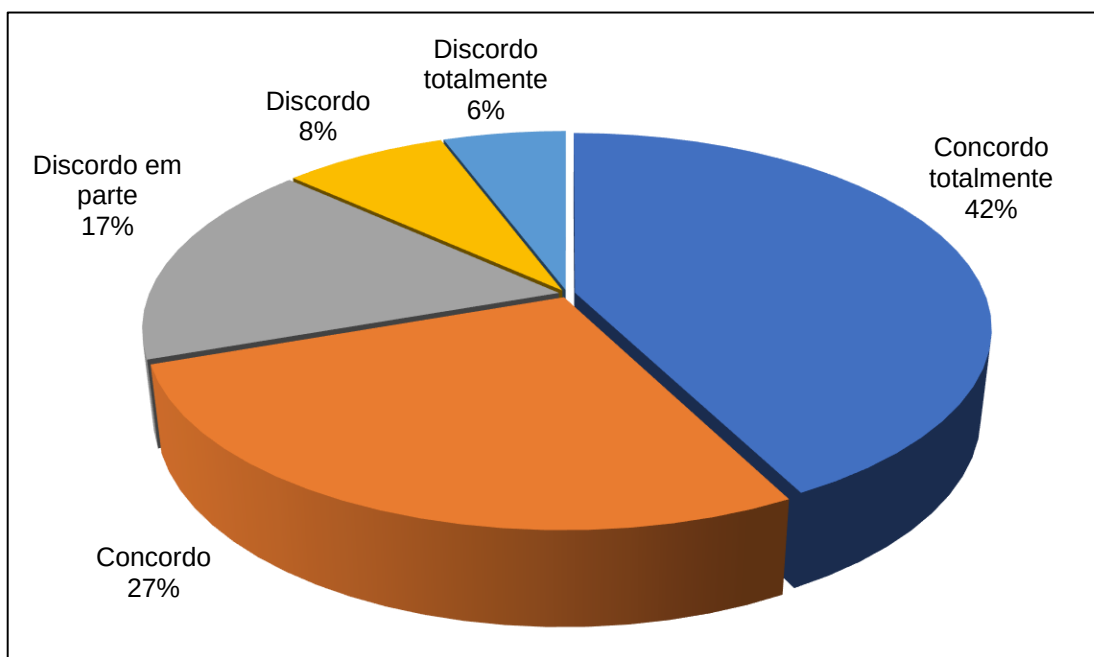
4.2 Segundo Eixo

O segundo eixo, intitulado ***Consequências da implantação do processo eletrônico***, voltou-se a colher a percepção da força de trabalho quanto às alterações consequentes da mudança da tramitação de autos físicos para autos digitais.

Novamente, a recepção foi majoritariamente positiva e o confronto da bibliografia revisada com os dados pesquisados foi feito no final da sessão por todos os enunciados serem correlatos.

No enunciado “O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos tecnológicos para conduzir a implementação do modelo de escritanias integradas” foi obtido o seguinte resultado:

Figura 11: TJGO dispõe de recursos tecnológicos

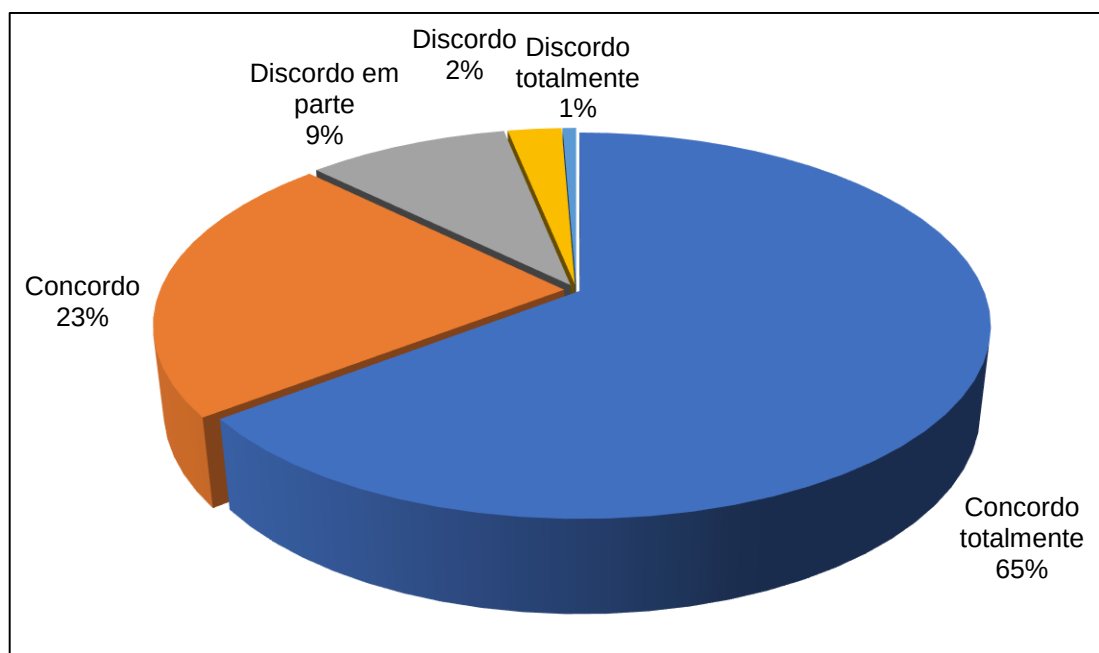


Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

O TJGO tem investido bastante nos recursos tecnológicos com a digitalização dos processos físicos e a implantação do processo digital o que possivelmente justifica a maioria da concordância neste enunciado. Entretanto, com a globalização, ferramentas tecnológicas (incluindo a inteligência artificial) cada vez mais potentes são imprescindíveis e altamente necessárias para que o TJGO possa avançar cada vez mais e perder o estigma da falta de modernização que acompanha o Judiciário brasileiro, como demonstrado nos capítulos anteriores.

Já em relação ao enunciado “O processo eletrônico digital demandou mudanças no fluxo de atividades das escritanias” foi possível inferir o seguinte:

Figura 12: O processo eletrônico demandou mudanças

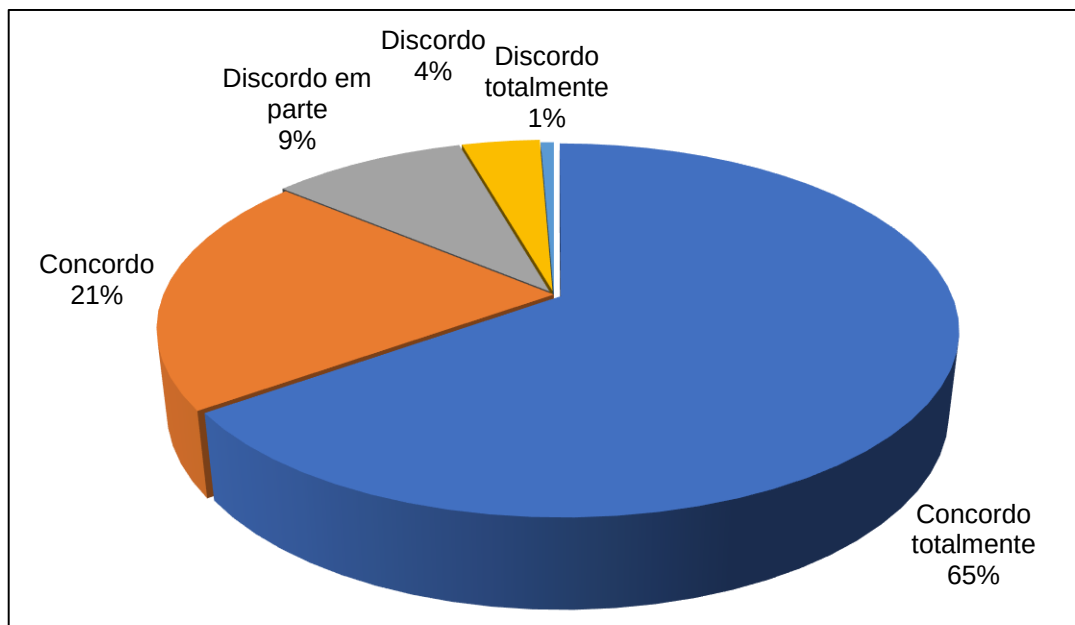


Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A digitalização, como já mencionada anteriormente, foi um grande avanço para o TJGO e, conseqüentemente, mudou o fluxo de trabalho nas escritorias, como foi percebido pela maioria dos entrevistados.

Uma das mudanças mais significativas da digitalização diz respeito ao próximo enunciado “Os sistemas de informação permitem às partes em litígio acesso integral ao processo”:

Figura 13: Os sistemas de informação e o acesso integral ao processo



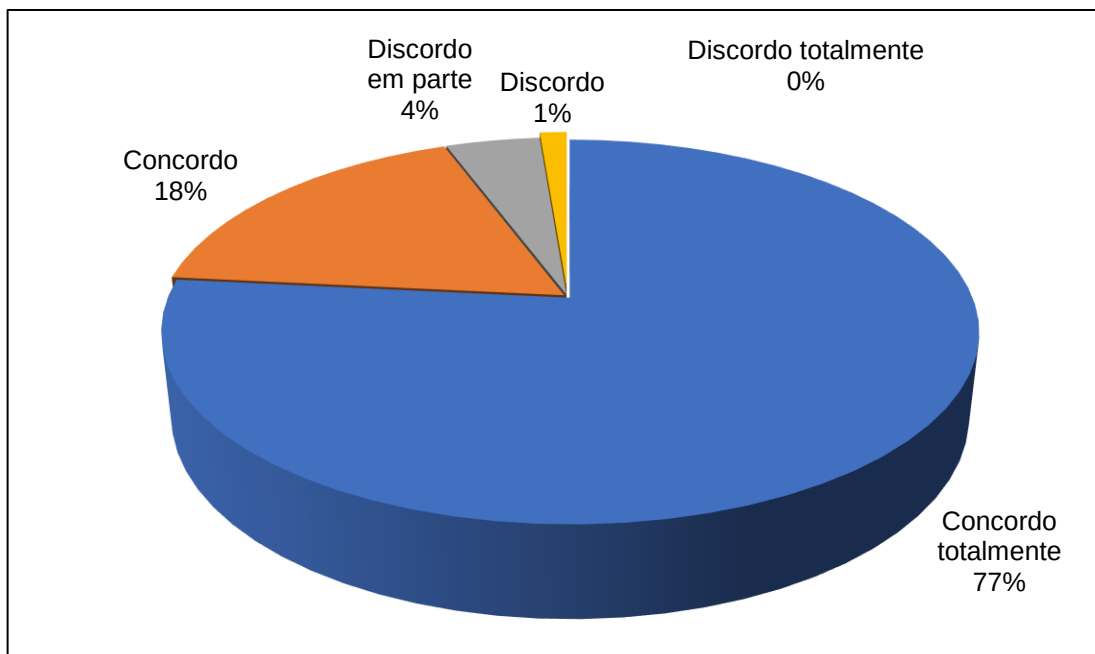
Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Antes da digitalização e da implantação do processo judicial eletrônico, para que as partes pudessem ter acesso aos autos do processo era necessário que seus advogados solicitassem carga ou então fossem fisicamente à escrivania para folhear o processo. Atualmente, tendo acesso à internet, seja através de computadores ou dispositivos móveis, como celulares e tablets, todas as partes passaram a ter acesso aos processos em tempo real e de qualquer lugar.

Embora o atendimento no balcão reduziu devido a isso, a demanda de análise e cumprimento de atos aumentou, afinal no mesmo dia que o magistrado expede um despacho ou uma decisão, as partes têm acesso e já conseguem entrar com uma nova petição, por exemplo.

Isso impacta no enunciado seguinte “A implantação do processo eletrônico digital agilizou o andamento do processo judicial criminal”:

Figura 14: Agilidade do andamento processual

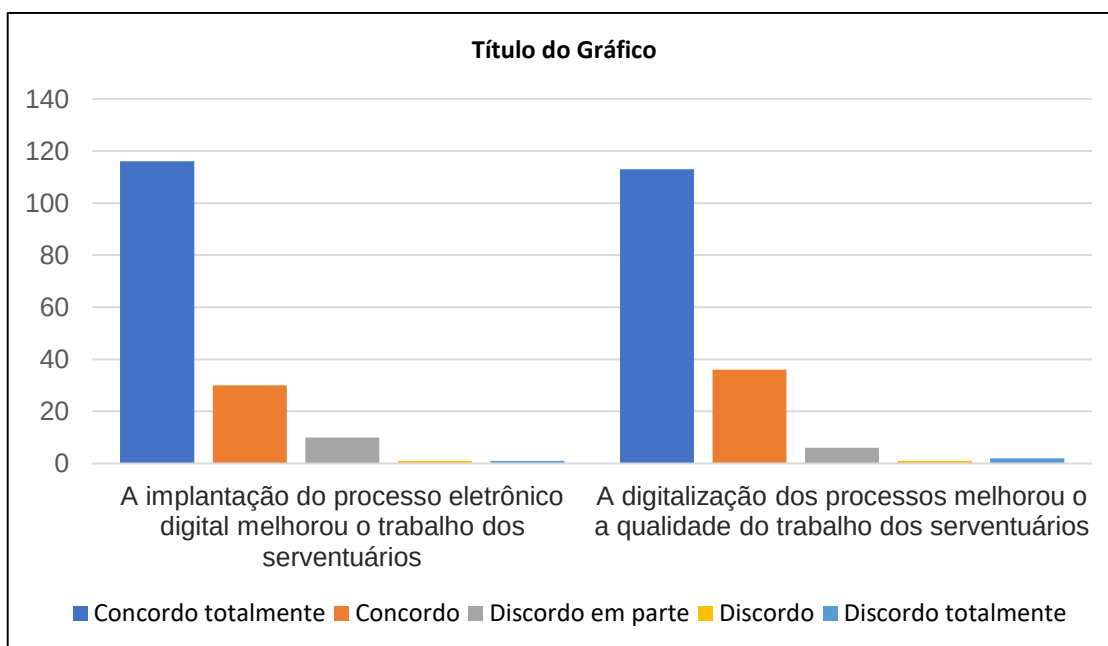


Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A maioria concorda que isso tem agilizado o andamento do processo. O desafio da gestão é acompanhar essas mudanças e criar mecanismos e estratégias para evitar gargalos, pois manter velhos hábitos da escritania tradicional apenas engessa e dificulta colher os bons frutos que as mudanças têm trazido.

Sobre os enunciados “A implantação do processo eletrônico digital melhorou o trabalho dos serventuários” e “A digitalização dos processos melhorou o a qualidade do trabalho dos serventuários”:

Figura 15: Melhoria do trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Os entrevistados concordam que tanto a implantação do processo eletrônico quanto a digitalização dos processos físicos melhoraram o trabalho dos servidores. Vale ressaltar, no entanto, que a digitalização dos processos foi um trabalho realizado pelo TJGO que buscou a digitalização, a partir de 2020, de todo o acervo físico dos processos criminais, que estavam em tramitação, logo após a implantação do processo eletrônico digital criminal.

Desse modo, a transição entre processo físico e digital ocorreu há três anos, porém, como foi visto no início deste capítulo, a maioria dos entrevistados estão trabalhando nas unidades criminais há menos de três anos. Como não era esperado um número tão alto de *turnover*, não foi questionado aos entrevistados se eles já haviam trabalhado com processo físico anteriormente.

Apesar disso, seja pelo breve período de transição ou pelos relatos dos colegas que trabalharam com processo físico, não se pode desconsiderar que, de fato, houve melhoria no fluxo de trabalho, sendo uma das mais marcantes, por exemplo, a possibilidade de *homeoffice* que era impossível quando os processos criminais tramitavam apenas fisicamente.

Segundo Caldas e Silva (2016), o processo judicial eletrônico é inclusivo, sustentável e econômico. Os autores explicam que o processo eletrônico é inclusivo

justamente pelo que foi inferido pelas respostas do questionário: ele permite às partes em litígio acesso integral ao processo, viabilizando assim “contornarem-se quaisquer dificuldades pessoais e estruturais” e agiliza o andamento do processo judicial criminal, pois “torna o processo, em si, mais célebre e com sua duração, dessa forma, mais razoável -, possibilitando uma satisfatória prestação jurisdicional, com efetiva solução dos conflitos”.

Com isso, o fluxo de atividades nas escritanias mudou e o trabalho dos servidores melhorou também, pois permitiu, por exemplo, eliminar a repetição de algumas tarefas, além de permitir a automatização de muitas atividades pelo sistema, pois “o uso das novas tecnologias pode possibilitar uma maior produtividade, eficiência e redução de custos no domínio da gestão dos recursos humanos” (SANTOS, 2005, p. 91).

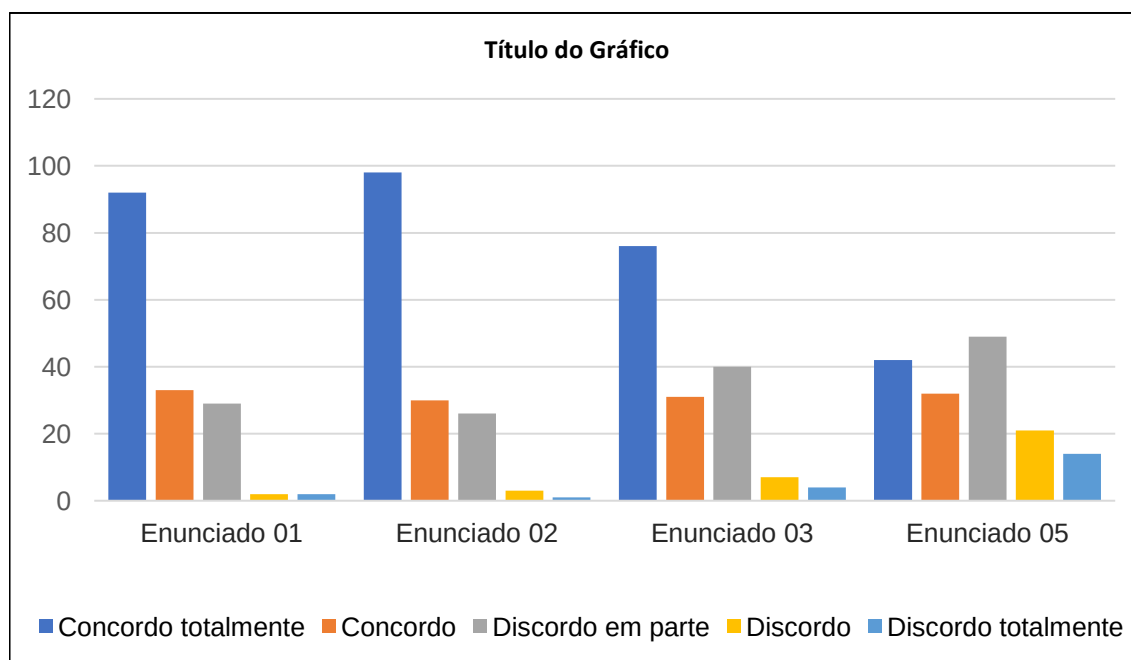
Contudo ainda há muito a ser feito. Segundo Bertoncini e Correa (2013 apud CALDAS; SILVA 2016) é necessário o treinamento dos servidores, inclusive através de fóruns estruturados para que possam se adaptar aos novos sistemas digitais. Afinal os recursos tecnológicos estão em constante mudanças e o TJGO, como todas as organizações, precisa de recursos para funcionarem adequadamente, sem perder tempo e qualidade por falta de ferramentas (MARANHÃO, 2017).

Como se observa, a percepção da força de trabalho demonstra que as alterações trazidas pela implantação do processo eletrônico e da digitalização de autos físicos impactaram positivamente o serviço das unidades judiciárias, com destaque para a melhora no trabalho dos serventuários e na agilidade da tramitação processual.

4.3 Terceiro Eixo

O terceiro eixo teve como foco aferir a percepção da força de trabalho das UPJs de natureza criminal da comarca de Goiânia quanto às dificuldades percebidas no dia a dia para arquivar processos, etapa que traduz a entrega da prestação jurisdicional, com o encerramento da lide.

Figura 16 Dificuldades de finalizar/arquivar o processo criminal



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Tanto o enunciado 01 “A meta 01 ‘julgar mais processos de conhecimento que distribuídos’ contribui para a redução do acervo de processos do TJGO” quanto o enunciado 02 “A meta 02 ‘julgar processos mais antigos’ contribui para aumentar a celeridade dos julgamentos no Tribunal” tiveram respostas positivas, o que demonstra a importância do direcionamento dado pelo Conselho Nacional de Justiça.

Oliveira (2011) também salienta a importância dessas medidas gerenciais implantadas pelo CNJ, pois o plano de metas se estende tanto ao âmbito jurisdicional quanto ao administrativo, e ajudam a garantir que a prática administrativa busque a interação com os princípios da Administração Pública, como os da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

O enunciado 03 “As partes interessadas em atrasar o julgamento de ações judiciais impetram recursos com intenção protelatória” teve uma maior divergência de opiniões em comparação com os dois enunciados anteriores, porém ainda manteve a concordância da maioria dos servidores.

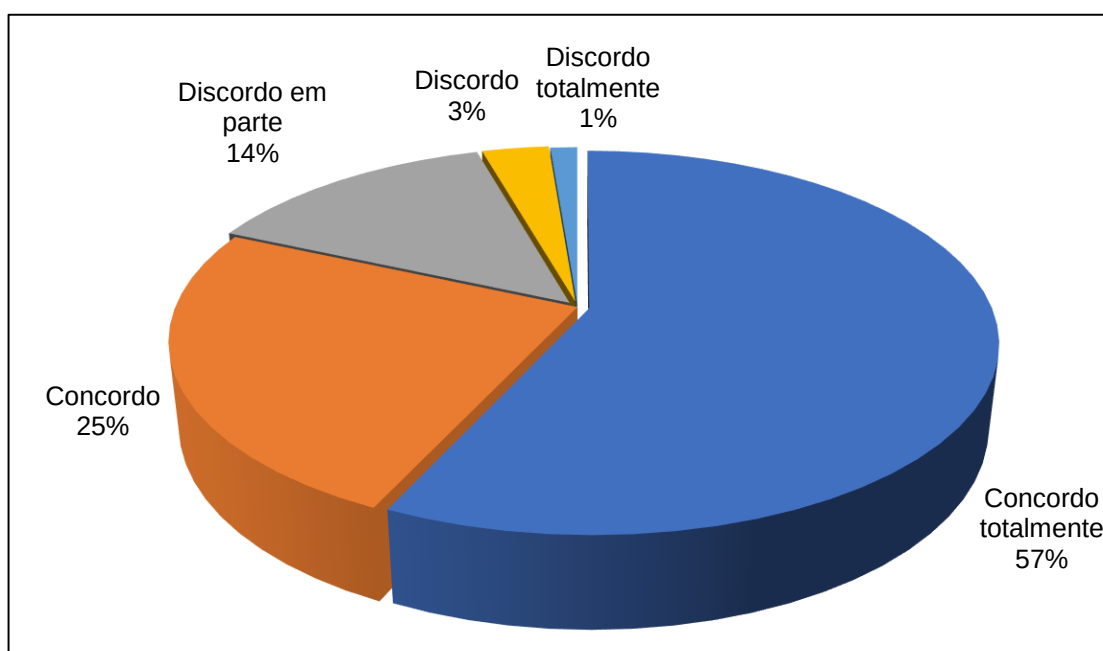
Porém o enunciado 05 “O quantitativo de Juízes é suficiente para realizar a quantidade de audiências (instrução e julgamento) necessária para acompanhar o número de novos processos” foi o único item dos três eixos em que a discordância foi superior à concordância, demonstrando que essa questão precisa ser bem avaliada

pelo Tribunal.

Gomes e Freitas (2017) também acreditam que esse é um tema que necessita mais pesquisas, pois alguns estudos já realizados indicam que aumentar o número de juízes aumentaria a produtividade, ou seja, mais audiências poderiam ser realizadas, porém outros estudos indicam que não necessariamente.

Quanto ao enunciado “O acervo de processos pendentes de julgamento diminuiu nos últimos três anos”, o resultado foi o seguinte:

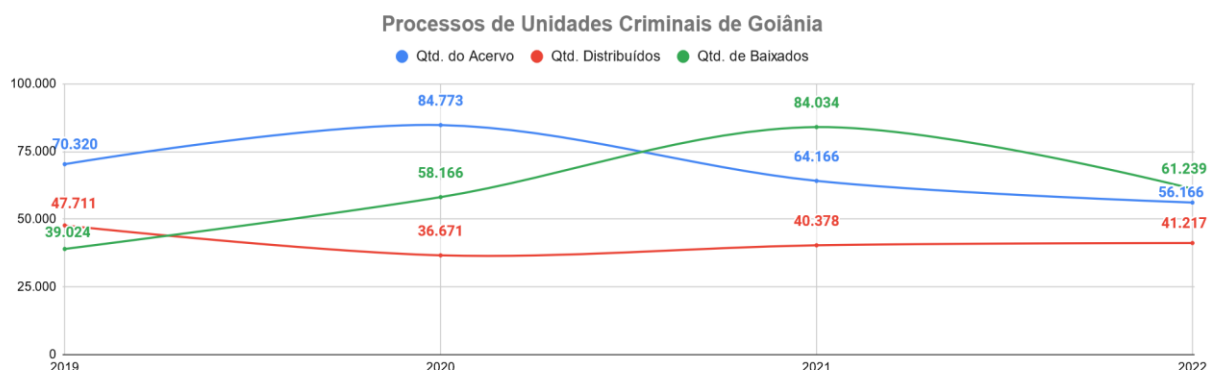
Figura 17: O acervo de processos diminuiu



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A maioria dos entrevistados concorda que o acervo tem diminuído nos últimos três anos. E isso não tem sido percebido apenas pelos entrevistados, mas também pelos números. O gráfico abaixo, construído com dados fornecidos pelo TJGO, mostra o quantitativo de processos em tramitação na área criminal da Comarca de Goiânia, demonstrando uma queda de processos em tramitação do ano de 2019 a 2022, bastante salutar. Vale ressaltar ainda que a entrada de processos de 2019 a 2022 aumentou; ainda assim, o número de processos em tramitação tem diminuído, o que demonstra que as unidades judiciárias têm arquivado processos em número superior à entrada.

Figura 18: Processos de Unidades Criminais de Goiânia



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Como mencionado anteriormente, o TJGO implantou o processo eletrônico digital e digitalizou os processos físicos em tramitação em 2020 e instalou as UPJs em 2022, além de aderir às metas 01 e 02 do CNJ de 2020 a 2022. Considerando essas informações e o gráfico acima, é possível perceber que todas essas ações foram fundamentais para diminuir o acervo de processo criminal.

E comprova o que Buscaglia e Dakolias (1999 apud GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 394) identificaram: “tribunais que investiram mais em tecnologias de informação apresentaram melhorias consideráveis na taxa de resolução de processos”.

Enfim, o eixo teve respostas positivas do público participante em sua maioria, com destaque para a percepção de redução do acervo processual, com as alterações tecnológicas e de gestão implementadas nos últimos anos, e o cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ, com a ressalva da percepção de que o número de juízes ser suficiente para a realização de audiências teve o maior registro de discordâncias da pesquisa.

4.4 Percepções

A criação do CNJ como órgão de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e sua atuação no estabelecimento de metas para os tribunais e dos respectivos indicadores para medir e analisar a atividade jurisdicional

trouxe resultados positivos, resultado percebido na bibliografia sobre o tema, e, no âmbito das unidades judiciárias com competência criminal da comarca de Goiânia, pela maioria dos juízes, servidores e estagiários que responderam ao questionário aplicado neste estudo.

Pela análise da revisão bibliográfica e das respostas ao questionário, foi possível perceber que as mudanças realizadas na gestão das unidades judiciárias com competência criminal de Goiânia, nos últimos anos, têm tido resultados expressivos.

Nesse sentido, os benefícios trazidos pelas mudanças na forma de gestão e a modernização das unidades judiciárias de natureza criminal da capital do Estado de Goiás, principalmente a implantação do sistema de tramitação processual por meio digital, a digitalização dos processos físicos e a reestruturação das secretarias no modelo de Unidade de Processamento Jurisdicional são percebidas como benéficas pelos magistrados, servidores e estagiários em atuação nessas unidades, apesar dos gargalos verificados, como a sobrecarga de serviço, a força de trabalho reduzida e a utilização da lei processual com propósito protelatório pelas partes processuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essa pesquisa, foi possível perceber que o Poder Judiciário brasileiro tem tido grandes avanços desde a criação do Conselho Nacional de Justiça. Consequentemente, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás também tem se esforçado para avançar e se tornar exemplo de celeridade e transparência, seja através do cumprimento das metas propostas pelo CNJ, seja por políticas próprias como a implantação do processo eletrônico judicial, a digitalização do acervo físico em tramitação e a instalação das unidades de processamento jurisdicional.

Essas mudanças têm sido percebidas tanto pelos servidores, juízes e estagiários das UPJs de competência criminal da comarca de Goiânia entrevistados quanto pela análise dos dados estatísticos dessas unidades, como o número de processos baixados em comparação com a quantidade de processos distribuídos no mesmo período.

Apesar dos grandes avanços que o TJGO tem alcançado, ainda há muitos desafios a serem atingidos. Manter a lotação dos servidores da esfera criminal e evitar trocas frequentes; melhorar os recursos tecnológicos disponibilizados pelo tribunal e aumentar o quadro de juízes em atuação nas unidades criminais são alguns dos desafios percebidos pela pesquisa realizada.

No entanto, a gestão de processos e a gestão judicial têm se mostrado de grande importância para os resultados das unidades, pois, como discutido no primeiro capítulo, com a adoção delas é possível identificar oportunidades de melhoria, afinal, a gestão de processos visa justamente trazer todos os partícipes para o debate, o que é muito relevante para que os serventuários se sintam parte do processo, aumentando a percepção valorização e a motivação para o trabalho, o que tem como consequência maiores e melhores entregas no exercício de suas atividades.

O objetivo geral desta pesquisa, de verificar o impacto da gestão de processos no andamento processual das unidades judiciárias de natureza criminal da comarca de Goiânia, foi alcançado satisfatoriamente, permitindo demonstrar os ganhos efetivos que a aplicação da gestão de processos nas UPJs tem conquistado nos últimos anos.

Quanto aos objetivos específicos, no quesito “Identificar as dificuldades de finalizar/arquivar o processo criminal”, uma das dificuldades encontradas pela pesquisa foi que o quantitativo de juízes não é suficiente para realizar a quantidade de audiências (instrução e julgamento) necessária para acompanhar o número de

novos processos. No entanto, foi possível perceber ao longo da pesquisa que a digitalização de processos, a implantação do processo judicial digital e a instalação das unidades de processamento jurisdicional têm contribuído muito para a diminuição do acervo judicial criminal.

Já no quesito “Identificar as consequências da implantação do processo eletrônico”, tanto na bibliografia consultada quanto no questionário realizado, foi possível identificar consequências positivas da implantação do processo eletrônico, principalmente em relação à celeridade e transparência.

Por fim, no quesito “Identificar as mudanças de gestão de processos nos últimos anos com a consequente reestruturação das Unidades Judiciárias”, foi possível perceber que as mudanças de gestão têm impactado grandemente as UPJs de competência criminal de Goiânia, trazendo grandes avanços ao judiciário goiano.

Entretanto, este estudo também apresentou limitações importantes que foram percebidas durante a análise dos dados coletados a partir do questionário, principalmente sobre o Eixo 03. Em relação à problemática percebida na resposta dada pela maioria dos entrevistados opinando que o número de juízes não é suficiente para realizar a quantidade de audiências necessárias para acompanhar o número de novos processos, o que, possivelmente, necessitaria de um aumento no número de juízes criminais, são necessárias mais pesquisas por parte do Tribunal para investigar se, de fato, essa é a solução e como a medida, que tem impacto financeiro, pode ser implementada.

Outro ponto a ser analisado futuramente é como os recursos tecnológicos podem ser ampliados pelo TJGO para atender às necessidades das UPJs de competência criminal de Goiânia, e como esses recursos tecnológicos podem se tornar cada vez mais aliados da gestão judiciária dessas unidades.

Há, também, a percepção da utilização da lei processual pelas partes no processo com propósito protelatório como um obstáculo à celeridade e à resolução do processo em tempo razoável.

Por tudo isso, esta pesquisa pode contribuir para estudos futuros sobre o tema, assim como é possível contribuir como estudo de caso para outros Tribunais de Justiça que desejarem instalar unidades de processamento jurisdicional tendo como exemplo as UPJs de competência criminal instaladas em Goiânia.

Existe também a contribuição social, pois, a partir dessa pesquisa, é possível analisar quais aspectos têm funcionado para melhorar as unidades judiciárias de

competência criminal em Goiânia, como a gestão de processos, a gestão judicial e a modernização advinda da implementação de políticas externas (CNJ) e internas (TJGO).

Portanto, a gestão de processos e a gestão judicial têm se mostrado um caminho acertado para as Unidades de Processamento Jurisdicional criminais da comarca de Goiânia, para se transformarem em exemplos de transparência e celeridade.

REFERÊNCIAS

AALST, Van der; HOFSTEDE, Wesker M. **Business Process Management: A Survey**. International Conference on Business Process Management BPM, 2003.

Akutsu, Luiz. **Governança Judicial**: construção e validação de modelo teórico-metodológico. 2014. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de souza. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BÖTTCHER, Carlos Alexandre. Dia da Memória do Poder Judiciário. **LexCult**: revista eletrônica de direito e humanidades, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 14-33, maio 2020. Disponível em: <<http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/342>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. In: SLAKMON, Catherine et al (Org.). **Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança**. Brasília: Ministério da Justiça, 2006.

BRANCO, L. S. C. O planejamento no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014. Disponível em: <<https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1556>>. Acesso em: dez. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45 de 30 de dezembro de 2004**. Brasília, 2004. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 06 abr. 2023.

BRASIL. **Resolução nº 70 de 18 de março de 2009**. Brasília, 2009. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>>. Acesso em: 06 abr. 2023.

BRASIL. **Resolução nº 194 de 26 de maio de 2014**. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2020>>. Acesso em: 06 abr. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 51, n. 1, p. 147–156, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/b3VNr8KRsgTBM4Hfktj3skn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 26 abr. 2023.

CALDAS, Roberto C. da S. G.; SILVA, Antonio D. F. da. Governança e as novas tecnologias: principais reflexos da informatização na gestão administrativa do Poder Judiciário. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 18-36, 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários**. 2º ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. de A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 173–184, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/67960>>. Acesso em: 06 abr. 2023.

CONSELHO Nacional de Justiça. **Justiça em Números**. 2014. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/01/relatorio_jn2014.pdf>. Acesso em: mar. 2024.

CONSELHO Nacional de Justiça. **Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário**. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria.pdf>. Acesso em: dez. 2022.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. de O.; SILVA, S. R. dos S. R. M. A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, [S. l.], v. 37, p. 31–54, 2019. Disponível em: <<https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/6373>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CREMASCO, Deyvid Junior. **Governança Judicial no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.

CROPANZANO, Russell; BOWEN, David; GILLILAND, Stephen. (2007). **The Management of Organizational Justice**. *Academy of Management Perspectives*, The. 21. 24-48. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/261251129_The_Management_of_Organizational_Justice>. Acesso em: dez. 2022.

CROPANZANO, R., LI, A.; BENSON, L. Peer Justice and Teamwork Process. **Group & Organization Management**, 36(5), 567–596, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254095686_Peer_Justice_and_Teamwork_Process>. Acesso em: dez. 2022.

CUNHA, Mafalda Soares da; NUNES, Antônio Castro. Territorialização e poder na América portuguesa: A criação de comarcas, séculos XVI-XVIII. **Tempo**, Niterói, v. 22, n. 39, p. 1-30, 2016. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/18483/1/Tempo_MSC%20%26ACN_2016_PT.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

DOEBELI, G. et al. Usando a governança do BPM para alinhar sistemas e práticas. **Jornal de gerenciamento de processos de negócios**. v.17, p.184-202, 2011. Disponível em:

<<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/download/674/438/2927>>. Acesso em: dez. 2022.

FARIAS, José Eduardo. **A Reforma do Judiciário no Brasil: um balanço crítico**. 2010.

FERNANDES, Keise Raiane Franco et al. Desenvolvimento de Competências Tecnológicas. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 15 out. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14224>>. Acesso em: dez. 2022.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74(4), p. 473-487, 2001. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2002-10499-005>>. Acesso em: dez. 2022.

FREITAS, Simone; BONTEMPO, Paulo. Os Desafios da Implementação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**. 6, p. 295-318, 2019. Disponível em: <<https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/198>>. Acesso em: dez. 2022.

FURLAN, R. C.; BISPO, L. G. S. Gestão Unificada das Varas Criminais de Boa Vista-RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 144–157, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/288>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

GOMES, Adalmir O.; FREITAS, Maria E. M. de. Correlação entre demanda, quantidade e desempenho judicial em varas da Justiça Federal do Brasil. **Revista Direito GV**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 567-585, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201722>>. Acesso em: dez. 2022.

GOMES, Adalmir O.; GUIMARÃES, Tomás de A. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 47 (2), p. 379-401, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/MGqG4JC4szJbBhxwWTythCS/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: dez. 2022.

GREER, Charles R.; LUSCH, Robert F.; HITT, Michael A. Uma perspectiva de serviço para recursos de capital humano: uma base crítica para a implementação da estratégia. **A Academy of Management Perspectives**. 31 (2), p. 137-158, 2017. Disponível em: <hdl.handle.net/10150/636784>. Acesso em: 29 dez. 2022.

GUIMARAES, T. A.; GOMES, A. O.; GUARIDO FILHO, E. R. Administration of Justice: An Emerging Research Field. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 476-482, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rmj/a/gTNmqd3R64TH7pMncT97h6C/?lang=en>>. Acesso em: dez. 2022.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís A. Capanema. **Administração Judicial Aplicada**. 1 ed, Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2014.

KLEIN, Leander Luiz et al. Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 60–75, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/367862760_Valores_Lean_Management_como_Suporte_para_a_Gestao_de_Processos_uma_Avaliacao_sobre_Efetividade_e_Maturidade_de_Processos>. Acesso em: 10 abr. 2023.

KLUN, Monika; TRKMAN, Peter. Business process management – at the crossroads. **Business Process Management Journal**. 24. 2018, p.786-813. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317844210_Business_process_management_-_at_the_crossroads>. Acesso em: dez. 2022.

KOERNER, Andrei; INATOMI, Celly Cook; BARREIRA, Karen Sakalauska. Dez anos de racionalização da gestão judicial no Brasil: efeitos e perspectivas. **Revista Direito e Práxis**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 326-364, 2015. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/18009>>. Acesso em: 03 abr. 2023.

MARANHÃO, Mauriti. **Governança Organizacional**: uma metodologia universal NBR ISSO 9001:2015. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2017.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010.

MARTINS, Leurisvânia et al. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. **Revista Multidebates**, v. 1, n.1, p. 149-156, 2017. Disponível em: <<https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/27>>. Acesso em: dez. 2022.

MONTESQUIEU, Charles de Secondat. **O Espírito das Leis**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

OLIVEIRA, P. C. Planejamento estratégico: desafios para o Poder Judiciário. **Revista Entre Aspas**, v. 1, p. 67-78, 2011. Disponível em: <<http://unicorp.tjba.jus.br/unicorp/revistas/revista-entre-aspas-volume-1/>>. Acesso em: dez. 2022.

PEKKANEN, Petra; NIEMI, Petri, 2013. Process performance improvement in justice organizations—Pitfalls of performance measurement. **International Journal of Production Economics**, Elsevier, vol. 143(2), pages 605-611. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v143y2013i2p605-611.html>>. Acesso em: 10 maio 2023.

PIMENTA, Juliana Rocha. **Reforma do Judiciário e o Acesso à Justiça**. 2015.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13,

n. 2, p. 94-121, 2013. Disponível em:

<<http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/486/462>>. Acesso em: dez. 2022.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro et al. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores.

Revista Gestão & Tecnologia, [S.l.], v. 19, n. 4, set. 2019, p. 161-186. ISSN 2177-6652. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1593>>.

Acesso em: 18 maio 2023.

RIBEIRO, Leandro Molhano; PAULA, Christiane Jalles de. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). In: ABREU, Alzira Alves de et al (coords.). **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro – Pós 1930**. Rio de Janeiro: CPDOC, 2010.

RENAULT, Sergio Rabello Tamm. A Reforma do poder judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**. Brasília (DF), n. 56 (2): ENAP, 2005.

Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/221>>. Acesso em: dez. 2022.

ROWELL, J. Do organisations have a mission for mapping processes? **Business Process Management Journal**, 24(1), p. 2-22, 2018. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/321741479_Do_Organisations_have_a_Mission_for_Mapping_Processes>. Acesso em: dez. 2022.

SADEK, Maria Tereza A. Poder Judiciário: Perspectiva de Reforma. **Opinião Pública**. Campinas, v. 10, n. 1, p. 1-62, maio 2004. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/op/a/9RNJ3qdgZvZWzPmzdkk8wwp/?format=pdf>>. Acesso em: dez. 2022.

SANTOS, Boaventura de S. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 7, n. 13, p. 82-109, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/BwzYH8TjfdfPnCjZQfjyZRj/?format=pdf>>. Acesso em: jan. 2024.

SANTOS, Vinicius Correia. O gerencialismo como forma de gestão no Judiciário. v. 1, n. 1, 2018: **Anais do XVI Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social**. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/abepss/article/view/23421>>.

Acesso em: dez. 2022.

SCHWARTZ, Stuart B. **Burocracia e Sociedade No Brasil Colonial: O Tribunal Superior da Bahia e Seus Desembargadores, 1609-1751**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

SENA, A.; SILVA, A.; LUQUINI, de A. A reforma do poder judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 14, n. 33, p. 68–78, 2012. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/336158180_Dificuldades_e_beneficios_da_implantacao_da_gestao_de_processos_em_organizacao_publica_federal_sob_a_otica_dos_servidores>. Acesso em: 26 abr. 2023.

SERBENA, C. A. **Interfaces Atuais Entre a E-justiça e a Q-justiça no Brasil**. Revista de Sociologia e Política, 21(45), p. 47-56, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/XVhdtKRxSbZrVXqWV5zhqSz/?lang=pt>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

SHINGO, Shigeo. **A study of the Toyota production system: from an industrial engineering viewpoint**. Edição revisada. New York: Productivity Press, 1989.

SINGH, A. Perceptions of Software Professionals regarding Performance Management Processes: An Exploratory Study. **Vikalpa**, 38(2, p. 39–60), 2013. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0256090920130203>>. Acesso em: dez. 2022.

SOARES, Luciana Barboza. **Percepção da mudança organizacional: um estudo na comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2021.

SOUSA, Sergio Henrique Caria. Elementos e Fundamentos do Turnover: um estudo de caso de uma indústria têxtil do interior do Estado São Paulo. **Revista Gestão em Foco**, ed. 15, p. 74-89, 2023. Disponível em: <<https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2023/02/REVISTA-GESTA%CC%83O-EM-FOCO-CARIA.pdf>>. Acesso em: dez. 2022.

TRKMAN, P. The Critical Success Factors of Business Process Management. **International Journal of Information Management**, v. 30, 2010, p. 125-134. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/52011719_The_Critical_Success_Factors_of_Business_Process_Management>. Acesso em: dez. 2022.

WEHLING, Arno; WEHLING, Maria José. **Direito e justiça no Brasil Colonial: o Tribunal da Relação do Rio de Janeiro, 1751-1808**. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos participantes

Prezado (a),

Convidamos você a participar da pesquisa que se propõe a levantar informações a respeito do cooperativismo. Sua participação é voluntária e consistirá em responder três conjuntos de questões. O tempo previsto para conclusão do questionário é de 7 a 10 minutos.

Termo de consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa trata-se de um estudo vinculado ao mestrado em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). O objetivo da pesquisa é verificar o impacto da gestão de processos sobre no andamento processual das unidades judiciárias de natureza criminal da Comarca de Goiânia.

As respostas dadas e seus dados individuais serão mantidos em absoluto sigilo. A qualquer tempo você poderá solicitar informações sobre a pesquisa através do e-mail: .

Leia atentamente os itens e registre a opção que melhor descreve a sua opinião.

Agradecemos por sua colaboração.

() Li as informações acima e estou de acordo em participar da pesquisa.

Identificar as mudanças de gestão de processos nos últimos anos com a consequente reestruturação das Unidades Judiciárias
1- A junção das estruturas das escritanias traz otimização do espaço físico dos prédios que as sediam.
2- As partes foram beneficiadas com a padronização das atividades das escritanias.
3- A especialização das equipes trouxe mais celeridade para o cumprimento das demandas das escritanias.
4- A padronização do fluxo das atividades das escritanias trouxe mais transparência à atuação do judiciário.
5- A junção das estruturas das escritanias trouxe benefícios aos servidores.
6- A padronização dos trabalhos trouxe benefícios aos servidores.
7- A especialização dos trabalhos trouxe benefícios aos servidores.

Identificar as consequências da implantação do processo eletrônico
1- O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos tecnológicos para conduzir a implementação do modelo de escritanias integradas.
2- O processo eletrônico digital demandou mudanças do fluxo de atividades das escritanias.
3- Os sistemas de informação permitem às partes em litígio acesso integral ao processo.
4- Com a implantação do processo Eletrônico o trabalho dos serventuários melhorou.
5- Com a digitalização dos processos a qualidade de trabalho dos serventuários melhorou.
5- Com a implantação do processo Eletrônico o andamento do processo judicial criminal foi agilizado.

Identificar as dificuldades de finalizar/arquivar o processo criminal
1-A meta “julgar mais processos de conhecimento que distribuídos” contribui para a redução do acervo de processos do Tribunal.
2- A meta “julgar processos mais antigos” contribui para aumentar a celeridade dos julgamentos do Tribunal.
3- As partes interessadas em retardar o julgamento de ações judiciais impetram recursos com intenção protelatória.
4- O acervo de processos as serem julgados diminuiu nos últimos três anos
5- O quantitativo de Juízes é suficiente para realizar o quantitativo de audiências (Instrução e julgamento) necessária para acompanhar o quantitativo de novos processos?