



INOVAÇÃO

NO SETOR PÚBLICO

ESTRATÉGIAS, FERRAMENTAS E
EXPERIÊNCIAS TRANSFORMADORAS

Organizador: Luiz Calado

Organizador Luiz Calado

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ESTRATÉGIAS,
FERRAMENTAS E EXPERIÊNCIAS TRANSFORMADORAS**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

I58

Inovação no setor público : estratégias, ferramentas e experiências transformadoras [recurso eletrônico] / Organizador: Luiz Calado. – Goiânia, GO: Centro Universitário Alves Faria, 2025.
73 p.: il.

Publicado pela UNIALFA.
Vários autores.
ISBN: 978-65-87372-27-3

1. Governança Corporativa. 2. Inclusão social. 3. Automação Judiciário. 4. Setor Público. I. Calado, Luiz. II. UNIALFA.

CDU: 005.591.6

APRESENTAÇÃO

Este livro é uma coletânea de experiências, estudos e propostas desenvolvidas por alunos do curso de Inovação no Setor Público: Estratégias e Ferramentas para Transformação, do Mestrado Profissional em Administração da UNIALFA. A obra visa inspirar gestores públicos, pesquisadores e interessados em políticas públicas inovadoras, reunindo ideias práticas e aplicáveis para melhorar o atendimento à população, promover cidadania e gerar impacto social positivo.

Luiz Calado, Organizador

PREFÁCIO

A inovação tem se consolidado como um motor de transformação em diversos setores da sociedade, e o setor público, tradicionalmente mais resistente a mudanças, vem experimentando um processo de adaptação e renovação significativa. Este livro surge como uma resposta a esse movimento crescente e ao papel central que a inovação desempenha na construção de um setor público mais eficiente, transparente e capaz de atender às necessidades da população.

Ao longo das páginas, o leitor será guiado por um percurso que atravessa desde as práticas de Governança Corporativa até as práticas mais recentes de transformação digital, passando por temas como a inclusão social, automatização no Judiciário e a criação de ambientes de inovação.

A Governança Corporativa, com sua ênfase em transparência, ética e eficiência na administração pública, é a base sólida sobre a qual se erguem muitas das práticas inovadoras que hoje vemos sendo implementadas. A adoção de modelos de governança robustos torna a gestão pública mais eficaz e capaz de dar respostas mais rápidas e qualificadas aos desafios da sociedade.

A inclusão social, por sua vez, ocupa um papel estratégico no contexto de inovação. Ao contrário de um olhar puramente técnico ou econômico, a inovação no setor público também deve buscar promover a equidade e o acesso a direitos fundamentais, criando um sistema onde todos possam se beneficiar das transformações digitais e processuais. A inclusão social não é apenas um fim, mas um meio de garantir que os benefícios da inovação sejam distribuídos de forma justa.

Outro tópico essencial explorados neste livro é a automatização no Judiciário, um campo em que a inovação tem se mostrado fundamental para aumentar a eficiência e reduzir a sobrecarga de processos. O uso de tecnologias para automatizar a tramitação de processos judiciais permite uma justiça mais célere, acessível e capaz de atender à demanda crescente da sociedade.

Além disso, laboratórios de inovação dentro do próprio Judiciário estão se tornando um campo fértil para a experimentação e desenvolvimento de novas soluções que podem transformar o sistema de justiça como um todo.

A segurança de dados, um tema recorrente no cenário atual, também se torna uma prioridade no contexto de transformação digital do setor público. Com a implementação de novas tecnologias, surge a necessidade de proteger informações sensíveis e garantir a

privacidade do cidadão. A inovação em segurança de dados não pode ser negligenciada, especialmente no que diz respeito a sistemas de governança pública que lidam com dados pessoais e informações para a sociedade.

A comunicação no setor público também está passando por uma revolução. Em um mundo onde a transparência e a participação cidadã se tornaram essenciais, as ferramentas digitais são indispensáveis para garantir um fluxo de informações eficiente e acessível a todos. A comunicação, portanto, não é mais um monólogo institucional, mas um diálogo constante com a sociedade.

O comparecimento virtual no Judiciário, impulsionado pela pandemia de COVID-19, exemplifica como as tecnologias podem superar barreiras físicas e tornar os processos mais ágeis e acessíveis. A adoção do formato digital, para além das dificuldades iniciais, trouxe avanços significativos para o funcionamento do sistema judiciário, permitindo que cidadãos de diferentes regiões do país tenham acesso a serviços sem a necessidade de se deslocar.

A inovação também desempenha papel fundamental na redução da taxa de congestionamento nos tribunais, um problema crônico enfrentado pelo Judiciário brasileiro. A tecnologia tem se mostrado uma aliada valiosa, tanto para organizar a tramitação dos processos quanto para melhorar a gestão de recursos e otimizar a alocação de esforços no sistema.

O clima organizacional, embora muitas vezes negligenciado em discussões sobre inovação, é um elemento essencial para que a mudança seja eficaz. A transformação digital exige a criação de ambientes que favoreçam a colaboração, a criatividade e o engajamento dos servidores públicos. A inovação não acontece isoladamente, mas em um ambiente de trabalho que fomenta o espírito de equipe e a adaptação constante.

Por fim, a transformação digital no Judiciário é talvez o exemplo mais evidente de como a inovação pode reestruturar uma instituição histórica e fundamental para a democracia. A digitalização dos processos judiciais, a adoção de ferramentas de inteligência artificial e o uso de sistemas de gestão eletrônica têm sido marcos dessa revolução silenciosa, mas profundamente impactante, que está moldando o futuro do sistema de justiça.

Este livro busca, portanto, oferecer uma reflexão profunda sobre como essas diversas vertentes se entrelaçam para construir um setor público mais ágil, eficiente e capaz de responder aos desafios do presente e do futuro. A inovação trata-se de uma necessidade imperiosa para a sustentabilidade e relevância das instituições públicas. Ao explorar essas

diferentes dimensões da inovação, os autores buscam inspirar aqueles que atuam no setor público a abraçar o novo, a experimentar soluções criativas e, acima de tudo, a trabalhar para um Brasil mais justo, inclusivo e eficiente.

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

OS AUTORES

Acauã Alves Galvão da Silva

Servidor efetivo no TJGO, atualmente lotado na Coordenação de Logística Material e Patrimonial da Diretoria Administrativa, com Licenciatura em História pela Universidade Estácio de Sá; Pós-graduado em Docência Universitária. Mestrando em Administração pela UNIALFA.

Joelma Santos e Silva

Servidora efetiva no TJGO, atualmente lotada na Diretoria financeira, DEOF, Bacharel em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO); Pós-graduada em Direito Processual Civil, instituição Damásio Educacional. Mestranda em Administração pela UNIALFA.

Daniela Flávia Garcia Dourado

Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, atualmente na função de sub-gestora do atendimento da 2ª UPJ das Varas Criminais de Aparecida de Goiânia. Formada em Direito pela PUC-GO. Pós-graduada em Direito Imobiliário pela RTG Especialização. Mestranda em Administração pela UNIALFA/GO.

Deborah Ribeiro da Silva

Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, atuante na Coordenadoria Administrativa do Foro como articuladora estratégica, assegurando a fluidez e a conformidade das operações internas, contribuindo diretamente para a qualidade dos serviços prestados à população e para a transparência na gestão dos recursos públicos. Formada em Ciências Contábeis pela UniFasam, pós-graduada em Direito Administrativo e Direito Constitucional pelo Centro Universitário União das Américas e mestranda no curso de Administração da UNIALFA.

Edson Martins de Oliveira

Contador e Perito Contador especialista em cálculos. Administrador Judicial, Recuperação Judicial e Falências, Esmeg/GO. Mestrando em Administração, UNIALFA/GO. MBA em Perícia e Direito Bancário, IBCAPPA/GO. MBA em Gerenciamento de Projetos, FGV/RJ. MBA em Gestão Financeira, Controladoria e

Auditoria, FGV/RJ. Pós-graduado em Contabilidade e Gestão Tributária, FANAP/GO. Graduado em Ciências Contábeis, FANAP/GO. Coautor do livro Perícia Bancária – Casos Práticos – vol. 03 – A defesa do executado. Editora IBCAPPA (2023).

Indianar Paim Vaz

Bacharel em Administração de Empresas, Bacharel em Direito, MBA em Gestão de Projetos, Mestranda em Administração, Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Larissa Nascimento de Souza

Servidora efetiva do TJGO, atualmente lotada na Presidência do TJ, no Núcleo de Aceleração e Julgamento Criminal. Bacharel em Direito - Pós-graduada em Direito Tributário.

Marília Pires Pontes

Bacharel em Publicidade e Propaganda, pós-graduada em Direito Administrativo e em Gestão Estratégica. Servidora efetiva do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, atua na promoção de inovação institucional, com foco em comunicação clara, gestão de processos e melhoria da experiência do usuário no Judiciário.

Luiz Calado

PhD e mais de 25 anos de experiência no mercado financeiro, atuando em posições de liderança em bancos, fintechs e no setor público. Especialista em investimentos, regulação e inovação financeira, foi presidente da ABCRIPTO, liderou estratégias de tokenização e participou ativamente da autorregulação da ANBIMA. Professor do mestrado UNIALFA, autor de diversos livros sobre finanças, Calado alia teoria sólida com prática de mercado, traduzindo temas complexos em linguagem acessível e provocadora.

Tálita Ribeiro da Silva

Graduada em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Licenciatura plena em Letras pela Faculdade Antares (FAESPE); Bacharel em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO); Pós-graduada em Direito Tributário e Processo Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO);

Mestranda em Administração pela UNIALFA. Servidora no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás em atuação na Central Estadual de Custódia Ágil e nos Plantões Judicial Forense de 2º Grau. Tutora no curso de Plantão Judicial do 2º Grau pela EJUG.

Rosinei Calixto D’Abadia

Servidora efetiva do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, lotada na Central Eletrônica de Mandados (CEM), Bacharel em Administração pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), mestranda em Administração Profissional pela Universidade Alves Faria (UNIALFA).

Weverson Ribeiro Alves

Bancário com 13 anos de experiência de mercado financeiro, passando nos cargos iniciais até gerente de agência. Graduado em matemática pela UEG com especialização em ensino de ensino de ciências e matemática pelo IFG; Comportamento organizacional e gestão de pessoas pela Apogeu e MBA em liderança estratégica e desenvolvimento de equipe de alta performance pelo IPOG. Especialista em investimentos pela Anbima e planejador financeiro CFP® pela FPSB (Financial Planning Standards Board). Mestrando em Administração Profissional Centro Universitário Alves Faria.

Wanda Wilk Guimarães

Servidora efetiva do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, atualmente lotada na Diretoria Financeira, Bacharel em Direito pela Faculdade de Educação e Ciências Humanas de Anicuns, pós-graduanda em Direito Constitucional e Administrativo pela Universidade Católica de Goiás e mestranda em Administração Profissional pela Universidade Alves Faria (UNIALFA).

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
PREFÁCIO	2
OS AUTORES	5
CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DAS CONTROLADORIAS ESTADUAIS	9
CAPÍTULO 2 - PROJETO RAÍZES KALUNGAS: PROMOÇÃO DA INCLUSÃO SOCIAL, CIDADANIA E ACESSO À JUSTIÇA PARA COMUNIDADES QUILOMBOLAS E OUTRAS TRADICIONAIS DO NORDESTE GOIANO	16
CAPÍTULO 3 - AUTOMATIZAÇÃO DE ATOS PROCESSUAIS COM ROBÔS NO TJ/GO	26
CAPÍTULO 4 - INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA - CONSTRUÇÃO DE USINA FOTOVOLTAICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS	30
CAPÍTULO 5 - LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: IMPACTO NA CULTURA INSTITUCIONAL E NOS PROCESSOS DECISÓRIOS	34
CAPÍTULO 6 - AÇÕES INOVADORAS IMPLEMENTADAS PELO MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL PARA APRIMORAR A SEGURANÇA NO PROCESSAMENTO DOS BENEFÍCIOS E REDUZIR FRAUDES	39
CAPÍTULO 7 - SIMPLES E FÁCIL - PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO TJGO	43
CAPÍTULO 8 - O PROGRAMA DE COMPARECIMENTO VIRTUAL COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO E EFETIVIDADE NO SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO: DESAFIOS E POTENCIALIDADES	47
CAPÍTULO 9 - TAXA DE CONGESTIONAMENTO E SUA RELEVÂNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA	52
CAPÍTULO 10 - ATUAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ÁREA ESTRATÉGIA E RELEVANTE PARA O POSICIONAMENTO DE BANCOS PRIVADOS	62
CAPÍTULO 11 - ENTRE COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA: CLIMA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DAS UPJS NO TJGO	67
CAPÍTULO 12 - A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS, OS IMPACTOS DA CENTRAL ELETRÔNICA DE MANDADOS (CEM) NA MOTIVAÇÃO, SAÚDE E EFICIÊNCIA NAS ATRIBUIÇÕES DO OFICIAL DE JUSTIÇA	71

CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DAS CONTROLADORIAS ESTADUAIS

Acauã Alves Galvão da Silva

RESUMO

Este estudo investiga a evidenciação dos princípios da Governança Corporativa nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais brasileiras, com foco em transparência, integridade, equidade, responsabilização (accountability) e sustentabilidade. O objetivo é avaliar o grau de evidenciação e a frequência da menção a esses princípios nos documentos oficiais, identificando possíveis disparidades entre as unidades federativas. Para isso, adotou-se uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), baseada na análise documental de relatórios publicados por diversas Controladorias Estaduais. Os resultados indicam que, embora a transparência e a integridade sejam amplamente evidenciadas, os princípios de equidade e sustentabilidade possuem baixa incidência.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Relatório de Gestão, Controladorias Estaduais, Evidenciação, Administração Pública.

CONTEXTO

Ao longo da história, governos e sociedades buscaram formas mais eficientes de administrar os recursos públicos. Slomski (2017) observa que, no Antigo Egito, os escribas se posicionavam às margens do Nilo para cobrar os tributos sobre as colheitas, e, no Império Romano, os censitores organizavam a arrecadação sob a supervisão do governador.

Na contemporaneidade, conforme destaca Cavalcante (2024), os gestores públicos enfrentam desafios como a burocracia excessiva, a corrupção, a desconfiança dos cidadãos e a necessidade de modernizar os serviços estatais. Para enfrentar tais problemas, a Administração Pública tem se inspirado em práticas oriundas do setor privado, especialmente da Governança Corporativa (GC), que busca assegurar transparência, responsabilidade e alinhamento com o interesse público.

A adoção da GC no setor público brasileiro ganhou força com as reformas promovidas nos anos 1990, em resposta à crise do Estado e ao avanço da globalização. Bresser-Pereira (2022) destaca que essas mudanças visam substituir o modelo burocrático tradicional por uma Administração Pública gerencial, orientada por eficiência, economicidade e resultados.

O modelo gerencial da Administração Pública surgiu como uma abordagem voltada à redução de custos e ao aumento da eficiência na prestação de serviços estatais. Inspirado em práticas da administração privada, busca proteger o patrimônio público e responder à

insatisfação com o modelo burocrático tradicional, funcionando também como um mecanismo de enfrentamento à corrupção decorrente das falhas da burocracia (ABILIO MARTINS; JEREMIAS JUNIOR; FERNANDO ENCISO, 2018).

No contexto brasileiro, a consolidação da Administração Pública Gerencial ocorreu com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que reformulou a atuação do Estado ao introduzir princípios voltados à modernização e à busca por resultados na gestão pública. Essa mudança está refletida no artigo 37 da Constituição Federal, que passou a estabelecer como fundamentos da administração pública os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, aplicáveis a todos os entes federativos e poderes (BRASIL, 1988). Esses princípios passaram a orientar práticas administrativas mais transparentes, eficazes e alinhadas ao interesse público.

Outra inovação foi a criação dos órgãos de controle interno chamado de Controladoria, conforme determina o artigo 74 da Constituição Federal – “os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno (...)” (BRASIL, 1988), como a Controladoria-Geral da União (CGU), criada em 2003. Os outros entes federativos brasileiros (Estados e Municípios) também criaram seus respectivos órgãos de controle interno e Controladorias. Nas palavras de Durigon e Diehl (2013) as Controladorias contribuem para a Governança Corporativa por meio de instrumentos gerenciais e de relevantes informações tornadas públicas em seus relatórios.

Nesse contexto, a Governança Corporativa no setor público configura-se como um instrumento essencial para a consolidação de princípios institucionais como transparência, integridade, equidade, responsabilização (accountability) e sustentabilidade. Contudo, apesar dos avanços normativos e do reconhecimento da importância da boa governança, ainda são limitados os estudos que examinam, de forma sistemática, tanto a disponibilidade quanto a qualidade da informação presente nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. De Sousa et al. (2023) apontam que “a maioria das Controladorias Estaduais Brasileiras ainda divulga seus relatórios externos aquém do esperado em seus portais eletrônicos, mesmo em uma era digital”. Isso revela uma dupla lacuna: de um lado, dificuldades no acesso público à documentação oficial; de outro, a carência de análises que investiguem em que medida os princípios da Governança Corporativa são, de fato, evidenciados nesses documentos, especialmente no contexto regional.

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Diante disso, esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao investigar, de forma empírica e comparativa, como os princípios da Governança Corporativa são evidenciados nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. A análise se apoia em dados atualizados, coletados nos sítios eletrônicos oficiais das instituições, e em uma metodologia que combina abordagem qualitativa e quantitativa, por meio da identificação de ocorrências explícitas e implícitas dos princípios nos documentos publicados. A escolha pelas Controladorias Estaduais como objeto de estudo justifica-se por sua posição estratégica na implementação, fiscalização e aperfeiçoamento dos mecanismos de controle e governança no setor público. Embora tradicionalmente associadas ao campo da contabilidade pública, essas instituições desempenham um papel cada vez mais relevante na consolidação da integridade administrativa, da eficiência operacional e da accountability institucional (DE SOUSA et al., 2023).

A relevância do estudo se amplia ao considerar sua aderência a padrões internacionais de governança e desenvolvimento sustentável, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Destacam-se, especialmente, o ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes —, voltado ao fortalecimento de instituições inclusivas e responsáveis; e o ODS 17 — Parcerias e Meios de Implementação —, que enfatiza a necessidade de articulação entre diferentes setores para alcançar resultados sustentáveis em larga escala (ONU, 2015).

Ao oferecer uma análise estruturada sobre como os princípios da Governança Corporativa são evidenciados nos relatórios das controladorias, esta pesquisa busca não apenas suprir uma lacuna teórica, mas também fornecer subsídios práticos para o aprimoramento da prestação de contas e da governança pública no Brasil. A expectativa é que os resultados contribuam para o fortalecimento das instituições de controle interno e para a disseminação de boas práticas da Governança Corporativa.

Além da relevância prática, esta pesquisa também apresenta uma contribuição teórica significativa ao campo da Administração Pública e da Governança. Ao investigar de forma sistemática a presença dos princípios da GC nos relatórios de gestão, propõe-se uma abordagem analítica que pode servir de referencial para outras investigações acadêmicas. Ainda que a literatura reconheça a importância das controladorias no fortalecimento da transparência e da accountability, são raras as análises que exploram a forma como esses princípios são, de fato, incorporados e evidenciados nos instrumentos formais de comunicação institucional. Ao integrar conceitos como Teoria da Agência e

evidenciação, o estudo aprofunda o debate sobre os limites e as possibilidades da governança no setor público.

Dessa forma, este estudo pretende colaborar para o aprimoramento das práticas administrativas, ao mesmo tempo em que oferece uma contribuição teórica relevante para a compreensão da governança corporativa aplicada ao setor público brasileiro.

PERGUNTA DA PESQUISA

Qual é o nível de evidência dos princípios da Governança Corporativa nos relatórios publicados pelas Controladorias Estaduais?

RESULTADOS

A pesquisa realizada entre 12 e 13 de setembro de 2024 identificou os últimos relatórios de gestão disponíveis nos sites oficiais das controladorias estaduais. Das 27 unidades federativas, 18 disponibilizam algum tipo de relatório anual acessível ao público, sendo elas: Acre, Amazonas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins.

Análise da evidência explícita dos princípios foi analisada a frequência da evidência explícita dos princípios de GC nos relatórios de gestão das CE. Os resultados estão consolidados no Quadro abaixo, que apresenta as ocorrências explícitas a cada princípio de GC previamente definido: Integridade, Transparência, Equidade, Responsabilização (Accountability) e Sustentabilidade. Ressalta-se que o relatório da CGE-AC não foi analisado devido ao seu formato comprimido em imagem, impossibilitando a contagem automática das ocorrências, resultando na análise de 17 relatórios.

Os dados revelam a predominância dos princípios de Transparência e Integridade, com variações na ênfase atribuída por cada órgão. A CGE-SP lidera com 129 menções, incluindo 80 ocorrências de Integridade e 35 de Transparência. Em segundo lugar, a CGE-GO contabiliza 81 registros, com destaque para a Transparência (50 ocorrências) e a Responsabilização (15). Controladorias como CGE-SC, CGE-MG e CAGE-RS também apresentaram índices elevados de evidência, conforme indicado no Quadro 5.

A distribuição, no entanto, não é uniforme. A Integridade representa 43,9% das menções e a Transparência, 42,9%, totalizando 86,8%. Esse resultado sugere forte

alinhamento das controladorias à ética e à clareza na gestão pública, possivelmente impulsionado por exigências normativas.

Por outro lado, os princípios de Equidade e Sustentabilidade foram pouco mencionados. A Equidade apareceu apenas uma vez (0,2%), na CGE-PI, e a Sustentabilidade registrou 10 ocorrências (1,7%). A baixa frequência pode indicar menor inserção desses valores nas práticas institucionais ou uma ausência de exigência explícita para sua divulgação.

A Responsabilização ocupou uma posição intermediária, com 66 registros (11,4%), conforme. Isso sugere uma adesão moderada a práticas de prestação de contas e fiscalização, cuja ênfase pode variar conforme o contexto de cada estado. Em conjunto, os dados apontam que, apesar do destaque à Integridade e à Transparência, há limitações na comunicação institucional quanto aos demais princípios, especialmente Equidade e Sustentabilidade.

Evidenciação explícitas dos princípios da GC

	CE	Integridade	Transparência	Equidade	Responsabilização (Accountability)	Sustentabilidade
1	CGE-AM	0	2	0	0	0
2	CGE-CE	3	13	0	3	7
3	SECONT-ES	13	7	0	1	0
4	CGE-GO	15	50	0	15	1
5	CGE-MT	2	2	0	0	0
6	CGE-MG	29	15	0	8	0
7	CGE-PA	6	7	0	4	1
8	CGE-PB	8	26	0	1	0
9	CGE-PR	3	9	0	0	0
10	SCGE-PE	8	8	0	4	0
11	CGE-PI	3	15	1	0	0
12	CGE-RJ	4	9	0	0	0
13	CAGE-RS	30	11	0	5	0
14	CGE-RO	10	12	0	1	0
15	CGE-SC	32	17	0	4	1
16	CGE-SP	80	35	0	14	0
17	CGE-TO	9	11	0	6	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a evidência dos princípios da Governança Corporativa nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais brasileiras. A partir da análise de 18 relatórios válidos, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo com base em categorias derivadas dos princípios da GC, foi possível identificar padrões relevantes de publicação, bem como lacunas significativas no conteúdo apresentado.

Os resultados revelaram disparidades expressivas entre as regiões brasileiras, tanto no que diz respeito à disponibilidade quanto à atualidade dos relatórios. Além disso, observou-se um predomínio de evidências explícitas e implícitas dos princípios de Transparência e Integridade, em detrimento de valores como Equidade e Sustentabilidade, que apareceram de forma marginal ou ausente. Esses achados indicam que, embora os princípios da GC sejam reconhecidos formalmente, sua adoção prática permanece limitada e seletiva, o que enfraquece o papel dos relatórios como instrumentos de accountability e de orientação estratégica da gestão pública.

À luz da Teoria da Agência, os dados reforçam o diagnóstico de assimetria de informação entre os gestores públicos (agentes) e a sociedade (principal), e evidenciam a necessidade de mecanismos mais robustos de controle, padronização e incentivo à transparência ativa. A análise crítica da literatura revelou que a governança no setor público brasileiro ainda carece de coerência normativa, engajamento institucional e compromisso com a efetividade dos princípios que a sustentam.

Como contribuição prática, este estudo sinaliza a importância de aprimorar as políticas de divulgação dos relatórios de gestão e de qualificar seu conteúdo para que eles cumpram efetivamente seu papel na promoção da transparência de informações. Para tanto, recomenda-se que os órgãos de controle e instâncias federativas articulem diretrizes comuns de conteúdo e formato, favorecendo maior comparabilidade e aderência aos referenciais internacionais.

Sugere-se, como agenda para pesquisas futuras, a ampliação da amostra para incluir outros instrumentos de controle (como auditorias internas, relatórios de ouvidoria ou portais de transparência), bem como a realização de estudos qualitativos junto aos responsáveis pela elaboração desses documentos, de forma a compreender os desafios operacionais, normativos e culturais que condicionam a (in)efetividade da Governança Corporativa no setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABILIO MARTINS, V.; JEREMIAS JUNIOR, J.; FERNANDO ENCISO, L. Conflitos de agência, governança corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. RGC - Revista de Governança Corporativa, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 1, pp. 1-30, jun. 2018. Disponível em: <https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/25>. Acesso em: 3 maio 2024.

BRASIL. BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 73, n. b, p. 53-87, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8722>. Acesso em: 31 ago. 2024.

CAVALCANTE, Ailton Ferreira. A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI. Revista Políticas Públicas & Cidades, [S. l.], v. 13, n. 2, p. e868, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-55-2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/868>. Acesso em: 16 ago. 2024.

DE SOUSA, Alex Peixoto et al. Governança Corporativa nas Controladorias estaduais brasileiras: nível de adoção de boas práticas. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 3021–3041, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i3.1775. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1775>. Acesso em: 13 maio 2024.

DURIGON, A. R.; DIEHL, C. A. Controladoria no Setor Público: uma Análise dos Artigos Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade - Período de 2001 a 2011. Contabilidade Vista & Revista, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 91–109, 2014. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1611>. Acesso em: 8 maio. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

RAMALHO, Beatriz Almeida et al. A aplicação da Governança Corporativa na gestão Pública. Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/82>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SANTIN, Janaína Rigo; FRIZON, Leone. Administração consensual, accountability e transparência na administração pública brasileira. Revista de Direito da Cidade. Rio de Janeiro, v.12, n.2, 2020. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/38760>. Acesso em: 23 jan. 2025.

SLOMSKI, Valmor. Controladoria e Governança na Gestão Pública. São Paulo: Atlas, 2017.

CAPÍTULO 2 - PROJETO RAÍZES KALUNGAS: PROMOÇÃO DA INCLUSÃO SOCIAL, CIDADANIA E ACESSO À JUSTIÇA PARA COMUNIDADES QUILOMBOLAS E OUTRAS TRADICIONAIS DO NORDESTE GOIANO

Joelma Santos e Silva

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise do Programa Raízes Kalungas, uma iniciativa do Tribunal de Justiça de Goiás em parceria com diversas instituições, que tem como objetivo promover o acesso à cidadania, à saúde, à inclusão digital e à justiça para as comunidades quilombolas Kalungas, situadas na região da Chapada dos Veadeiros. Com base no recorte temporal de abril a outubro de 2024, o estudo investiga os impactos concretos das ações implementadas, a estrutura de governança interinstitucional do programa, o nível de sustentabilidade das atividades e os principais desafios enfrentados na execução. A pesquisa fundamenta-se em documentos oficiais, relatórios institucionais e observações de campo, buscando evidenciar os resultados já alcançados e os avanços rumo à transformação do projeto em um programa permanente do Judiciário goiano. O trabalho também discute o papel do programa na promoção da autonomia da comunidade Kalunga, destacando como a presença articulada do Estado em territórios historicamente marginalizados pode contribuir para o fortalecimento das identidades culturais, a efetivação de direitos fundamentais e a construção de políticas públicas mais inclusivas e replicáveis. A relevância do estudo se ancora na necessidade de visibilizar experiências bem-sucedidas que envolvem populações tradicionais e na importância de garantir sua participação ativa nas decisões que impactam seus modos de vida.

Palavras-chave: Comunidade Kalunga; Quilombola; Cidadania; Justiça; Políticas públicas.

CONTEXTO

Os Kalungas são uma das maiores e mais antigas comunidades quilombolas do Brasil, localizadas majoritariamente na região nordeste de Goiás. A comunidade é constituída por descendentes de africanos escravizados que fugiram das minas de ouro no século XVIII e todo o sistema repressivo da época e se estabeleceram em áreas remotas da Chapada dos Veadeiros. Os quilombolas Kalungas preservam suas tradições, cultura e um modo de vida único por mais de 200 anos, em um território reconhecido como Patrimônio Cultural Brasileiro.

O Sítio Histórico e Patrimônio Cultural Kalunga, reconhecido como o maior território quilombola do Brasil, abrange os municípios de Cavalcante, Teresina de Goiás e Monte Alegre de Goiás. Por séculos, essa comunidade, buscou refúgio em regiões de difícil acesso, viveu em relativo isolamento geográfico e social. Por séculos, essa comunidade buscou abrigo em regiões de difícil acesso, vivendo em um relativo isolamento geográfico e social. Foram anos de resistência, luta incansável e a busca por melhores condições de vida, longe da ameaça escravocrata e do racismo brutal que enfrentavam. Essa trajetória

histórica, contudo, resultou em desafios significativos no acesso a direitos básicos, serviços públicos e, principalmente, ao sistema de Justiça.

Diante desse cenário, o Projeto Raízes Kalungas, uma iniciativa do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) em parceria com outras instituições, propõe-se a enfrentar a histórica exclusão social e a carência de serviços essenciais que afetam tanto a comunidade Kalunga quanto outras populações tradicionais da região. Por meio de mutirões e ações estratégicas, o projeto leva serviços de cidadania – como a emissão de documentos –, acesso à saúde, inclusão digital (com a instalação de Pontos de Inclusão Digital - PIDs) e facilita o acesso à justiça. Mais do que isso, atua como um importante vetor no combate à invisibilidade e na promoção da garantia de direitos para esses povos.

Essa iniciativa representa um esforço interinstitucional sem precedentes, cujo objetivo é levar o Estado até a comunidade, não apenas para solucionar pendências judiciais, mas para promover a cidadania em sua plenitude. Portanto, este trabalho busca apresentar uma análise detalhada das ações do projeto, sua estrutura de governança e seus resultados no período de abril a outubro de 2024. Nosso foco é destacar sua evolução de um projeto pontual para um programa permanente do Judiciário goiano. Assim, a pesquisa proposta visa dar visibilidade ao projeto, mas, sobretudo, aos povos quilombolas Kalungas e toda a sua história de resistência e valorização cultural.

PERGUNTA DE PESQUISA

Quais os impactos e benefícios concretos o Programa Raízes Kalungas gera para o acesso à cidadania, saúde, inclusão digital e justiça nas comunidades quilombolas Kalungas no período de abril a outubro de 2024?

Como a articulação interinstitucional entre o Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) e as demais parceiras têm contribuído para a ampliação do alcance e da efetividade do Projeto Raízes Kalungas na promoção da inclusão social e cidadania plena?

Qual o nível de sustentabilidade das ações e benefícios do Projeto Raízes Kalungas a longo prazo, ao considerar sua transição de um projeto pontual para um programa permanente do Judiciário goiano?

Como o Projeto Raízes Kalungas tem promovido a autonomia e o protagonismo das lideranças e da comunidade Kalunga, e quais os principais desafios encontrados na implementação das ações?

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Este presente trabalho se justifica por diversas razões, sobretudo pela necessidade de lançar luz sobre as iniciativas do Programa Raízes Kalungas, na promoção da cidadania e o acesso à justiça para as comunidades historicamente marginalizadas, como o quilombolas Kalungas. Neste sentido, em um contexto onde a exclusão social e outras grandes problemáticas ainda persistem para grande parte das populações tradicionais, analisar a atuação e a importância do Programa Raízes Kalungas, vai além de um simples exercício acadêmico, mas contribui de maneira significativa para a visibilidade, debate e como um exercício de memória de um projeto de aprimoramento de políticas públicas. Ao detalhar os impactos, a estrutura de governança e os desafios do projeto, o trabalho oferece subsídios valiosos para a replicabilidade de modelos bem-sucedidos e para a defesa contínua dos direitos humanos e culturais.

Argumento 1: visibilidade e combate à exclusão histórica

O trabalho se justifica primordialmente como alicerce para a visibilidade e combate à exclusão histórica da comunidade quilombola no Brasil, sobretudo em cenário goiano. Os povos Kalungas, segundo Avelar (2009), devido à dificuldade de acesso, motivada pela distância e meios de chegar a estes locais, e até mesmo pelo desconhecimento por parte da sociedade sobre a existência de quilombos pós abolição da escravidão em 1888, o isolamento e invisibilidade se tornou uma das grandes problemáticas enfrentadas pelos agrupamentos (Avelar , 2009). As comunidades quilombolas preservam uma cultura riquíssima, e parte desse afastamento trouxe uma ausência do Estado que resultou graves lacunas no acesso a direitos básicos, como saúde, educação e, crucialmente, justiça. Um relatório do Conselho Nacional dos Direitos Humanos (CNDH) de 2018, intitulado 'Povos Livres, Territórios em Luta', por exemplo, já apontava as diversas violações de direitos enfrentadas por comunidades tradicionais, ao evidenciar como a ausência do Estado impacta o acesso à documentação e, por consequência, a plena cidadania.

Nesse aspecto, a realização deste trabalho é vital para causar visibilidade não somente ao Programa Raízes Kalungas, mas acima de tudo, aos próprios Kalungas e a toda sua rica história de resistência, cultura e uma possível reparação por meio de consideráveis iniciativas. Ao documentar os esforços para levar serviços essenciais a essas regiões de difícil acesso, suscita o reconhecimento público da importância cultural e social desses povos. Ademais, reforçar a necessidade de políticas afirmativas, da presença do Judiciário como garantidor de direitos básicos, bem como garantir a plena cidadania e a regularização territorial como ato simbólico da identidade cultural quilombola, do seu

modo de vida e biodiversidade. Por fim, dar evidência às diversas ações e objetivos do projeto, conforme reforça o 1º relatório de ações de 2024 (abril a junho).

Argumento 2: análise de resultados e do fortalecimento de iniciativas inovadoras

O Programa Raízes Kalungas, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) em parceria com outras instituições, representa um esforço necessário e sem precedentes para levar o Estado à comunidade. No período de abril a outubro de 2024, o programa já demonstrou resultados promissores na emissão de documentos, acesso à saúde, inclusão digital (com a instalação de Pontos de Inclusão Digital - PIDs) e facilitação do acesso à justiça. Embora dados consolidados específicos para esse período ainda estejam em fase de coleta e análise, a demanda crescente por esses serviços nos mutirões anteriores já aponta para a relevância das ações e o impacto positivo na vida dos Kalungas.

Portanto, o presente trabalho é relevante para analisar os resultados referentes ao programa, além da sua estrutura de governança. O intuito é observar como o programa evolui de uma iniciativa pontual para uma ação permanente do Judiciário goiano. Isso não só valida a eficácia das metodologias empregadas, mas também serve como um modelo e uma referência para a implementação de ações semelhantes em outras comunidades tradicionais que enfrentam desafios análogos no Brasil. Assim, o estudo poderá oferecer um guia prático para a replicação de boas práticas e para a otimização de recursos em futuras intervenções estatais.

Argumento 3: fomento à autonomia, lições para políticas públicas e debates atuais

A efetividade de programas sociais em comunidades tradicionais reside não apenas na oferta de serviços, mas também na promoção da autonomia e do protagonismo local. O Programa Raízes Kalungas, ao buscar a inclusão digital e o acesso facilitado à justiça, fortalece indiretamente as capacidades da própria comunidade para reivindicar seus direitos e participar ativamente das decisões que a afetam. Investigar como essa autonomia é fomentada e quais os desafios encontrados na implementação é fundamental para compreender a profundidade do impacto.

Este trabalho, ao identificar os obstáculos logísticos, culturais e de comunicação, e as estratégias propostas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) para superá-los, demonstra que a presença do Estado, quando articulada e sensível às especificidades locais, pode ser uma ferramenta poderosa de transformação social. Além disso, contribui

para a garantia de direitos e a valorização cultural, elementos essenciais para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Conforme divulgado pelo portal do Poder Judiciário, o programa desenvolveu debates de relevância para a comunidade Kalunga, como a palestra promovida pela Coordenadoria da Infância e Juventude do TJGO para mais de 160 alunos.

Dia 6/6/2025, o TJGO celebrou a mais recente conquista do Judiciário goiano: ser vencedor do 5º Prêmio Conexão Inova, um dos mais importantes pela inovação no setor público brasileiro.

O Projeto Raízes Kalungas: Justiça e Cidadania ficou em 1º lugar entre mais de 2.200 projetos inscritos de todo o País, em diferentes categorias, nesta edição. Com respeito, escuta e inovação, essa iniciativa valoriza a cultura Kalunga e fortalece o acesso à Justiça de forma inclusiva e transformadora. Esse prêmio é fruto de um trabalho que enraíza dignidade, equidade e reconhecimento. RECONHECIMENTO EM TODO O BRASIL

Imagem 1: Placa Sítio Histórico e Patrimônio Cultural Kalunga



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 2: Criança sorridente.



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 3: Crianças recebendo presentes.



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 4: Palestrante Kalunga.



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 5: Promoção de cultura.



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 6: Reforma na estrutura das casas.



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 7: Kalungas recebendo certidão de nascimento.



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 8: Danças típicas Kalungas.



Fonte: CCSTJGO (2024)

Imagem 9: Inclusão digital.



Fonte: CCSTJGO (2024)

REFERÊNCIAS

AVELAR, Gilmar Alves de; DE PAULA, Marise Vicente. Comunidade Kalunga: trabalho e cultura em terra de negro. *GEOgraphia*, Niterói, v. 5, n. 9, p. 115-131, 2003. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/13446>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS (Brasil). Relatório sobre os Direitos dos Povos e Comunidades Tradicionais: Povos Livres, Territórios em Luta. Brasília, DF: CNDH, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselho-nacional-de-direitos-humanos-cndh/RELATRIOSOBREOSDIREITOSDOSPOVOSECOMUNIDADESTRADICIONAISv2.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Projeto Raízes Kalungas: mais de 100 alunos de 9 a 11 anos acompanham palestra que combate o enfrentamento ao abuso e exploração sexual contra crianças e adolescentes em Cavalcante. [S. l.]: TJGO, 3 set. 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/17-tribunal/30730-projeto-raizes-kalungas-mais-de-100-alunos-de-9-a-11-anos-acompanham-palestra-que-combate-o-enfrentamento-ao-abuso-e-exploracao-sexual-contra-criancas-e-adolescentes-em-cavalcante>. Acesso em: 18 jun. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Relatório de ações realizadas no Projeto Raízes Kalungas – Justiça e Cidadania: abril a junho de 2024. Goiânia, GO, 2024. Disponível em: https://www.tjgo.jus.br/images/docs/CCS/Relatorio_Raizes_Kalungas_-_abril_a_junho_2024-_v19_compressed.pdf. Acesso em: 18 jun. 2025.

CCSTJGO. Álbum de fotografias de mutirão – Projeto Raízes Kalungas. Flickr, 2024. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/ccstjgo/albums/with/72177720321188271>. Acesso em: 7 jul. 2025.

CAPÍTULO 3 - AUTOMATIZAÇÃO DE ATOS PROCESSUAIS COM ROBÔS NO TJ/GO

Larissa Nascimento de Souza

RESUMO

A automatização de atos processuais com robôs no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) é um marco na modernização do Judiciário brasileiro. A iniciativa visa tornar o trâmite processual mais ágil, eficiente e menos suscetível a erros humanos por meio do uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) e robôs de automação. Essa transformação tecnológica faz parte de um programa institucional de inovação, que já tem apresentado resultados expressivos em termos de produtividade e economia de tempo. Entre as ferramentas mais conhecidas está a Berna (Busca Eletrônica em Registros usando Linguagem Natural), um sistema que identifica petições com teses jurídicas semelhantes e permite sua tramitação automatizada. O robô atua como apoio aos servidores, realizando atividades repetitivas e padronizadas, como juntadas, intimações e movimentações processuais, liberando os servidores para tarefas mais analíticas e decisórias. Isso tem proporcionado redução significativa no tempo de tramitação, com etapas processuais que antes levavam dias sendo concluídas em minutos. Além dos ganhos operacionais, a automatização também representa um avanço na padronização dos procedimentos e na transparência das decisões judiciais, desde que acompanhada de uma governança adequada e supervisão humana. O uso de IA no TJGO, como em outros tribunais, ainda demanda atenção a aspectos éticos e jurídicos, como a explicabilidade dos algoritmos e a proteção dos direitos fundamentais das partes envolvidas nos processos. Em síntese, o TJGO está na vanguarda do Judiciário brasileiro ao incorporar robôs na rotina forense, demonstrando como a tecnologia pode ser aliada da justiça. Os bons resultados já alcançados colocam o tribunal como referência nacional e incentivam outras cortes a seguirem o mesmo caminho. No entanto, o uso responsável e transparente dessas ferramentas será essencial para que a automação continue sendo um instrumento de fortalecimento do sistema de justiça.

Palavras-chave: Automatização de Processos Judiciais; Inteligência Artificial no Judiciário; Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO); Eficiência Operacional; Inovação Tecnológica no Setor Público.

PERGUNTA DE PESQUISA

Quais os impactos da automatização de atos processuais com robôs no TJGO sobre a eficiência, celeridade e qualidade da tramitação processual?

Essa pergunta busca investigar o que mudou no funcionamento do TJGO após a adoção da automação com robôs, considerando fatores mensuráveis e observáveis, como tempo de tramitação, volume de processos analisados, redução de erros operacionais, entre outros.

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Acredito que um trabalho com o presente tema deve ser realizado, para demonstrar a eficiência operacional, a redução de custos para o Estado, a padronização e qualidade na prestação jurisdicional, bem como o fato do TJ/GO ter se destacado pela inovação, sendo referência nacional na implementação de soluções tecnológicas.

EFICIÊNCIA OPERACIONAL E REDUÇÃO DE CUSTOS

A implementação de ferramentas de inteligência artificial (IA), como a Berna, no TJGO resultou em ganhos significativos de eficiência. A fase inicial do processo, que anteriormente levava de quatro a cinco dias, passou a ser concluída em apenas um dia, com a análise da petição inicial realizada em até quatro horas, mesmo durante fins de semana ou feriados. Essa automação possibilitou aos magistrados despachar ou decidir no mesmo dia, otimizando o tempo e os recursos do Judiciário.

Além disso, o uso de robôs para o cumprimento automatizado de atos processuais resultou em um aumento de até 700% na eficiência dos serviços cartorários. A integração da automação com o sistema E-Cartas dos Correios proporcionou um ganho de produtividade de 6.800%, evidenciando a eficácia da tecnologia na redução de custos operacionais e na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

PADRONIZAÇÃO E QUALIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

A automatização de atos processuais contribuiu para a padronização das decisões judiciais, uma vez que os robôs aplicam critérios uniformes na análise das petições iniciais. Essa uniformidade resulta em maior previsibilidade e segurança jurídica para as partes envolvidas. Além disso, a redução de erros humanos e a eliminação de tarefas repetitivas permitem que os magistrados se concentrem em atividades mais analíticas e decisórias, elevando a qualidade da prestação jurisdicional.

A ferramenta Berna, por exemplo, possui um coeficiente de segurança de aproximadamente 90% na identificação e unificação de demandas judiciais com o mesmo fato e tese jurídica. Esse alto índice de confiabilidade reforça a consistência e a qualidade das decisões proferidas, beneficiando tanto o Judiciário quanto os cidadãos que buscam a justiça.

INOVAÇÃO E REFERÊNCIA NACIONAL

O TJGO se destaca como pioneiro na implementação de soluções tecnológicas no Judiciário brasileiro. A adoção da IA para a automatização de atos processuais não apenas

modernizou o tribunal, mas também serviu de modelo para outras instituições. Atualmente, seis tribunais estaduais adotaram a ferramenta Berna, demonstrando o reconhecimento e a efetividade da tecnologia desenvolvida pelo TJGO.

Essa inovação foi reconhecida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que concedeu ao TJGO o Selo Diamante por três vezes consecutivas, em razão dos avanços na produtividade e na eficiência dos serviços prestados. Em 1 ano, o tribunal registrou mais de 30 milhões de atos praticados, incluindo mais de 2 milhões de decisões e mais de 1 milhão de sentenças, refletindo a eficácia das iniciativas tecnológicas implementadas.

RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos até o momento com a automatização de atos processuais com robôs no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) são expressivos e evidenciam avanços significativos em termos de eficiência, produtividade, economia de tempo e modernização da justiça.

Dentre os principais resultados obtidos está o aumento de até 700% na eficiência dos serviços cartorários com a automação dos atos processuais. Foram mais de 30 milhões de atos processuais realizados em 2023, incluindo 2,4 milhões de decisões, 1,3 milhão de sentenças, e 1,1 milhão de acórdãos.

Pode-se destacar também a redução do tempo de tramitação. A ferramenta Berna reduziu a tramitação da petição inicial de 4–5 dias para menos de 1 dia. A análise de admissibilidade da petição passou a ser feita em até 4 horas, mesmo em fins de semana ou feriados. Despachos e decisões passaram a ocorrer no mesmo dia, otimizando a resposta judicial.

Outro resultado obtido foi a expansão da automação em larga escala. A automação integrada com os Correios gerou 6.800% de aumento de produtividade no envio de correspondências processuais. A tecnologia desenvolvida pelo TJGO foi adotada por outros 6 tribunais estaduais, consolidando o tribunal como referência nacional.

Destaca-se também o reconhecimento nacional, evidenciado pelas três vezes consecutivas em que o TJGO foi premiado com o Selo Diamante do CNJ, em reconhecimento à alta produtividade e à inovação tecnológica. Tornou-se referência no Brasil em termos de aplicação da inteligência artificial no Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Ferramenta de IA desenvolvida pela Justiça goiana reduz o tempo de tramitação processual. Brasília, 2023. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/ferramenta-de-ia-desenvolvida-pela-justica-goiana-reduz-o-tempo-de-tramitacao-processual> Acesso em: 27 maio 2025

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Tribunais brasileiros recebem o Prêmio CNJ de Qualidade 2024. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tribunais-brasileiros-recebem-o-premio-cnj-de-qualidade-2024>. Acesso em: 7 ago. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Modernização do TJGO: presidente lança programa de inteligência que revoluciona o cumprimento de atos cartorários. Goiânia, 2023. Disponível em:

<https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/20-destaque/20451-modernizacao-do-tjgo-presidente-lanca-programa-de-inteligencia-que-revoluciona-o-cumprimento-de-atos-cartorarios> Acesso em: 27 maio 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Diamante pela segunda vez: TJGO registra aumento de produtividade com mais de 30 milhões de atos em 2023. Goiânia, 2023. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/agencia-de-noticias/noticias-ccs/20-destaque/28333-diamante-pela-segunda-vez-tjgo-registra-aumento-de-produtividade-com-mais-de-30-milhoes-de-atos-em-2023> Acesso em: 27 maio 2025

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Inteligência artificial desenvolvida pelo TJGO reduz tempo de tramitação processual: outros 6 tribunais já utilizam IA da Justiça goiana. Goiânia, 2023. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/20-destaque/28378-inteligencia-artificial-desenvolvida-pelo-tjgo-reduz-o-tempo-de-tramitacao-processual-outros-6-tribunais-ja-utilizam-ia-da-justica-goiana> Acesso em: 27 maio 2025.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SEÇÃO SÃO PAULO. O uso da Inteligência Artificial nos tribunais e os desafios de governança e transparência. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/noticia/2023/10/24/o-uso-da-inteligencia-artificial-nos-tribunais-e-os-desafios-de-governanca-e-transparencia.16449> Acesso em: 27 maio 2025.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO DIREITO. TJGO utiliza IA para reduzir tempo de tramitação processual. 2023. Disponível em: <https://transformacaodigital.adv.br/tjgo-utiliza-ia-para-reduzir-tempo-de-tramitacao-processual> Acesso em: 27 maio 2025

CAPÍTULO 4 - INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA - CONSTRUÇÃO DE USINA FOTOVOLTAICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS

Tálita Ribeiro da Silva

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a preocupação com a poluição ambiental, as crises petrolíferas e a ascensão do conceito de sustentabilidade catalisaram uma busca urgente por energias mais limpas. A crescente demanda universal por produtos e serviços tem impulsionado um aumento sem precedentes na produção e nos avanços tecnológicos, visando aprimorar a competitividade empresarial. Essa expansão, no entanto, exige uma quantidade imensa de energia, ainda predominantemente suprida por fontes convencionais como a hidráulica e, em especial, os combustíveis fósseis, como o petróleo. A transição para alternativas sustentáveis tornou-se imperativa diante dos desafios ambientais e econômicos globais, possibilitando um movimento essencial para reequilibrar a matriz energética mundial, afastando-se de dependências onerosas e prejudiciais ao meio ambiente.

De acordo com Almeida (2024), o desenvolvimento sustentável configura-se como um desafio global que demanda a colaboração de instituições públicas, privadas e da sociedade civil para a promoção de práticas ambientalmente responsáveis. Fundamentado no Relatório Brundtland de 1987, o conceito visa atender às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras, sendo este princípio inclusive consagrado na Constituição Federal de 1988. A consolidação dessa ideia avançou com a Agenda 21 e, mais recentemente, com a Agenda 2030 da ONU, que estabeleceu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Dentre esses objetivos, o ODS 7, "Energia Limpa e Acessível", destaca a relevância de fontes renováveis e da eficiência energética para erradicar a pobreza, proteger o planeta e assegurar a prosperidade global até 2030.

No contexto brasileiro, a energia elétrica representa um fator crucial para o funcionamento das organizações públicas. O aumento contínuo das contas de energia, parcialmente impulsionado pela crise hídrica e pelo uso de termoeletricas poluentes, tem impactado negativamente seus orçamentos, elevando os custos operacionais de forma significativa. Diante desse cenário, a energia solar surge como uma solução altamente promissora para mitigar a dependência de fontes caras e poluidoras, oferecendo

benefícios substanciais por ser uma fonte ilimitada, capaz de gerar tanto calor quanto luz. Dessa forma o presente trabalho tem como objetivo apresentar a importância do projeto de inovação e eficiência energética por meio da utilização de energia limpa tendo como base a inauguração da 22ª usina fotovoltaica do Poder Judiciário goiano que visa atender as diretrizes de sustentabilidade global, alinhada suas operações com a realidade mundial, implementando práticas sustentáveis nos pilares ambiental, social e de governança.

Palavras-chaves: Usina fotovoltaica, Redução de custos energéticos no setor público e Planejamento estratégico sustentável no judiciário.

PERGUNTA DE PESQUISA

Como a construção da maior usina fotovoltaica do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás pode influenciar a política de sustentabilidade e eficiência energética da instituição?

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A implementação da usina fotovoltaica impacta diretamente na redução de custos com energia elétrica, e consequentemente influenciando diretamente na sustentabilidade financeira. Gerando a própria energia, a instituição reduz a dependência de fornecimento de energia por outras fontes. Outro aspecto a ser observado se refere que os recursos financeiros economizados, podem ser investidos em melhorias nos serviços prestados à população.

Ademais, a redução dos custos energéticos pode contribuir para a criação de um planejamento orçamentário mais eficiente e sustentável. Investimentos voltados para projetos que promovam a inovação e a modernização de suas operações, fortalecem a ideia de melhores práticas de gestão pública. Neste sentido, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás demonstra um compromisso com a responsabilidade fiscal e a transparência.

Esta construção pode fortalecer a imagem institucional, e consequentemente posicionar o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás à frente de outras instituições e sendo referência em práticas sustentáveis.

Considerando que nos dias atuais, a sociedade valoriza as instituições que se preocupam com ações ambientais e um planeta melhor para se viver, é de se esperar que resulte em maior confiança e apoio pelos seus stakeholders, consequentemente possa

atrair parcerias e colaborações com outras entidades que compartilham valores semelhantes.

Uma instituição semelhante, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, busca de maneira constante adotar políticas de sustentabilidade e inovação. A adoção de tecnologias limpas e renováveis não apenas alinha a instituição às diretrizes globais de sustentabilidade, mas também a posiciona como um exemplo a ser seguido por outras entidades.

Seguindo neste diapasão, a construção da usina fotovoltaica poderá ser vista como laboratório de inovação, onde novas tecnologias e práticas podem ser testadas e avaliadas. A experiência adquirida com sua operacionalização, pode gerar conhecimento valioso que pode ser compartilhado com outras instituições, contribuindo para a formação de uma rede de aprendizado e colaboração em torno da sustentabilidade.

RESULTADOS OBTIDOS

A inauguração da usina fotovoltaica em Cachoeira Dourada representa um marco histórico para o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Os resultados esperados e já observados são multifacetados e de grande impacto, dentre eles:

Liderança e Referência: O TJGO se estabelece como um modelo de inovação e eficiência energética, com a maior usina fotovoltaica de órgãos públicos do Estado de Goiás e a maior usina judiciária do país dentro dos limites legais.

Vantagens Econômicas Robustas: A projeção de quase 10 milhões de reais em economia anual é um benefício financeiro direto e substancial, garantindo uma gestão mais eficiente dos recursos públicos e uma diminuição significativa dos gastos com energia elétrica.

Compromisso Ambiental Profundo: A usina promove o uso de energia limpa, evitando a emissão de mais de 20 mil toneladas de CO₂ em 25 anos e alinhando o tribunal com as metas da Agenda 2030 da ONU e do programa Justiça Carbono Zero do CNJ.

Autossuficiência Energética Crescente: Com esta nova unidade, 58% da energia consumida pelos 158 edifícios do Poder Judiciário de Goiás será proveniente de fontes renováveis, demonstrando uma independência energética notável.

Visão Estratégica: O empreendimento reflete a visão do desembargador Carlos França de entregar "uma das mais importantes realizações da gestão", evidenciando um compromisso duradouro com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Este projeto do TJGO não é apenas sobre a geração de energia; é sobre construir um legado de sustentabilidade, eficiência e responsabilidade que ressoa em todo o Poder Judiciário e serve de inspiração para outras instituições públicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça Resolução nº 400. 16 de junho de 2021.
BRASIL. Conselho Nacional de Justiça Resolução nº 594. 08 de novembro de 2024.

ALMEIDA, T. C. S. M. DE et al. Eficiência Energética em Universidades Federais Brasileiras: As Principais Práticas adotadas. 1º Congresso de Transição Energética do Norte-Fluminense. vol. 1. 105-118. 2025. ISSN 2595-6531.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Brasil. 2015. Disponível em:< <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>> Acesso em: 20 jun. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Carlos França inaugura usina fotovoltaica em Cachoeira Dourada; TJGO se torna referência em inovação e eficiência energética. Brasil. 2025. Disponível em:< <https://www.tjgo.jus.br/index.php/agencia-de-noticias/noticias-ccs/20-destaque/31666-carlos-franca-inaugura-usina-fotovoltaica-em-cachoeira-dourada-tjgo-se-torna-referencia-em-inovacao-e-eficiencia-energetica>> Acesso em: 20 jun. 2025.

CAPÍTULO 5 - LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: IMPACTO NA CULTURA INSTITUCIONAL E NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

Marília Pires Pontes

RESUMO

Este trabalho investiga como os laboratórios de inovação estão influenciando a cultura institucional e os processos decisórios no Judiciário, com foco no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A partir de revisão teórica e análise documental, observa-se que a atuação do InovaJus, enquanto estrutura permanente do TJGO, tem contribuído para a introdução de metodologias colaborativas, como o design thinking e a linguagem simples, promovendo maior abertura ao diálogo e mudanças em rotinas internas. No entanto, tais avanços ainda ocorrem de forma pontual e enfrentam resistências estruturais e culturais. Os dados reforçam o diagnóstico do CNJ de que a inovação no Judiciário segue um padrão situacional, dependente de pessoas e contextos específicos, o que evidencia a necessidade de políticas mais robustas para a institucionalização e sustentabilidade dessas práticas no longo prazo.

CONTEXTO

Nas últimas décadas, o setor público brasileiro passou por uma crescente demanda por inovação, transparência e eficiência. Nesse cenário, surgem os laboratórios de inovação como espaços institucionais voltados à experimentação, colaboração e resolução de problemas complexos com foco no cidadão. No Judiciário, tais iniciativas têm buscado aproximar os serviços da população, simplificar rotinas e transformar a cultura organizacional.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem incentivado a criação e consolidação de laboratórios de inovação por meio de normativas como a Portaria CNJ n. 140/2019. Tribunais em todo o país passaram a implementar seus próprios espaços, como o Laboratório Aurora do TJDF, o LabJus no TJPE, e o InovaJus no TJGO. Esses ambientes têm atuado não só como centros de projetos experimentais, mas também como plataformas para disseminar novas mentalidades no serviço público.

Apesar dos avanços, ainda são pouco explorados os impactos reais desses laboratórios na cultura institucional e na forma como as decisões administrativas e operacionais são tomadas. Mais do que soluções pontuais, os laboratórios desafiam modelos hierárquicos tradicionais, promovem escuta ativa e testam abordagens ágeis de gestão.

Com isso, torna-se relevante investigar se e como essas iniciativas vêm moldando práticas internas, alterando estruturas de poder e promovendo decisões mais participativas

e orientadas por dados, especialmente no contexto do Judiciário, historicamente caracterizado por rigidez e formalismo.

Segundo o relatório do CNJ (2024), “a maioria dos tribunais ainda se encontra em nível de inovação situacional, o que demonstra a importância de estruturas permanentes para sustentar transformações de longo prazo”.

Bonifácio (2024, p. 123) complementa: “no Judiciário, a cultura da inovação ainda está em formação. Isso porque há baixo engajamento das lideranças (alta administração), formação técnica superficial dos laboratoristas, poucos profissionais em atuação nos LIJs e baixa qualidade no processo de comunicação da inovação”.

A dissertação de Bonifácio (2024) contribui para esse debate ao apresentar uma análise ampla e recente sobre a atuação dos laboratórios de inovação no Judiciário brasileiro, com destaque para seus impactos na modernização institucional e os limites estruturais ainda enfrentados.

Como aponta Bason (2010), a inovação no setor público exige mais do que novas ferramentas: requer mudança cultural e disposição institucional para assumir riscos.

Segundo Luna (2022), os laboratórios de inovação no setor público brasileiro têm papel crucial na disseminação de novas práticas institucionais.

Segundo pesquisa nacional coordenada pelo CNJ e UFRN em 2024, os laboratórios de inovação têm ganhado espaço institucional e passaram a ser reconhecidos como indutores da mudança cultural e de novas práticas no Judiciário brasileiro. A pesquisa também aponta que a maior parte dos tribunais ainda se encontra em nível de inovação 'situacional', o que demonstra a importância de estruturas permanentes para sustentar transformações de longo prazo.

PERGUNTA DE PESQUISA

Como os laboratórios de inovação estão influenciando a cultura institucional e os processos decisórios no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás?

JUSTIFICATIVA

Transformação cultural como base para inovação sustentável

A inovação no setor público não se resume à adoção de ferramentas tecnológicas, mas exige uma transformação profunda na cultura organizacional. Os laboratórios de inovação têm papel central nesse processo ao introduzir valores como colaboração, empatia e experimentação. Avaliar o impacto dessas iniciativas permite compreender se

tais valores estão sendo de fato incorporados nas práticas institucionais ou permanecem restritos a projetos isolados.

A pesquisa realizada pelo CNJ em parceria com a UFRN (2024) revelou que 80% dos servidores desconhecem os laboratórios de inovação dos seus tribunais e que a tendência predominante é de inovação situacional, dependente de iniciativas pontuais.

De acordo com Sampaio (2021), a inovação pública no Brasil ainda enfrenta barreiras estruturais, como baixa institucionalização e resistência cultural.

A pesquisa do CNJ/UFRN (2024) revela que o Judiciário brasileiro alcançou 71,8% do índice máximo de tendência à inovação, sendo classificado como 'situacionalmente inovador'. Isso significa que a inovação ocorre de forma oportunista, sem estrutura consolidada, e depende de indivíduos ou momentos específicos.

Necessidade de embasamento para políticas de institucionalização

Embora o CNJ recomende a criação de laboratórios, ainda são incipientes as políticas de longo prazo que sustentem sua permanência. Compreender seus efeitos reais sobre o funcionamento interno do tribunal pode subsidiar decisões administrativas mais robustas e justificar investimentos em recursos humanos e materiais para sua consolidação.

A OECD (2023) destaca que a capacidade de inovar está diretamente ligada à existência de ambientes institucionais que promovem aprendizado contínuo e colaboração.

Apesar da existência da Resolução CNJ nº 395/2021, a pesquisa identificou que mais de 80% dos respondentes não conhecem os laboratórios de inovação dos seus tribunais. Isso evidencia a distância entre a normatização formal e sua efetiva implementação nas rotinas institucionais.

Contribuição para o fortalecimento da governança e da participação interna

Os laboratórios frequentemente adotam abordagens participativas na resolução de problemas, o que pode impactar positivamente a governança interna. Ao incluir diferentes atores institucionais em ciclos de escuta, cocriação e prototipagem, há potencial para ampliar o engajamento dos servidores e promover decisões mais alinhadas às reais necessidades organizacionais.

Bonifácio (2024, p. 119) observa que “mais de 90% dos respondentes indicaram como essenciais para inovações efetivas o apoio da alta administração, comunicação clara, atuação colaborativa, equipes dedicadas e redes institucionais ativas”.

Metodologias como o Design Thinking, defendidas por Degen (2021), têm sido utilizadas nos laboratórios para aproximar as soluções das reais necessidades dos usuários.

A mesma pesquisa apontou que a atuação dos laboratórios é diretamente impactada pela cultura organizacional e pelo apoio (ou ausência dele) da alta gestão. Hierarquias rígidas e baixa tolerância a erros ainda são barreiras significativas à consolidação dos processos de inovação colaborativa.

RESULTADOS OBTIDOS

Até o momento, foi possível identificar, por meio de análise documental e relatos de participantes, que o InovaJus/TJGO tem promovido mudanças importantes na forma como projetos são estruturados, especialmente ao incorporar metodologias ágeis e de design centrado no usuário. Iniciativas como oficinas colaborativas e implementação de linguagem simples vêm provocando mudanças de mentalidade, ainda que de forma desigual entre setores. Há indícios de maior abertura à escuta e ao diálogo, mas também resistência por parte de áreas mais tradicionais.

Esses achados dialogam com o diagnóstico nacional promovido pelo CNJ, que evidenciou uma tendência geral à inovação situacional e desafios de capilarização das iniciativas de inovação dentro dos tribunais.

REFERÊNCIAS

BASON, Christian. Leading Public Sector Innovation. Policy Press, 2010.

BONIFÁCIO, Ivan Gomes. Laboratórios de Inovação no Poder Judiciário: capacidades institucionais e limites à transformação organizacional. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Direito do Rio de Janeiro, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Tendência organizacional e capacidade institucional dos tribunais brasileiros para a inovação. Relatório Técnico. Brasília: CNJ; UFRN, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: [Junho 2025].

DEGEN, R. J. Design Thinking na Prática. Pearson, 2021.

LUNA, M. Laboratórios de Inovação no Setor Público Brasileiro. ENAP, 2022.

MAZZUCATO, Mariana. Missão Inovação: Um guia para mudar o capitalismo. Companhia das Letras, 2022.

OECD. Innovation Skills in the Public Sector. OECD Publishing, 2023.

SAMPAIO, Rafael. Gestão da Inovação Pública no Brasil. Revista do Serviço Público, v. 72, n. 4, 2021.

CNJ. Portaria nº 140/2019. Institui a Rede de Inovação do Poder Judiciário.
TJGO. Relatórios de atividades do InovaJus (2022-2024).

CAPÍTULO 6 - AÇÕES INOVADORAS IMPLEMENTADAS PELO MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL PARA APRIMORAR A SEGURANÇA NO PROCESSAMENTO DOS BENEFÍCIOS E REDUZIR FRAUDES

Edson Martins de Oliveira

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da vida humana até os dias atuais, a sociedade tem desenvolvido a ideia de proteção social para as pessoas, esta situação tem se sustentado ao decorrer dos anos devido aos cenários de incerteza sobre o próprio sustento das pessoas, além do processo natural de envelhecimento, surgimento de enfermidades, e também da expectativa de vida. De acordo com Leal e Portela (2018) o império romano já concedia “aposentadorias” aos veteranos do exército romano. Ainda na antiguidade, a perspectiva de proteção social, também poderia ser observada por outra forma, em situações em que a pessoa estivesse com algum problema de saúde, e assim fosse acolhida e submetida aos cuidados por outras pessoas do mesmo grupo de convivência, caracterizando-se por um ato solidariedade social.

No Brasil o marco principal foi a edição do Decreto nº 4.682 de 24 de janeiro de 1923, constituindo um regime previdenciário para os trabalhadores da estrada de ferro. Com o decorrer dos anos outras legislações foram criadas e assim regulamentando e realizando as devidas adequações em função do desenvolvimento da sociedade. Dentre estas legislações destaca-se a Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 05 de outubro de 1988, a Lei nº 8.212 de 24 de julho de 1991 que instituiu a organização da seguridade social e o plano de custeio, a Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991 que instituiu os planos de benefícios da previdência social e o Decreto nº 3.048 de 06 de maio de 1999 que institui o regulamento da previdência social.

Com o aumento da população nos últimos anos, acrescido do processo natural de envelhecimento e com as pessoas no mercado de trabalho ficando suscetíveis aos mais variáveis tipos de situações, onde por vezes necessitam de algum tipo de auxílio, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) tem visto ano após ano, os gastos com a concessão de benefícios previdenciários e assistenciais, apresentarem uma escalada bastante considerável. A estes cenários, se somam aos casos de fraudes muito bem estruturadas, onde criminosos aproveitando a fragilidade do sistema, utilizam-se das ferramentas tecnológicas disponíveis para a prática de atos criminosos, que causam danos ao erário.

Para o combate às fraudes, ações inovadoras vêm sendo implementadas, de acordo com Costa e Rezende (2024) no ano de 2019 foi instituído um programa de bonificação concedido aos servidores em exercício no INSS, onde eles recebem uma remuneração adicional condicionada a realização mais apurada e com olhar mais crítico em benefícios com indícios de irregularidades. Outras ações inovadoras podem ser destacadas, dentre elas, no ano de 2017 a implementação do portal na internet ou aplicativo de celular “meu inss” onde é oferecido diversos serviços como solicitação de benefícios previdenciários e assistenciais, envio de documentos, realização de agendamentos, entre outros. No ano de 2023 a implementação da biometria facial (a confirmação que é o próprio segurado e não uma fotografia), apresentando mais segurança e auxiliando ao combate de fraudes, pois é uma ação muito utilizada no procedimento de prova de vida. Também dificulta a ação de cibercriminosos contra os segurados no processo de contratação de empréstimos bancários.

Palavras-chaves: Inovação na Previdência Social, Combate a fraudes em benefícios e Segurança no processamento de concessão de benefícios previdenciários e assistenciais.

PERGUNTA DE PESQUISA

Quais ações inovadoras o Ministério da Previdência Social implementou para aprimorar a segurança no processamento dos benefícios e reduzir fraudes?

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A implementação de ações inovadoras são primordiais na busca constante do aperfeiçoamento da segurança no processamento dos benefícios previdenciários e assistenciais, buscando reduzir as fraudes. Tais ações, podem refletir também no nível de confiança da sociedade.

O que justifica esta pesquisa é a necessidade de garantir a integridade do sistema previdenciário. Com o advento da tecnologia quando utilizada principalmente na falsificação de assinaturas, elaboração de documentos, laudos médicos, e adicionado também a ação intencional de pessoas que buscam ter acesso a algum tipo de benefício previdenciário ou assistencial sem que possuam o direito, às fraudes aumentam consideravelmente, impactando a sustentabilidade financeira do INSS e a colocando em risco a proteção dos direitos dos segurados.

A implementação de ações inovadoras, como o programa de bonificação para servidores, pode revelar como incentivos financeiros podem motivar os profissionais a

serem mais diligentes na identificação de irregularidades, resultando em um sistema mais seguro e eficiente.

Outro argumento se baseia na importância da implementação do portal e aplicativo “meu inss”. Esta forma de acesso pelo segurado, não apenas facilita o acesso aos serviços, mas também aumenta a transparência e a eficiência no processamento de benefícios.

Ademais muitos serviços podem ser executados pela plataforma, consequentemente reduzindo a burocracia e o tempo de espera nas APS – Agências da Previdência Social.

Por fim, a implementação da biometria facial tende a criar nos segurados um sentimento de confiança, tendo em vista que demonstra cada vez mais a implementação de medidas rigorosas.

Diante do exposto, se faz relevante investigar o impacto da biometria facial no combate a fraudes. Pois está demonstrado que sua eficiência não está apenas relacionada a combater a concessão de benefício com características fraudulentas, mas também em ser uma ferramenta a ser utilizada pelo segurado contra ações de golpistas.

RESULTADOS OBTIDOS

Dados obtidos pelo portal Infologo AEPS (anuário estatístico da previdência social) , base de dados históricos da previdência social, demonstram o comportamento dos benefícios cessados por motivo de fraude. Em 2017 quando foi implementado o portal na internet ou aplicativo de celular “meu inss” havia o registro de 117.135 benefícios previdenciários cassados por motivo de fraude, já no ano de 2018 é apresentado o registro de 128.533, ou seja, acréscimo de aproximadamente 9,7307%.

No ano de 2019, quando ocorreu a implementação do programa de bonificação concedido aos servidores em exercício para realizarem análises de benefícios com indícios de irregularidades, houve aumento de benefícios cessados por fraude em relação ao ano de 2018, de aproximadamente 12,7002%, ou seja, 144.854 benefícios cessados por fraude.

No ano de 2023, quando ocorreu a implementação da biometria facial a quantidade de benefícios cessados por fraude foi de 88.370, neste sentido apresentando uma queda vertiginosa em relação aos anos anteriores. Mais especificamente uma redução de aproximadamente 31,2472% em relação ao ano anterior, ou seja, este resultado demonstra muito mais que uma redução de benefícios cessados por fraude, mais sim que

a implementação deste tipo de mecanismo de segurança trouxe inibição aos criminosos pela prática de condutas ilícitas.

Neste contexto, a biometria facial se apresenta com uma ferramenta bastante eficaz, pois além de inibir a prática de atos criminosos, consequentemente reduz o tempo exigido pelos servidores da autarquia na análise de benefícios concedidos de maneira fraudulenta.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 05 de Outubro de 1988.

BRASIL. Decreto nº 4.682. 24 de janeiro de 1923.

BRASIL. Lei nº 8.212. 24 de julho de 1991.

BRASIL. Lei nº 8.213. 24 de julho de 1991.

BRASIL. Decreto nº 3.048. 06 de maio de 1999.

COSTA, D. A.; REZENDE, J. Z. O Serviço Social Brasileiro na Previdência Social: Resgate de sua Trajetória e Dilemas Profissionais. *Revista Serviço Social em Perspectiva*. V. 8, pag. 13-37. 2024. DOI: 10.46551/rssp202402.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Meu INSS: nova etapa com reconhecimento facial traz mais segurança para acessar serviços. Brasil. 2023. Disponível em:< <https://www.gov.br/inss/pt-br/noticias/meu-inss-nova-etapa-com-reconhecimento-facial-traz-mais-seguranca-para-acessar-servicos>> Acesso em: 20 jun. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Lançado o Portal Meu INSS. Brasil. 2023. Disponível em:< <https://www.gov.br/esocial/pt-br/noticias/previdencia-social/lancado-o-portal-meu-inss>> Acesso em: 20 jun. 2025.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Anuários da Previdência Social. Disponível em:<<https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/Dados-estatisticos-previdencia-social-e-inss/anuarios-da-previdencia-social>> Acesso em: 20 jun. 2025.

LEAL, B. B.; PORTELA, F. M.; *Previdência em Crise – Diagnóstico e análise econômica do direito previdenciário*. São Paulo: Thompson Reuters revista dos tribunais. 2018.

CAPÍTULO 7 - SIMPLES E FÁCIL - PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO TJGO

Deborah Ribeiro Da Silva

RESUMO

O programa "Simples e Fácil" do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) foi lançado em 10 de junho de 2024, seguindo o Pacto Nacional pela Linguagem Simples do STF e CNJ, com o objetivo de tornar a comunicação do TJGO mais clara e acessível ao público. A iniciativa visa facilitar a compreensão dos processos judiciais e promover a transparência, através da capacitação de servidores, criação de guias, glossários e uso de recursos visuais. A pesquisa busca entender como o programa impacta a compreensão e o acesso à justiça pela população goiana.

Palavras-chave: Simples. Fácil. TJGO. Acesso.

CONTEXTO

O programa "Simples e Fácil", que visa uma linguagem clara, direta e acessível em todas as comunicações do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) com o público, foi lançado oficialmente em 10 de junho de 2024.

A iniciativa surgiu em resposta à orientação do Pacto Nacional pela Linguagem Simples, lançado pelo presidente do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Ministro Luís Roberto Barroso. A medida foi comunicada na abertura do 17ª Encontro Nacional do Poder Judiciário, promovido pelo CNJ em parceria com o TJBA.

Implementado pelo presidente da época, Carlos França, o objetivo principal do Pacto Nacional pela Linguagem Simples, foi facilitar a compreensão dos processos judiciais pela população, promovendo a transparência dos atos do Poder Judiciário goiano. Para isso, o programa envolve diversas ações, como a capacitação de magistrados e servidores na técnica de Linguagem Simples e a criação de guias e materiais de apoio, incluindo um glossário de termos jurídicos e um banco de ícones. O programa "Simples e Fácil" é coordenado pela Diretoria de Planejamento e Inovação do TJGO, por meio do Laboratório de Inovação - INOVAJUS.

Segundo McCarthy (2007), a IA é a forma de aplicar o conhecimento humano em um computador, fazendo através da ciência, máquinas inteligentes, mencionando a reprodução artificial para alguma capacidade cognitiva humana. Para promover e facilitar o acesso de novos métodos e técnicas para implementação do programa, o TJGO realizou uma parceria com a UFG (Universidade Federal de Goiás) no desenvolvimento dos softwares e IA para facilitar o acesso dos usuários à linguagem simples.

Outrora recomendado, o uso de vocabulário comum, frases curtas e diretas, evitando termos técnicos desnecessários, siglas e estrangeirismos. É incentivado também, a utilização de recursos visuais como infográficos, fluxogramas e vídeos para facilitar a compreensão das informações.

PERGUNTA DE PESQUISA

De que forma o programa “Simples e Fácil” do TJGO, ao adotar a linguagem simples, impacta a compreensão e o acesso à justiça por parte da população goiana?

JUSTIFICATIVA

O cumprimento do uso da linguagem simples nos tribunais, segue a Recomendação nº 144/2023 do CNJ, que diz “Recomendar aos Tribunais e Conselhos, com exceção do STF, a utilização de linguagem simples, clara e acessível, com o uso, sempre que possível, de elementos visuais que facilitem a compreensão da informação.” É um passo significativo para promover a acessibilidade informacional no sistema de justiça brasileiro, buscando uma comunicação mais transparente e eficaz entre o Poder Judiciário e a sociedade.

A recomendação se aplica a todos os tipos de comunicação do Judiciário, incluindo decisões judiciais, despachos, sentenças, acórdãos, comunicados, websites e outros materiais informativos. Considera ainda, diversos normativos e princípios, como os objetivos da República Federativa do Brasil de construir uma sociedade livre, justa e solidária, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e a Lei de Proteção e Defesa dos Direitos do Usuário dos Serviços Públicos (Lei nº 13.460/2017), que já estabelecem a necessidade de linguagem simples nos serviços públicos.

Ao entender a linguagem utilizada pelo sistema de justiça, o cidadão se sente mais capacitado a participar ativamente, buscar seus direitos e cumprir suas obrigações. A linguagem simples empodera o indivíduo, tornando-o menos dependente de intermediários para compreender informações cruciais. A clareza na comunicação reduz a ocorrência de dúvidas, interpretações equivocadas e a necessidade de esclarecimentos adicionais. Isso pode levar a uma maior eficiência nos processos e a uma diminuição do número de recursos ou questionamentos baseados em falta de compreensão.

RESULTADOS

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) implementou a recomendação nos tribunais por diversas razões, todas interligadas com o objetivo de tornar o sistema de justiça mais acessível, transparente e eficaz para a sociedade. Ao utilizar uma linguagem que todos possam entender, os órgãos do judiciário buscam aumentar a transparência do Poder Judiciário, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize suas atividades.

O programa da Linguagem Simples no TJGO ganhou o auxílio do Projeto ANA, demonstrando o compromisso do TJGO em eliminar as barreiras da linguagem jurídica, utilizando a IA para empoderar o cidadão com informações claras e diretas, promovendo uma justiça mais transparente e compreensível. Uma iniciativa inovadora que usa Inteligência Artificial (IA) para simplificar a linguagem jurídica, tornando a justiça mais acessível.

Em duas vertentes, ANA Fala Com Você, uma ferramenta de IA que permite aos usuários inserir textos jurídicos complexos e receber sugestões de termos mais simples e um glossário interativo, com o objetivo de traduzir o juridiquês para uma linguagem acessível a todos. E, ANA Chatbot, uma assistente virtual com IA integrada ao programa "Simples e Fácil", responde a perguntas frequentes, oferece acesso à Carta de Serviços e até disponibiliza respostas em áudio para consultas processuais, facilitando o acesso à informação judicial.

Para trazer essa comunicação para mais perto das partes envolvidas, foi desenvolvido pelo INOVAJUS, o Guia de Linguagem Simples do TJGO e o Guia de Bolso, documentos que servem como norte para a escrita de manifestações em processos, redações oficiais, entre outros registros de comunicação do Tribunal de forma mais direta e clara.

Importante ressaltar que, a linguagem simples facilita o acesso do público em vulnerabilidade aos atos processuais que possuem jargões complexos do ramo do direito, mas não isentam o uso dos tratamentos formais aos servidores e magistrados do Tribunal.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Atos do Conselho Nacional de Justiça. Recomendação Nº 144 de 25/08/2023. Portal oficial do CNJ. DF: 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5233>. Acesso em: 05/06/2025.

BRASIL. Notícias - Supremo Tribunal Federal. Portal oficial do STF, Brasília. DF, 2023. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=521404&ori=1>. Acesso em: 08/06/2025.

BRASIL. Notícias - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. GO: TJGO - EJUG, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/inov-noticias/230-destaques-site-inovajus/28461-presidente-do-tjgo-assina-adesao-ao-pacto-nacional-pela-linguagem-simples> . Acesso em: 09/06/2025.

MCCARTHY, John. What is Artificial Intelligence? Stanford: Stanford University, 2007.

CAPÍTULO 8 - O PROGRAMA DE COMPARECIMENTO VIRTUAL COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO E EFETIVIDADE NO SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO: DESAFIOS E POTENCIALIDADES

Daniela Flávia Garcia Dourado

RESUMO

O sistema de justiça brasileiro tem buscado alternativas inovadoras para enfrentar os desafios históricos de morosidade, formalismo excessivo e dificuldade de acesso, intensificados durante a pandemia de COVID-19. O cenário de isolamento social e o consequente avanço do trabalho remoto evidenciaram as vantagens da virtualização de procedimentos, como economia de recursos, agilidade, eficiência e maior dignidade às partes envolvidas. Nesse contexto, destaca-se o Programa de Comparecimento Virtual, instituído pela Portaria Conjunta nº 01/2023 na Comarca de Aparecida de Goiânia – GO, que permite o cumprimento remoto de medidas cautelares e acordos de não persecução penal por meio do aplicativo WhatsApp. A iniciativa, de implementação simples, custo zero e ampla acessibilidade, tem demonstrado resultados expressivos, com maior adesão dos jurisdicionados, especialmente os socialmente vulneráveis, e significativa redução no índice de descumprimento das obrigações impostas. Além de promover inclusão social, a medida contribui para a modernização do sistema de justiça criminal brasileiro, fortalecendo o compromisso com a efetividade, economicidade e inovação.

Neste capítulo, inserido na coletânea sobre Inovação no Setor Público, pretende-se apresentar uma análise dessa experiência concreta implementada no âmbito estadual de Goiás, especificamente na 2ª UPJ das Varas Criminais de Aparecida de Goiânia, contribuindo para o debate nacional sobre acesso à justiça, transformação digital e eficiência institucional.

Palavras-chave: Justiça Criminal; Inovação; Comparecimento Virtual; Eficiência Judiciária; Acesso à Justiça.

CONTEXTO

O sistema de justiça brasileiro, ao longo dos anos, tem enfrentado o desafio de manter-se eficiente e acessível diante de uma sociedade em constante transformação. A burocracia, os custos logísticos e o excesso de formalismo nos procedimentos judiciais impactam negativamente a efetividade de medidas judiciais, especialmente em casos de menor gravidade, como aqueles que envolvem medidas cautelares ou acordos de não persecução penal.

Diante desse cenário, surge o Programa de Comparecimento Virtual, instituído pela Portaria Conjunta nº 01/2023 na Comarca de Aparecida de Goiânia – GO. A iniciativa permite que investigados e réus, ao invés de comparecerem presencialmente ao fórum para justificar suas atividades, realizem esse procedimento por meio do aplicativo WhatsApp, mediante assinatura de termo de adesão digital. Isso inclui o envio de

mensagens de texto, fotos e documentos diretamente à unidade judiciária, com prazos e formatos previamente estipulados.

A adoção desse modelo visa, entre outros objetivos, assegurar maior efetividade no cumprimento das medidas judiciais, promover inclusão social e facilitar o acesso à justiça. O comparecimento virtual se mostra especialmente relevante para pessoas em situação de vulnerabilidade, como desempregados ou trabalhadores informais que teriam dificuldades logísticas e financeiras para se deslocar até o fórum.

Além disso, o Poder Judiciário também se beneficia da medida, com economia de recursos, agilidade nos procedimentos e manutenção de contato constante com os jurisdicionados, que são incentivados a manter seus dados atualizados. A utilização de tecnologia gratuita e amplamente acessível, como o WhatsApp, reforça o compromisso da Justiça com a inovação e a eficiência.

Essa prática exemplifica como ações de baixo custo, mas alto impacto, podem ser incorporadas como boas práticas replicáveis em outras comarcas e tribunais, consolidando uma cultura de inovação institucional no Brasil.

PERGUNTA DA PESQUISA

Quais os impactos do Programa de Comparecimento Virtual na efetividade do cumprimento das medidas cautelares, e de que forma ele contribui para a modernização e inclusão no sistema de justiça criminal brasileiro?

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Inovação e Eficiência no Sistema de Justiça

A crescente demanda judicial exige do Poder Judiciário alternativas tecnológicas que garantam maior celeridade e efetividade. O Programa de Comparecimento Virtual representa uma inovação importante ao permitir o cumprimento de determinações legais de forma remota, utilizando ferramentas já amplamente difundidas entre a população. Segundo o relatório “Justiça em Números 2023” do CNJ, o Brasil possui mais de 77 milhões de processos em tramitação. Soluções que desafoguem o sistema e racionalizem os atos processuais são, portanto, essenciais.

Garantia de Direitos Sociais e Redução de Desigualdades

A medida tem um impacto direto na vida dos jurisdicionados, em especial os mais vulneráveis. O comparecimento virtual evita faltas ao trabalho e o consequente risco de

demissão, além de eliminar custos com transporte, beneficiando desempregados e trabalhadores informais. De acordo com dados do IBGE (2023), mais de 38 milhões de brasileiros estão na informalidade. Ao permitir o cumprimento remoto das obrigações legais, o programa colabora para uma justiça mais inclusiva e menos punitiva do ponto de vista socioeconômico.

Redução de Custos e Maior Controle para o Poder Judiciário

Para o Judiciário, o programa representa redução de deslocamentos, menor ocupação das unidades físicas e economia com pessoal, sem perda de controle sobre os investigados. A comunicação rápida e registrada via WhatsApp permite controle efetivo das obrigações e manutenção de contato direto com os participantes. O uso de ferramentas digitais, conforme reconhecido pelo CNJ no Procedimento de Controle Administrativo nº 0003251-94.2016.2.00.0000, é um caminho legítimo e necessário para modernizar o serviço público judicial.

Ao apresentar e refletir sobre esta prática local de inovação, o presente capítulo busca contribuir para o campo acadêmico e profissional da administração pública e da gestão judiciária, evidenciando caminhos possíveis para a transformação digital humanizada e funcional do Judiciário.

RESULTADOS OBTIDOS ATÉ O MOMENTO

Desde a implementação do Programa Comparecimento Virtual, observa-se um aumento significativo na taxa de cumprimento das obrigações impostas judicialmente. Houve maior adesão por parte dos investigados, especialmente daqueles com vínculos empregatícios ativos. A manutenção de dados atualizados facilitou a localização das partes, e o envio das justificativas mensais pelo WhatsApp mostrou-se funcional e seguro. O Judiciário local registrou menos casos de descumprimento injustificado, demonstrando a eficácia da medida. A experiência pode servir como referência para políticas públicas de inovação no Judiciário brasileiro, sobretudo ao comprovar que soluções tecnológicas simples e acessíveis podem gerar resultados expressivos, tanto na efetividade processual quanto na inclusão social.

Imagem 1. Linguagem simples e desburocratizada entre partes e servidores



Imagem 2. Uma única servidora acompanha os comparecimentos e alimenta as planilhas. (economia, eficiência e efetividade)

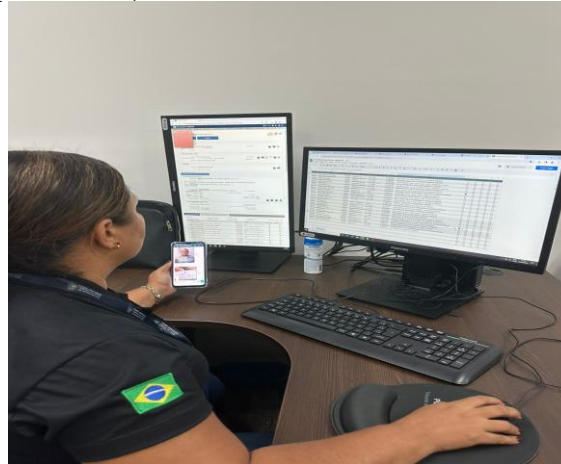
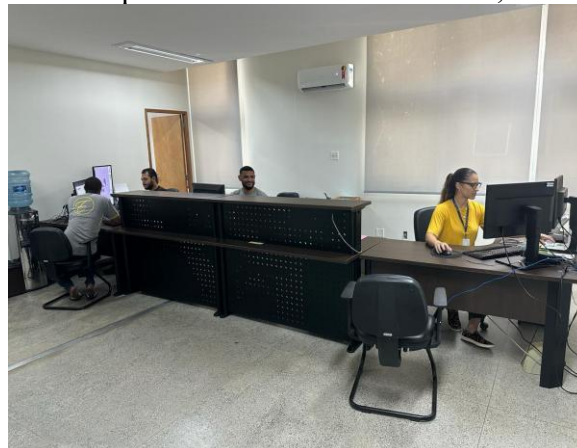


Imagem 3. Atendimento presencial menos tumultuado, mais digno e eficiente



REFERÊNCIAS

Portaria Conjunta nº 01/2023 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Portaria Conjunta nº 01/2023. Comarca de Aparecida de Goiânia. Disponível em: <https://proad-v2.tjgo.jus.br/proad/publico/validacaoDocumento>.

Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Informalidade no mercado de trabalho brasileiro. 2023.

Conselho Nacional de Justiça. PCA 0003251-94.2016.2.00.0000. Reconhecimento da legalidade das intimações por WhatsApp.

CAPÍTULO 9 - TAXA DE CONGESTIONAMENTO E SUA RELEVÂNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Indianar Paim Vaz

RESUMO

A presente pesquisa pretende demonstrar a relevância da Taxa de Congestionamento Líquida de Conhecimento (TLC), na administração da Justiça, feita através do registro dos processos judiciais arquivados e em tramitação como medida de produtividade e eficiência do judiciário, aperfeiçoada pela revisão de sua fórmula de cálculo e a migração para sistemas de banco de dados digitais. A taxa de congestionamento é o índice percentual de medida estatística que aponta o quantitativo de processos paralisados pendentes de solução em relação ao total que tramitou no período de um ano. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) definiu como uma das metas para o ano de 2025 que os tribunais reduzam a TLC do acervo de processos em 0,5% em relação a 2024. Consiste em um dos principais indicadores do Relatório Justiça em Números, fonte estatística oficial que auferir a realidade dos tribunais brasileiros. O objetivo geral deste trabalho é definir a relevância no gerenciamento da TLC e tem como objetivos específicos definir a Taxa de Congestionamento Líquida de Conhecimento e levantar a importância do seu monitoramento e gerenciamento. Como metodologia foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica e documental.

Palavras-Chave

Taxa de congestionamento. Administração judiciária. Produtividade. Eficiência.

CONTEXTO

A taxa de congestionamento (TC) no Poder Judiciário é registrada desde quando as ações tramitam por meio de processos físicos e não havia sistemas de banco de dados informatizados. Os dados processuais eram cadastrados manualmente em livros físicos e, posteriormente, transcritos para relatórios elaborados pelas secretarias dos tribunais e varas judiciais, formando uma base de dados para cálculo da taxa de congestionamento.

Mesmo antes da implantação do Justiça em Números pelo CNJ, em 2005, a taxa de congestionamento já era computada como referencial para o quadro situacional da efetividade da prestação jurisdicional. Quanto maior o percentual da TCL mais ineficiente a produtividade e maior a lentidão no trâmite processual (Oliveira e Cunha, 2020).

O processamento de registro de dados de forma manual, até a década de noventa, era sujeito a falhas de registro, como, por exemplo, a unidade judiciária deixar de fazer a anotação em livro próprio, ou ainda, o desvio ou perda de algum livro ou formulário de registro.

Com a Reforma do Judiciário aprovada pela Emenda Constitucional (EC) nº 45 de 2004, e a instalação do CNJ, em 2005, as estatísticas judiciais passaram a integrar o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), que padronizou a coleta de dados.

O desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI), propiciou maior assertividade na gestão de processos.

PERGUNTA DE PESQUISA

Qual a relevância da taxa de congestionamento na administração do judiciário?

JUSTIFICATIVA

Para 2025 o CNJ definiu 10 Metas a serem alcançadas pelos tribunais de justiça e, como incentivo, são concedidas premiações através do Prêmio CNJ de Qualidade, nas categorias: Prêmio CNJ de Qualidade Excelência, Prêmio CNJ de Qualidade Diamante, Prêmio CNJ de Qualidade Ouro e Prêmio CNJ de Qualidade Prata, de acordo com o Painel de Metas Nacionais 2025, publicado na plataforma do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Para 2025 reduzir a TCL em 0,5 pontos percentual sobre a quantidade de processos em trâmite no 1º grau e juizados especiais, é a Meta 5 definida pelo CNJ a ser alcançada até 31/12/2025 e está segmentada no Eixo Temático Produtividade, de acordo com o art. 8º, inciso II da Portaria Presidência nº 411/2024.

Este trabalho de pesquisa é importante à medida que pretende estudar a TLC no controle da eficiência e sua relação para a otimização na entrega da prestação jurisdicional.

Busca ainda contribuir para a difusão do conhecimento, em especial, para os atores envolvidos no funcionamento da máquina judiciária (magistrados, advogados, promotores de justiça, servidores e colaboradores).

1 - Taxa de Congestionamento e Processo Físico

Até final dos anos 90, grande parte dos tribunais estaduais brasileiros ainda faziam uso do registro de dados, manualmente, em livros físicos catalogados e divididos em livros de autuação, distribuição, sentenças, baixa e arquivamento, suspensão, carga para advogados, Ministério Público e Procuradorias. Iniciavam-se com Termo de abertura e suas folhas tinham que ser numeradas e carimbadas na ordem e ao final ser lavrado o Termo de Encerramento.

Segundo Silva (2020), ao final de cada ano, as unidades judiciárias e administrativas geravam planilhas de dados de informações coletadas por vara e entrância. Extensos formulários estatísticos eram impressos e encaminhados para as

corregedorias e para os tribunais superiores para inspeção.

As informações eram de suma importância para gerar indicadores de aferição, tais como, da taxa de congestionamento, que era obtida, na época, fazendo-se a divisão dos processos pendentes ao final do período e o número de processos baixados mais os pendentes, multiplicado por 100.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Taxa de Congestionamento} = \frac{\text{Pf}}{\text{Pf} + \text{B}} * 100$$

Onde:

Pf = Número de processos pendentes ao final do período

B = Número de processos baixados no mesmo período

Em meados do ano 2000, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) passou a utilizar sistemas de tecnologia da informação para registrar e armazenar dados processuais, porém, a tramitação das ações judiciais continuavam por meio de processos físicos.

O TJGO utilizava o SPG (Sistema de Primeiro Grau) e SSG (Sistema de Segundo Grau), que por meio do aprimoramento da tecnologia de software, o próprio gabinete passou a registrar a síntese da sentença ou acórdão diretamente no Sistema. Também tornou-se possível registrar dados das audiências como realizadas ou não, se houve acordo ou não, o valor do acordo e etc, foram alguns dos avanços.

Com a implantação e o aprimoramento de sistemas de informática e tecnologia da informação, as câmaras e varas judiciais passaram a utilizar computadores conectados a impressoras matriciais para expedir documentos de atos processuais, registrar as fases do processo, baixar as ações, arquivar, habilitar advogados. Também possibilitou ao público externo ter acesso a informações de andamento processual sem necessidade de ir até ao fórum ou tribunal.

2 - Taxa de Congestionamento e Processo Judicial Eletrônico

Em 2006, através da Lei 11.419, o CNJ regulamentou a tramitação dos processos por meio eletrônico. A digitalização dos processos físicos significou um grande avanço do judiciário ao facilitar o acesso das partes interessadas através do processo digital.

Com o Justiça em Números implantado pelo CNJ em 2005, a taxa de congestionamento passou a ser meta e referencial para o quadro situacional da eficiência

na gestão do judiciário, quanto maior o percentual da TCL mais ineficiente a produtividade e maior a lentidão no trâmite processual (Oliveira e Cunha, 2020).

Segundo o glossário sobre as metas nacionais do Poder Judiciário, com base em análises de fluxo processual, a fórmula da TC passou a ser calculada da seguinte forma
Glossário :

$$\text{Se } = \frac{(\text{TCLC2024} - 0,005) * 100}{\text{TCLC2025}} > 100\%, \text{ percentual de cumprimento} = \frac{(\text{TCLC2024} - 0,005) * 100}{\text{TCLC2025}}$$

$$\text{Se } = \frac{(\text{TCLC2024} - 0,005) * 100}{\text{TCLC2025}} < 100\% \text{ e } \text{TCLC} < 56\%, \text{ percentual de cumprimento} = 100\%$$

$$\text{Percentual de cumprimento} = \frac{(\text{TCLC2024} - 0,005) * 100}{\text{TCLC2025}}$$

TCLC – Taxa de Congestionamento Líquida de Conhecimento é calculada através da seguinte razão:

$$\frac{\text{CPLC}}{\text{CPLC} + \text{TBaixC}}$$

Onde:

$$\text{CPLC} = \text{CPLC1} + \text{CPLCJE}$$

$$\text{TBaixC} = \text{TBaixC1} + \text{TBaixCJE}$$

CPLC1: Casos Pendentes Líquidos na Fase de Conhecimento do 1º Grau

CPLCJE: Casos Pendentes Líquidos na Fase de Conhecimento dos Juizados Especiais

TBaixC1: Processos Baixados na Fase de Conhecimento do 1º Grau

TBaixCJE: Processos Baixados na Fase de Conhecimento dos Juizados Especiais

A taxa de congestionamento mede o percentual de processos que restaram paralisados sem solução, em relação ao total de processos que tramitou no período estimado de um ano. Quanto maior o índice, mais difícil se torna para o tribunal gerenciar o seu estoque

de processos. Por sua vez, a taxa de congestionamento líquida é calculada subtraindo do acervo os processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório (Metas Nacionais do Poder Judiciário 2025: Glossário e Esclarecimento. Justiça Estadual – Versão 2, Fevereiro/2025).

No cálculo da TCL os processos de execução não são computados, apenas os de conhecimento, o que possibilita maior exatidão sobre o contexto no cumprimento da entrega da prestação jurisdicional que acontece, especialmente, pela sentença transitada em julgado.

A Meta 5 pretende a redução de 0,5 pontos percentuais na TCL em relação ao período de 2024. O critério de cumprimento é que, ao final do ano, o percentual de cumprimento seja maior ou igual a 100%. A cláusula de barreira na fase de conhecimento é de 56 pontos percentuais, ou seja, indica que o tribunal que alcançar 56% ou menos no índice da TLC cumprirá a meta (Portaria Presidência nº 411 de 02/12/2024 - Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2025).

Esforços gerenciais, tanto da área meio como fim, almejam a redução do período de tempo entre o protocolo inicial do processo até a prolação da sentença transitada em julgado, momento em que, se concretiza a entrega da prestação jurisdicional.

Agaia (Assistente para Geração Automática de IA), uma das inteligências artificiais utilizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás,, cria prompts personalizados, compartilhando informações entre unidades, integrando-se ao Processo Judicial Eletrônico (Projudi) e ao Processo Administrativo Eletrônico (Proad), permite gerar relatórios judiciais e administrativos, automaticamente, com dados estatísticos e gerenciais com alto nível de confiabilidade, agregados ao monitoramento por meio de painéis gerenciais de Business Intelligence, que monitoram o acervo, identifica problemas e faz a gestão das prioridades. Somam-se ainda a Berna, Robô de cumprimento de atos processuais, integração Projudi-E-Cartas e sistemas conveniados como Sisbajud, Infojud, Sniper dentre outros.

RESULTADOS OBTIDOS

De acordo com dados estatísticos, divulgados pelo CNJ, no primeiro semestre de 2024 o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, conquistou o recorde histórico da menor taxa de congestionamento desde a implantação da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DATJUD), alcançando 55,47% na taxa de congestionamento bruta por mês e 55,42% na taxa de congestionamento líquida.

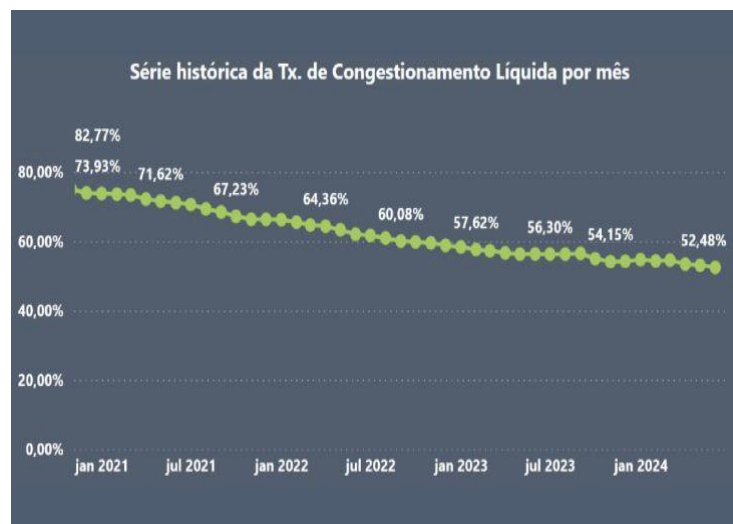
Segundo o desembargador Carlos França, que esteve no exercício da presidência do tribunal de Justiça do estado de Goiás, no período de 01/02/2021 até 01/02/2025, o sucesso no resultado alcançado foi possível em virtude da "dedicação da magistratura e do corpo funcional em oferecer uma justiça mais ágil e acessível ao cidadão, bem como da implementação projetos e programas que contribuíram sobremaneira na otimização da prestação jurisdicional".

Dentre os recursos mais relevantes desenvolvidos e implementados na melhoria da gestão no TJGO destacam-se a utilização de inteligência artificial, como a Agaia e Berna, a obtenção de novas tecnologias, a reestruturação dos quadros de pessoal, a otimização dos métodos de trabalho, a implantação do Programa de Inteligência e Automação Processual através da Central de Processamento Eletrônico (CPE), do Núcleo de Aceleração de Julgamentos (NAJ), das Unidades de Processamento Judicial (UPJ), a realização de debates presenciais e em webinários, os programas de mutirões de conciliação como a Semana da Conciliação, programas Pró-Júri e Acelerar Previdenciário, o Centro Judiciário de Solução de Conflitos (Cejusc), a Central de operacionalização de Sistemas Conveniados (Cenopes), implantação do alvará eletrônico, dentre outros.

Entre os tribunais de justiça de médio porte, o judiciário goiano conquistou a 2ª posição com a menor taxa de congestionamento bruta ao mês e classificado entre os cinco tribunais do país com a menor taxa de congestionamento.

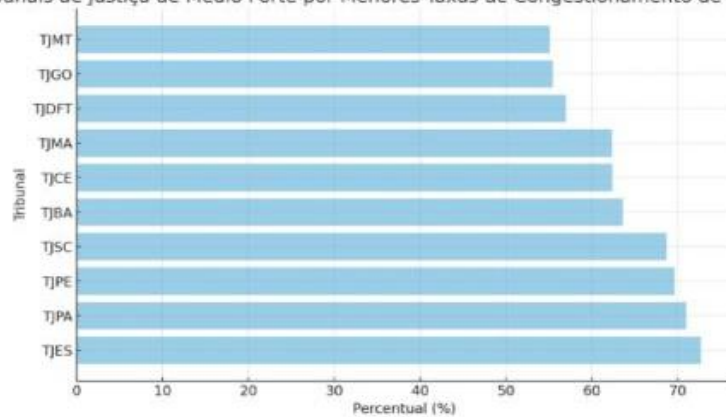


Fonte: DATAJUD/TJGO2024



Fonte: DATAJUD/TJGO2024

Classificação dos Tribunais de Justiça de Médio Porte por Menores Taxas de Congestionamento de Processos (Maior para Menor)



Fonte: DATAJUD/TJGO2024



Fonte: DATAJUD/TJGO2024

CONCLUSÃO

A taxa de congestionamento é um indicador que mede o volume percentual de processos que estão em tramitação em relação ao total de processos finalizados, considerado o intervalo de um ano. Quanto maior o percentual da taxa de congestionamento maior é a quantidade de processos ainda não finalizados, baixados ou arquivados, ou seja, ainda não sentenciados, portanto, considerar-se-á que há uma maior morosidade no andamento dos processos.

A TCL é um referencial estatístico importante de medida da eficiência e produtividade do judiciário, ao passo que, informa se as ações judiciais, que tramitam em um determinado período de tempo, apresentaram maior celeridade processual ou se sofreram retardo no seu trâmite. É um dado de gestão importante para averiguação da eficiência na administração judiciária. Não há de se olvidar que o avanço da tecnologia da informação contribuiu significativamente no processamento de dados gerenciais a fim de oferecer segurança e confiabilidade.

A TCL permite ao tribunal inteirar-se do seu contexto no decorrer do tempo e apontar a necessidade em traçar projetos e programas que busquem otimizar a celeridade processual por meio do gerenciamento do fluxo processual visando a redução do tempo no trâmite processual até a entrega da prestação jurisdicional, em tempo hábil, para que a justiça seja feita e percebida.

A redução da taxa de congestionamento vai ao encontro de um judiciário mais eficiente, pois, reflete maior celeridade no trâmite dos processos judiciais pela brevidade

na entrega da prestação jurisdicional aos jurisdicionados, produzindo-se, assim, o desafogamento do acervo de ações que, em uma sociedade de conflitos, novas ações são protocoladas diuturnamente, e o fluxo se repete.

Diante dessa situação, reduzir a taxa de congestionamento processual tem sido o grande desafio para os tribunais brasileiros. A Trelação é a de que quanto maior a celeridade na tramitação processual mais rápida se faz a entrega da prestação jurisdicional, tanto quanto, maior será a probabilidade na percepção do jurisdicionado de justiça feita.

REFERÊNCIAS

CNJ. DATAJUD. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/> . Acesso em 09/07/2025.

CNJ. Metas. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/> . Acesso em 18 maio 2025.

CNJ. Metas Nacionais do Poder Judiciário 2025: Glossário e Esclarecimentos. Justiça Estadual. Versão 2, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/02/glossario-metas-nacionais-do-poder-judiciario-2025-justica-estadual-versao-2.pdf> . Acesso em 17 maio 2025.

CNJ. Painel de Estatísticas. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/> Acesso em 17 maio 2025.

CNJ. Portaria Presidência n. 411, de 02 de dezembro de 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880> . Acesso em 17 maio 2025.

LOPES. Mônica Sette. Paradoxos da Morosidade: relato à mão livre. Revista de Informação Legislativa. V. 44, n. 175. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/139972> . Acesso em 03/07/2025.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os Indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. Revista Direito e Tecnologia, v. 20, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/RvqncfcBvkKNhpdZYVRX93x/?lang=pt> . Acesso em 10 maio 2025.

SANTOS, Gabrielly Andrade dos; MELO, Arquimedes Fernandes Monteiro de. A realidade da Justiça em números: um estudo sobre as principais causas da morosidade

da Justiça. Revista Direitos Fundamentais & Justiça, Belo Horizonte, ano 11, n. 36, p. 95-114, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/download>

SILVA. Jeovan Assis da. FERREIRA. Guilherme Viana. Prata. Ana Carolina Aires Cerqueira. Desempenho na Justiça Estadual no Brasil: trajetória da produtividade à luz da teoria institucional e da variável tecnologia. Revista Científica do STJ. Brasília, nº 101, 2020. Disponível em <https://bdjur.stj.jus.br/server/api/core/bitstreams/bfdd1816-e9c6-4d6f-9c80-6e44c1aaf78f/content> . Acesso em 03/07/2025.

TJGO. Redução de casos pendentes: TJGO alcança menor taxa de congestionamento da série histórica no primeiro semestre de 2024. Plataforma TJGO, Goiânia, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/20-destaque/30416-reducao-de-casos-pendentes-tjgo-alcanca-menor-taxa-de-congestionamento-da-serie-historica-no-primeiro-semester-de-2024> .

CAPÍTULO 10 - ATUAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ÁREA ESTRATÉGIA E RELEVANTE PARA O POSICIONAMENTO DE BANCOS PRIVADOS

Weverson Ribeiro Alves

INTRODUÇÃO

Vivemos um período em que as instituições financeiras exercem papel crucial na modernização da gestão pública. Neste contexto, o Banco Bradesco apresenta-se como protagonista ao oferecer soluções bancárias especializadas para entes públicos. Dentre essas iniciativas, destacam-se: (i) a Plataforma “Poder Público”, voltada à gestão integrada da área financeira de governos federais, estaduais e municipais; e (ii) a gestão da folha de pagamento dos servidores públicos do Estado do Rio de Janeiro. Este trabalho busca analisar, com base em dados públicos e editais oficiais, a abrangência, investimentos e impactos dessas ações.

Plataforma “Poder Público”

O banco dispõe de uma área própria para lidar com casos relacionados ao poder público.

Descrição e Escopo

O Bradesco estruturou uma plataforma dedicada ao atendimento de entes públicos, denominada “Poder Público”. Segundo informações oficiais, a instituição mantém nove plataformas específicas para órgãos de grande porte (capitais, assembleias, tribunais, ministérios e defensorias), além de 33 plataformas regionais voltadas a municípios.

Serviços oferecidos

A plataforma oferece um conjunto completo de soluções voltadas para o setor público, incluindo:

- Gestão de pagamentos e recebimentos;
- Administração de folha de pagamento (RH);
- Tesouraria e serviços corporativos;
- Canais especializados de atendimento e suporte técnico.

Tais soluções visam otimizar processos, reduzir custos operacionais e aumentar a transparência financeira na administração pública.

Relevância acadêmica e implicações

Do ponto de vista acadêmico, o estudo destas plataformas indica uma convergência entre tecnologia financeira (FinTech) e governança pública, configurando uma forma de parceria público-privada (PPP) tecnológica. Os benefícios tangíveis — como eficiência operacional e segurança — devem ser investigados em futuros estudos empíricos, que avaliem métricas de tempo de processamento, redução de fraudes e percepção dos gestores públicos.

Gestão da folha de pagamento do Estado do Rio de Janeiro

A conquista da folha de pagamento do Estado do Rio de Janeiro é um bom exemplo da atuação do banco na gestão de folhas de pagamento.

Contexto e histórico

Em 2016, o Banco Bradesco venceu a licitação da Secretaria de Fazenda e Planejamento do Estado do Rio de Janeiro, arrematando o contrato para gestão da folha de pagamento dos cerca de 460 mil servidores ativos, inativos e pensionistas. O edital estabelecia como limite mínimo o valor de R\$ 1.317.767.421,22, sendo o lance vencedor de R\$ 1.317.800.000,00.

Investimentos e contrapartidas

Em setembro de 2023, o Bradesco renovou ou reconquistou o contrato ao ofertar R\$ 1,692 bilhão, reforçando sua posição como fornecedor da folha de pagamento do estado. Esse valor representa o montante pago ao governo para gerir o sistema de pagamento dos servidores e assume a prestação contínua do serviço.

Editais e transparência

O edital original, identificado como Processo nº E-04/115/29/2017, está disponível no portal da Secretaria de Fazenda do RJ, contendo cláusulas contratuais, prazos e especificações técnicas. Já o contrato publicado sob o número 027/2023 detalha os termos da gestão de pagamentos e alcança registro no Diário Oficial do Estado.

Dados para consulta:

Contrato 027/2023: edital acessível via portal RJ (consulta pública);

Processo 016/2017 (edital original): portal da Fazenda RJ;
 Publicação do pregão de 2016 no site oficial do RioPrevidência.

Impactos e análise crítica

A gestão de uma folha com dimensões e complexidade como a do Rio de Janeiro demanda sistemas robustos e capacidade operacional elevada. A oferta quase no mínimo previsto evidencia risco competitivo reduzido, sugerindo eventual barreira de entrada para outros bancos. Além disso, o montante repassado implica significativa injeção financeira ao Estado e refletirá no aprimoramento de serviços públicos e continuidade de pagamentos.

Alguns municípios atendidos pelo Bradesco

O catálogo disponível revela que o Bradesco firma contratos com dezenas de prefeituras e institutos de previdência em todo o Brasil, com aportes que variam conforme o porte e a complexidade da folha, como os exemplos abaixo:

Município/órgão	Estado	Duração	Valor total
Campinas	SP	60 meses	R\$ 60 mi
Campo Grande	MS	60 meses	R\$ 50,05 mi (pregão inicial) ou R\$ 100,2 mi (renovação)
Guarulhos + Saae + IPREF	SP	Não informado	R\$ 42,1 mi
Recife	PE	Não informado	R\$ 129 mi
Belo Horizonte	MG	60 meses	R\$ 236,85 mi
Bauru	SP	60 meses	R\$ 25,75 mi
Matinhos / IPREM	PR	03/2019-02/2024	R\$ 160 mil (exemplo de média municipal)
Nova Olinda	CE	02/2020-01/2025	R\$ 333 mil.

Esses contratos não se limitam à simples operação de caixa, mas incluem integração com serviços como empréstimos consignados, PIX, atendimento dedicado e apoio técnico local.

DISCUSSÃO

Comparativo entre as iniciativas

A Plataforma “Poder Público” possui caráter abrangente e tecnológico, voltada para múltiplos entes e processos, enquanto a folha exclusiva ao Rio de Janeiro representa uma operação especializada e econômica-significativa. Ambas demonstram como o Bradesco atua na interface entre setor público e mercado financeiro, embora com modelos de contrato distintos (multientes vs. contrato individualizado).

Relevância institucional e social

Essas ações reforçam a perenidade do papel privado na gestão de demandas públicas, levantando discussões sobre governança, controle externo e accountability. As exigências dos editais — critérios técnicos e valor mínimo estabelecido — subsidiarão investigações futuras sobre qualidade do serviço, aderência a normas e dependência estatal.

Limitações e demandas para pesquisas futuras

A avaliação quantitativa dos resultados (ganhos de eficiência, economia de custo, satisfação dos gestores) não está plenamente acessível nos documentos públicos. Há demanda por estudos empíricos, com entrevistas qualitativas e análise de relatórios de desempenho. Ademais, seria relevante comparar com soluções de outros bancos ou plataformas governamentais abertas.

CONCLUSÃO

O Banco Bradesco se destaca no fornecimento de soluções voltadas ao setor público, por meio da Plataforma “Poder Público” — com atuação em 42 plataformas para diferentes esferas de governo — e da gestão da folha de pagamento do Estado do Rio de Janeiro, conquistando contratos bilionários. Essas iniciativas representam expressão da crescente privatização de processos públicos estratégicos e demandam estudo aprofundado para avaliar eficiência, concorrência e transparência.

REFERÊNCIAS

BRADESCO. Plataforma Poder Público. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/pessoajuridica/poder-publico/index.shtm>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento. Contrato nº 027/2023 – Gestão da folha de pagamento dos servidores do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://portal.fazenda.rj.gov.br/licitacoes/wp-content/uploads/sites/44/2023/10/Bradesco_Contrato016.2017.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2025.

RIOPREVIDÊNCIA. Bradesco vence licitação da folha de pagamento dos servidores do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.rj.gov.br/rioprevidencia/node/328>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

SINFRERJ – Sindicato dos Fazendários do Estado do RJ. Bradesco mantém folha por R\$ 1,692 bilhão. Disponível em: <<https://sinfrerj.com.br/noticias/bradesco-mantem-folha-por-1692-bilhoes/>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

CORREIO POPULAR. Prefeitura vende direitos da folha de pagamento ao Bradesco por R\$ 64 milhões. Campinas, 2022. Disponível em: <<https://correio.rac.com.br/prefeitura-vende-direitos-da-folha-de-pagamento-ao-bradesco-1.1228081>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

CAMPO GRANDE NEWS. Bradesco arremata folha da prefeitura por R\$ 50 milhões. 2018. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/cidades/capital/bradesco-arremata-folha-da-prefeitura-por-rs-50-milhoes-e-garante-13o>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

GUARULHOS HOJE. Bradesco vence licitação para folha de pagamento dos servidores municipais. Guarulhos, 2019. Disponível em: <<https://www.guarulhoshoje.com.br/2019/02/04/bradesco-vence-licitacao-para-folha-de-pagamento-dos-servidores-municipais/>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

FOLHA DE PERNAMBUCO. Bradesco vence leilão e vai administrar folha da Prefeitura do Recife. Recife, 2021. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/colunistas/blogdafolha/bradesco-vence-leilao-e-vai-administrar-a-folha-da-prefeitura-do-recife/4961/>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

MISÉRIA. Bradesco arremata direito de gerir folha de Nova Olinda por R\$ 333 mil. Nova Olinda, 2020. Disponível em: <<https://www.miseria.com.br/ultimas-noticias/cariri/bradesco-arremata-direito-de-gerir-folha-de-nova-olinda-por-r-333-mil/>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

CAPÍTULO 11 - ENTRE COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA: CLIMA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DAS UPJS NO TJGO

Wanda Wilk Guimarães

RESUMO

Esta pesquisa analisou os efeitos da implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) no segundo grau do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) sobre o clima organizacional e os fluxos de trabalho internos. Com abordagem mista e instrumento baseado na EPCOSP, abrangeu servidores efetivos, comissionados, terceirizados e estagiários das UPJs Cível (1ª, 8ª, 10ª e 11ª Câmaras) e Criminal (3ª e 4ª Câmaras). Os resultados indicam que a dimensão Interação e Cooperação tiveram as maiores médias enquanto Resistência às Mudanças as menores; as percepções foram mais críticas entre efetivos e mais favoráveis entre terceirizados, os comissionados situando-se em posição intermediária. As respostas abertas apontam comunicação interna, padronização de procedimentos, infraestrutura e dimensionamento de pessoal como pontos sensíveis, ao lado de ganhos de celeridade após a adaptação. Conclui-se que a consolidação do modelo requer capacitação continuada, liderança intermediária atuante e processos participativos de monitoramento.

Palavras-chave: Clima organizacional; Comportamento organizacional; UPJ; Inovação no Judiciário; Gestão pública.

INTRODUÇÃO

A modernização do Poder Judiciário brasileiro tem sido pautada por diretrizes que combinam racionalização de recursos, padronização de rotinas e incorporação de tecnologias de gestão (CNJ, 2014; 2020). Como exemplo, o modelo das Unidades de Processamento Judicial (UPJs), concebido no Tribunal de Justiça de São Paulo, busca centralizar e uniformizar etapas do processamento, otimizando a alocação de pessoal e infraestrutura (TJSP, 2018). Ao substituir a lógica de secretarias isoladas por fluxos integrados e compartilhados, as UPJs facilitam o monitoramento de produtividade e a gestão por indicadores, alinhando-se à gestão pública orientada a resultados. Estudos anteriores sobre a implementação das UPJs apontam que resistência à mudança e treinamentos foram percebidos como fatores de dificuldades entre os servidores (SOARES, 2021). A literatura relaciona essa resistência à insegurança quanto ao domínio de novas rotinas, receio de perda de autonomia, alterações na liderança imediata e processos de transições pouco graduais (NUNES, 2017; ROBBINS, 2020). Em Goiás, o Provimento Conjunto nº 01/2019 e Lei nº 21.630/2022, foi o marco para à implementação das UPJs no 2º grau do TJGO, voltada para à celeridade, redução de custos e padronização de procedimentos. Do ponto de vista teórico, o clima organizacional, entendido como a percepção compartilhada do ambiente de trabalho e das relações que nele se estabelecem,

influência motivação, satisfação e engajamento (EISENBERGER et al., 2020; KELLER; AGUIAR, 2020; ROBBINS, 2020).

PERGUNTA DE PESQUISA

Quais os principais desafios organizacionais na implementação das UPJs Cível e Criminal do segundo grau do TJGO, considerando a eficiência dos processos e o clima organizacional?

JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa decorre de três frentes: (i) a agenda de modernização e racionalização do Judiciário, que demanda evidências sobre efeitos em desempenho e pessoas (CNJ, 2014; 2020); (ii) achados prévios de resistência e lacunas de capacitação no modelo de UPJ, sobretudo no primeiro grau (SOARES, 2021); e (iii) o vazio analítico quanto às especificidades do segundo grau em Goiás, cuja implementação envolve colegiados e estruturas compartilhadas. Ao analisar o clima organizacional e os fluxos de trabalho nas UPJs Cível e Criminal do TJGO, o estudo oferece contribuição nas políticas de capacitação, comunicação e padronização, equilibrando inovação com bem-estar.

RESULTADOS OBTIDOS

Os achados quantitativos indicam que a dimensão Interação e Cooperação tiveram as maiores médias, refletindo relações positivas entre equipes e lideranças; Em relação à Resistência às Mudanças apresentou os menores escores, sugerindo desafios de adaptação a novos fluxos e papéis. Entre os vínculos, observaram-se avaliações mais críticas entre servidores efetivos nas dimensões autonomia e treinamento; terceirizados reportaram percepções mais favoráveis; comissionados e estagiários foram contemplados na amostra, com resultados intermediários. As respostas abertas convergiram para quatro eixos críticos: (i) comunicação interna e canais de feedback; (ii) padronização de procedimentos e artefatos de trabalho; (iii) infraestrutura (física e tecnológica); e (iv) dimensionamento de pessoal. Em paralelo, houve reconhecimento de ganhos de celeridade após a adaptação, especialmente quando houve maior clareza de papéis e rotinas padronizadas (SOARES, 2021).

CONCLUSÃO

Conclui-se que a implantação das UPJs no segundo grau do TJGO produziu avanços perceptíveis na eficiência processual, mas ainda enfrenta barreiras relacionadas ao clima organizacional. O predomínio de avaliações positivas na dimensão “Interação e Cooperação” indica potencial para fortalecer o engajamento das equipes, enquanto as fragilidades apontadas em “Treinamento” e “Resistência às Mudanças” demandam atenção prioritária. Entre as recomendações, destaca-se a necessidade de ampliar programas de capacitação continuada, fortalecer a liderança intermediária como mediadora das mudanças e implementar sistemas de avaliação participativos, capazes de monitorar não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e a satisfação dos servidores. A superação desses desafios requer políticas que integrem inovação e humanização, alinhando metas institucionais a práticas de gestão voltadas para o bem-estar e o desenvolvimento dos servidores. Nesse sentido, os resultados deste estudo oferecem subsídios para que o TJGO e outras cortes brasileiras aperfeiçoem seus processos de modernização, garantindo que mudanças estruturais venham acompanhadas de um ambiente de trabalho saudável e sustentável. Em última análise, a consolidação das UPJs dependerá da capacidade de alinhar tecnologia, gestão e cultura organizacional em um projeto que seja, ao mesmo tempo, eficiente e socialmente sensível, preservando o papel humano como elemento central da prestação jurisdicional.

REFERÊNCIAS

- ESTIVALETE, V. de F. B. et al. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria - RS, Brasil, 2024.
- CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução N.º 194 de 26/05/2014. Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências. CNJ, 2014, online.
- CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias. Associação Brasileira de Jurimetria; Coordenação Marcelo Guedes Nunes. Brasília: CNJ, 2020.
- KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F.. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. Revista Terra Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, Londrina, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004.
- EISENBERGER, R.; RHOADES, L.; WEN, X. Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 7, n. 1, p. 101–124, 2020.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273–285, jul. 2016. doi: 10.1037/ocp0000056.

DEVELLIS, R. F.; THORPE, C. T. Scale development: theory and applications. California: SAGE Publications. *Personnel Psychology*, v. 75, 19 jan. 2022.

SOARES, L. B. Percepção da mudança organizacional: um estudo na comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado. Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado Profissional Administração, Goiânia, 2021

MOTTA, M. Provimento conjunto entre Presidência do TJGO e Corregedoria promove unificação das escriturarias no Estado. TJGO, 2019.

TJSP - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Como esperado, Cartório do Futuro registra aumento na produtividade do Judiciário. Poder Judiciário. TJSP, São Paulo, 2018.

NUNES, W. P. Cultura e Clima no contexto organizacional. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, ano MMXVII, N.º. 000103.

CAPÍTULO 12 - A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS, OS IMPACTOS DA CENTRAL ELETRÔNICA DE MANDADOS (CEM) NA MOTIVAÇÃO, SAÚDE E EFICIÊNCIA NAS ATRIBUIÇÕES DO OFICIAL DE JUSTIÇA

Rosinei Calixto D'Abadia

RESUMO

Esta pesquisa analisou como a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM) e as novas tecnologias afetaram os oficiais de justiça do Tribunal de Justiça de Goiás. Embora a modernização tenha trazido benefícios, como maior agilidade na distribuição de mandados e maior controle dos fluxos de trabalho, ela também trouxe desafios. Por exemplo, apenas 42,9% dos oficiais de justiça estão satisfeitos com a carga de trabalho atual, indicando uma sobrecarga laboral. Além disso, 90,0% dos respondentes concordaram que as ferramentas tecnológicas melhoraram seus processos de trabalho, mas somente 15,9% perceberam uma redução nas doenças ocupacionais. Muitos oficiais de justiça também relataram dificuldades de adaptação às ferramentas digitais e sensação de isolamento devido à virtualização. Apesar disso, fatores como estabilidade no emprego, remuneração e reconhecimento profissional continuam sendo motivadores importantes. O estudo reforça que, para equilibrar a inovação e o bem-estar no trabalho, é fundamental oferecer suporte à saúde, formação tecnológica e valorização profissional, promovendo uma modernização que considere tanto os resultados operacionais quanto a qualidade de vida e motivação dos trabalhadores.

Palavras-chave: Transformação digital; Saúde ocupacional; Motivação no serviço público; Eficiência judicial; Central Eletrônica de Mandados.

PERGUNTA DE PESQUISA

A pesquisa aborda a questão central: Como as novas atribuições decorrentes das transformações tecnológicas, especialmente da CEM, impactam na motivação dos oficiais de justiça do TJGO, na eficiência de seus processos de trabalho e na saúde desses profissionais?

JUSTIFICATIVA

O advento da pandemia de Covid-19 acelerou drasticamente a transformação digital nas organizações públicas, tornando o trabalho remoto uma necessidade para conter o vírus e manter as atividades. Inicialmente, o teletrabalho trouxe benefícios como a diminuição do estresse no deslocamento e flexibilização de horários, mas, em contrapartida, gerou sobrecarga de atividades laborais, dificuldade de adaptação, perda de vínculo com a empresa e desconhecimento das ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A sobrecarga laboral, em especial, afeta a saúde, relações sociais e

psicossociais do trabalhador, podendo levar à Síndrome de Burnout, caracterizada por esgotamento físico e mental e impactando a sua qualidade de vida e satisfação.

O Poder Judiciário tem adotado ferramentas digitais para modernizar seus processos de trabalho e aumentar a eficiência da prestação jurisdicional. Dentre essas inovações, destaca-se a Central Eletrônica de Mandados (CEM), um sistema implementado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) para otimizar a gestão e distribuição de mandados judiciais, centralizando, automatizando e agilizando a execução e o acompanhamento de documentos, reduzindo a necessidade de deslocamentos físicos. A CEM impacta diretamente os oficiais de justiça, que são os responsáveis por efetivar as decisões judiciais, exigindo a adequação de suas rotinas às novas exigências tecnológicas.

Os objetivos gerais do estudo são analisar os impactos das novas tecnologias, especialmente da CEM, na motivação, na eficiência dos processos de trabalho e na saúde dos oficiais de justiça do TJGO. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar fatores motivacionais (reconhecimento, remuneração, condições de trabalho); b) Descrever o efeito das novas tecnologias nas atribuições e eficiência dos processos de trabalho; e c) Descrever o efeito das novas tecnologias na saúde e bem-estar dos oficiais de justiça do TJGO.

A digitalização dos serviços públicos é uma necessidade estratégica para modernizar a administração e otimizar processos. No Judiciário, a CEM representa um marco ao centralizar e automatizar a distribuição de mandados, contribuindo para ganhos operacionais e aprimorando o acesso à justiça. A celeridade processual é o principal argumento a favor do uso de novas tecnologias no Judiciário brasileiro, essencial para uma prestação jurisdicional eficaz. A relação entre Direito e tecnologia é estreita, proporcionando processos mais ágeis, trabalho híbrido/remoto, intimações eletrônicas e audiências por videoconferência, dinamizando os trâmites processuais.

No entanto, a dependência tecnológica, intensificada pela CEM, associada à sobrecarga de trabalho, contribui para o esgotamento físico e mental dos oficiais de justiça. O debate sobre o estresse tecnológico é oportuno na administração pública, pois jornadas excessivamente longas comprometem o desempenho e ameaçam a saúde dos servidores. A Síndrome de Burnout, um distúrbio psíquico causado por altos níveis de estresse laboral, gera esgotamento físico e mental, com sintomas como irritabilidade, cansaço excessivo e dificuldade de concentração. É um grande desafio utilizar recursos tecnológicos e respeitar a carga horária diária, pois os avanços tecnológicos exigem produtividade e proatividade, muitas vezes sem a devida compensação ou

reconhecimento, prejudicando a saúde do servidor e a qualidade do trabalho. A preocupação com a saúde desses profissionais deve ser intensificada diante das transformações tecnológicas que impactaram suas atribuições e seu bem-estar.

RESULTADOS OBTIDOS COM ESTA PESQUISA:

A pesquisa avaliou o impacto da implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM) e das novas tecnologias na saúde, motivação e bem-estar dos oficiais de justiça do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Esta modernização trouxe benefícios significativos, como agilidade na distribuição de mandados, contribuindo para mais eficiência nos processos de trabalho. No entanto, também apresentou desafios relevantes para os profissionais envolvidos.

Um dos principais pontos destacados foi a insatisfação com a carga de trabalho. Apenas 42,9% dos oficiais de justiça estão satisfeitos com a atual carga, indicando uma sobrecarga que pode afetar a saúde e o bem-estar desses trabalhadores. Apesar de 90,0% dos respondentes concordarem que as melhorias tecnológicas facilitaram suas tarefas, apenas 15,9% perceberam uma redução nas doenças ocupacionais, sugerindo que a tecnologia, embora útil, não tenha sido suficiente para diminuir os problemas de saúde relacionados ao trabalho.

Outro aspecto importante foi a adaptação às novas ferramentas digitais. Muitos oficiais de justiça relataram dificuldades nesse processo, além de uma sensação de isolamento decorrente da virtualização das atividades, o que pode impactar a motivação e o sentimento de pertencimento ao ambiente de trabalho. Esses fatores indicam que a modernização, embora eficiente do ponto de vista operacional, precisa ser acompanhada de ações que promovam o bem-estar dos profissionais.

Por outro lado, fatores como estabilidade no emprego, remuneração adequada e reconhecimento profissional continuam sendo motivadores essenciais para os oficiais de justiça. Esses elementos contribuem para a motivação e o comprometimento, mesmo diante dos desafios trazidos pela implementação de novas tecnologias.

O estudo reforça a importância de equilibrar inovação tecnológica com o cuidado com os trabalhadores. Para isso, é fundamental oferecer suporte adequado, incluindo formação tecnológica contínua, para facilitar a adaptação às mudanças. Além disso, a valorização profissional e ações que promovam a saúde mental e física dos oficiais de justiça são essenciais para garantir que a modernização seja sustentável e beneficie tanto os resultados operacionais quanto o bem-estar dos trabalhadores.

Em suma, a pesquisa evidencia que a modernização implementada pela Central Eletrônica de Mandados (CEM), no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás trouxe avanços importantes, mas também revelou a necessidade de políticas que atendam às demandas humanas e de saúde dos oficiais de justiça, garantindo uma transformação digital mais equilibrada e sustentável.

CONCLUSÃO

A implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM) no TJGO representou um marco na modernização do Poder Judiciário goiano, trazendo implicações multifacetadas para os oficiais de justiça. A pesquisa revelou um contraste entre a melhoria dos fluxos de trabalho e a persistência de insatisfações quanto à distribuição de mandados, ao reconhecimento institucional e às condições de bem-estar e saúde. Embora a maioria dos oficiais de justiça reconheça a redução de etapas burocráticas e a celeridade proporcionada pela CEM, as taxas de discordância permanecem altas em relação ao equilíbrio da carga de trabalho, bem-estar e saúde, demonstrando um descompasso entre eficiência técnica e qualidade de vida no trabalho. No plano motivacional, os oficiais de justiça continuam valorizando a estabilidade no cargo e a remuneração base, que são fatores higiênicos que evitam a insatisfação. No entanto, a elevada discordância quanto ao reconhecimento institucional e as críticas às políticas de ressarcimento de insumos indicam que a motivação intrínseca depende de medidas complementares. A criação de comissões de diálogo, a revisão do plano de carreira, a equidade na distribuição de mandados e a cobertura de despesas operacionais são condições fundamentais para converter a eficiência técnica em engajamento duradouro. Quanto à saúde e bem-estar, o cenário é desfavorável em relação à redução de patologias ocupacionais, evidenciando que a virtualização, sem investimentos concomitantes em esferas em desequilíbrio, é insuficiente para prevenir o desgaste físico e mental. A adoção de infraestrutura ergonômica, contratação de mais profissionais, programas contínuos de formação e a garantia de limites claros para o uso da tecnologia fora do expediente são imperativos para resguardar a integridade dos oficiais de justiça. Os dados documentais de 24 licenças médicas entre 155 oficiais de justiça da CEM reforçam a sobrecarga de trabalho e o desgaste físico e mental.

Em síntese, uma transformação digital efetiva no Judiciário exige que o desenvolvimento de sistemas caminhe lado a lado com processos de escuta, formação continuada e infraestrutura ergonômica. Embora a CEM tenha promovido ganhos em

agilidade e otimização de tarefas, esses avanços não se refletiram integralmente na percepção de valorização profissional, saúde e bem-estar ocupacional dos servidores. Este estudo reforça que a verdadeira modernização do Judiciário goiano, capaz de conciliar eficiência processual, motivação profissional e condições de trabalho saudáveis, só será alcançada se a tecnologia for implementada em sintonia com políticas organizacionais que valorizem o capital humano. Os resultados fornecem subsídios para o aprimoramento das práticas de Recursos Humanos no Judiciário, visando integrar inovação tecnológica, bem-estar dos servidores e eficiência institucional, contribuindo para a construção de uma Justiça mais ágil, justa e humana.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, G. G. O.; RIBAS, L. M. Acesso à justiça na era digital: a mediação on-line por videoconferência como meio adequado e sustentável de solução de conflitos em tempos da covid-19. *Revista CNJ*, Brasília, v. 5, n. 1, p. 160-171, 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Democratizando o acesso à Justiça: 2022. Brasília, CNJ, 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Manual de digitalização de documentos do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2023.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução n.º 332, de 21 de agosto de 2020.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução n.º 385 de 20 de setembro de 2021.
- DIDIER JR., F.; FERNANDEZ, L. O sistema brasileiro de justiça multiportas como um sistema auto-organizado: interação, integração e seus institutos catalisadores. *Revista do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte*, Natal, Ano 3, n. 1, p. 13-41, jan.-jun. 2023.
- FIGUEIREDO, L. et al. Adoecimento psíquico no trabalho. *Revista Estudos e Negócios Acadêmicos*, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 94-100, 2022.
- FLICK, U. *Qualitative Research in the Social Sciences*. 5th ed. London: SAGE, 2022.
- FONSECA, P. G.; SANTOS, A. V. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Formadores*, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 58-71, 2022.
- JESUS, G. B. U.; MARUCO, F. O. R. A síndrome de burnout e os impactos nas relações de trabalho em tempos de pandemia de covid-19. *Revista jurídica on-line*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 22-34, ago./nov. 2021.
- PEREIRA, A. B. A exclusão digital no Brasil e a efetivação de direitos fundamentais por meio do auxílio emergencial em tempos de pandemia da Covid-19. *Anais do Seminário Internacional em Direitos Humanos e Sociedade*, [S. l.], 2021.
- RIBEIRO, M. C. P.; RUDINI NETO, R. Uma análise da eficiência do Poder Judiciário com base no pensamento de Douglas North. *Revista Quaestio Iuris*, [S. l.], v. 9, n. 4, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. Comportamento Organizacional. Trad. Cristina Yamagami. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cadernos Ebape, [S. l.], v. 16, n. 1, 2018, p. 152-162.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores. Informação n.º 132/2025 – Levantamento de afastamentos de Oficiais de justiça para tratamento de saúde. PROAD n.º 202501000601057, Goiânia, 2025.