



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GOVERNANÇA E TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL**

VITOR CARNEIRO RAMOS

**BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE GRUPO DE TRABALHO REMOTO PARA
ANÁLISE DE PROCESSOS JUDICIAIS ANTIGOS NO TRE GOIÁS**

**Palmas, TO
2026**

Vitor Carneiro Ramos

**Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos
Judiciais Antigos no TRE Goiás**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre (a) em Governança e Transformação Digital.

Orientador (a): Doutor Patrick Letouze

**Palmas, TO
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

R175b Ramos, Vitor Carneiro.

Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás. / Vitor Carneiro Ramos. – Palmas, TO, 2026.

345 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Governança e Transformação Digital - PPGTD, 2026.

Orientador: Patrick Letouze Moreira

1. Excelência Judicial. 2. Transformação Digital. 3. International Framework for Court Excellence. 4. Processo Hierárquico Analítico. I. Título

CDD 004

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Vitor Carneiro Ramos

**Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos
Judiciais Antigos no TRE Goiás**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital Foi avaliado para a obtenção do título de Mestre (a) em Governança e Transformação Digital e aprovada (o) em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Prof^ª. Dr^ª. Walterlinna B. Brasil, PROFIAP/UNIR

Prof^ª. Dr^ª. Suzana Gilioli da Costa Nunes, PPGGTD/UFT

Prof. Dr. Patrick Letouzè, PPGGTD/UFT

*À **Aline**, minha noiva, pela presença constante, pelo amor e pela força que tornaram esta
jornada mais leve e significativa.
Ao meu pai, **Vanderlei**, e à minha mãe, **Adriana**, por todo apoio silencioso, firme e
inegociável ao longo da vida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e pela possibilidade de concluir esta etapa acadêmica.

À minha noiva, **Aline**, cuja presença inspiradora e apoio constante criaram o ponto de equilíbrio entre o rigor da pesquisa e a delicadeza da vida.

Aos meus pais, **Adriana e Vanderlei**, pela formação, incentivo e suporte que tornaram possível minha trajetória.

Ao meu orientador, **Prof. Dr. Patrick Letouzè**, pela direção, disponibilidade e contribuições decisivas para o meu crescimento.

Ao colega **Bruno Seixas Lopes**, pela parceria profissional e pelas relevantes trocas de conhecimento ao longo dos anos de atuação no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás.

Ao **Desembargador Rodrigo de Melo Brustolin**, pela liderança institucional à frente do Gabinete de Gestão de Metas (GGM) durante expressivo período em que tive a oportunidade de contribuir nos grupos de trabalho, experiência que ampliou minha visão estratégica sobre a Justiça Eleitoral.

Aos integrantes do **Grupo de Trabalho Remoto (GTR)** do TRE Goiás pela dedicação e colaboração na implementação da metodologia que constitui o objeto central desta pesquisa.

Aos colegas do **Tribunal Regional Eleitoral de Goiás**, com quem compartilhei desafios, projetos e aprendizados ao longo da carreira, sejam das unidades administrativas, dos gabinetes ou das equipes da Vice-Presidência e da Corregedoria Regional Eleitoral.

Registro especial agradecimento às colegas **Juliana Saddi Artiaga e Ana Cláudia Mota**, pelo acolhimento, profissionalismo e cooperação constante.

Aos docentes e à equipe administrativa do programa de pós-graduação, pelo ambiente acadêmico qualificado e pelo suporte prestado durante o curso.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo, registro meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A Justiça Eleitoral tem foco central na garantia da soberania popular e dos direitos políticos. Assim, há competências administrativas, relacionadas à logística e organização das eleições, plebiscitos e outras consultas populares e manutenção do cadastro eleitoral, por exemplo, e jurisdicionais, relacionadas ao dizer o direito no caso concreto, mediante a resolução de conflitos eleitorais. Atualmente, não basta apenas a prestação dos serviços, mas também exercício de responsabilidades atinentes à transparência e prestação de contas perante a sociedade. Atualmente a excelência de tais serviços prestados é avaliada mediante um sistema de avaliação judicial nacional, aferido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no âmbito do Prêmio CNJ de Qualidade – que apresenta quatro eixos temáticos: governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia. No ciclo 2022-2023, o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE Goiás) alcançou zero pontos no indicador "julgar ou baixar os processos mais antigos", resultado que motivou a criação de um Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para análise e movimentação do acervo processual antigo no primeiro grau de jurisdição. Esta dissertação consolida três contribuições: (1) convergências e distanciamentos entre o *International Framework for Court Excellence (IFCE)* e o Prêmio CNJ de Qualidade, propondo diálogo da estrutura internacional com as práticas do TRE Goiás; (2) estudo do Processo Hierárquico Analítico (AHP) como instrumento de priorização multicritério com vistas ao aprimoramento do desempenho do Tribunal no Prêmio CNJ de Qualidade; e (3) relato da adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM (Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management) à gestão do GTR, articulando governança eletrônica, modelagem de processos em três níveis de abstração e ciclos evolutivos anuais. Os resultados do GTR demonstram a efetividade do modelo: redução de 91% no acervo de processos antigos, obtenção de pontuação máxima no indicador por dois ciclos consecutivos e progressão institucional do Selo Prata para o Selo Ouro. A experiência evidenciou traços de cultura organizacional alinhados aos domínios de excelência do *IFCE* — adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência — e estruturou modelo de gestão replicável e escalável, com baixo custo, operacionalizado em um contexto de trabalho remoto e participação voluntária, com gestão orientada ao produto, de modo que cada processo judicial tratado de

forma compatível ao indicador alvo é uma entrega efetiva, contribuindo para a transformação digital sustentável na Justiça Eleitoral.

Palavras-chave: Excelência Judicial, Transformação Digital, International Framework for Court Excellence, Processo Hierárquico Analítico, MVC-EA-IRPM, Governança Eletrônica, Gestão de Processos, Prêmio CNJ de Qualidade.

ABSTRACT

The Electoral Justice system has a central focus on guaranteeing popular sovereignty and political rights. Thus, there are administrative competencies related to the logistics and organization of elections, plebiscites, and other popular consultations, as well as maintaining electoral records, and jurisdictional competencies related to applying the law in concrete cases through the resolution of electoral conflicts. Currently, it is not enough to merely provide services; there must also be exercise of responsibilities pertaining to transparency and accountability to society. The excellence of such services is currently evaluated through a national judicial assessment system, measured by the National Council of Justice (CNJ) within the CNJ Quality Award framework—which presents four thematic pillars: governance, productivity, transparency, and data and technology. Consequently, this dissertation presents an approach to the concept of judicial excellence through methodologies specific to digital transformation at the Regional Electoral Court of Goiás (TRE Goiás). The work consolidates three scientific proposals: (1) integration of the International Framework for Court Excellence (IFCE) into TRE Goiás routines, focusing on convergences with the judicial assessment system of the CNJ Quality Award; (2) inspiration from the Analytic Hierarchy Process (AHP) for prioritizing judicial excellence criteria, particularly regarding the productivity pillar; and (3) case study analysis of implementing a Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management (MVC-EA-IRPM) model in a remote working group. The research focuses on the dialogue between the international judicial assessment framework architecture (IFCE), multicriteria analysis method for indicator prioritization and decision-making within the productivity pillar of the national judicial assessment system (CNJ Quality Award), and finally, the experience at TRE Goiás through remote working group management supported by scientific concepts and methodologies aimed at innovation for judicial excellence. First, it is important to identify and compare the concepts and characteristics of the IFCE international standard for judicial assessment systems against the CNJ Quality Award to verify what actually lies behind indicators and metrics—that is, investigating what judicial excellence means for better results in service delivery to society,

interpreted differently by each system. Subsequently, a study is presented on applying a multicriteria decision method (AHP) for strategic prioritization of indicators within the productivity pillar of the CNJ Quality Award. Finally, the experience of managing a Remote Working Group (GTR) through application of the MVC-EA-IRPM methodology in annual evolutionary cycles is reported, yielding positive results in performance indicators: from zero points in the "adjudicate or close oldest cases" indicator (2022-2023 cycle) to maximum score (2023-2024 cycle), culminating in TRE-GO's progression from Silver Seal to Gold Seal in the CNJ Quality Award. The experience structured a governance model, functional division, digital management, and indicator-based monitoring.

Keywords: *Judicial Excellence, Digital Transformation, International Framework for Court Excellence, Analytic Hierarchy Process, MVC-EA-IRPM, Electronic Governance, Process Management, CNJ Quality Award.*

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

<i>Figura 1 – Fluxo de excelência judicial no sistema de avaliação judicial brasileiro:</i>	34
<i>Figura 2 – Indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade</i>	40
<i>Figura 3 – Relatório Interno do TRE Goiás sobre o Prêmio CNJ de Qualidade 2023</i>	61
<i>Figura 4 – Ficha Avaliativa do Prêmio CNJ de Qualidade em relação ao TRE Goiás no ciclo 2022-2023.</i>	62
<i>Figura 5 – Indicador julgar ou baixar os processos mais antigos – apuração interna do TRE Goiás em relação a todo Tribunal no ciclo 2024-2025, importante consignar que o GTR agiu somente no primeiro grau de jurisdição</i>	79
<i>Figura 6 – Da modelagem de processos aplicada no GTR para Transformação Digital do TRE Goiás</i>	81
<i>Figura 7 – Indicador julgar ou baixar os processos mais antigos – apuração interna do TRE Goiás em relação ao primeiro grau de jurisdição, escopo do GTR – Ciclo 2023-2024</i>	82
<i>Figura 8 – Indicador julgar ou baixar os processos mais antigos – apuração interna do TRE Goiás em relação ao primeiro grau de jurisdição, escopo do GTR – Ciclo 2024-2025</i>	83
<i>Figura 9 – Indicador celeridade das ações penais – apuração interna do TRE Goiás em relação ao primeiro grau de jurisdição, escopo do GTR – Ciclo 2024-2025</i>	84
<i>Figura 10 – Indicador tempo médio dos processos pendentes líquidos – apuração interna do TRE Goiás em relação a todo Tribunal, inclusive o primeiro que se insere no escopo do GTR – Ciclo 2024-2025</i>	85
<i>Figura 11 – Da evolução do desempenho do TRE Goiás no Prêmio CNJ de Qualidade nos indicadores julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes líquidos</i>	92
<i>Figura 12 – Imagem apresentando o frontend e interação de usuário com o sistema.</i>	110

LISTA DE TABELAS E QUADROS

<i>Tabela 1 – Adaptação com dados apenas dos Tribunais Regionais Eleitorais a partir do Painel de Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2024</i>	51
<i>Tabela 2 – Matriz de Riscos Identificados no GTR</i>	101
<i>Quadro 1 – Síntese das Contribuições Científicas, Práticas e Produtos Técnicos da Pesquisa:</i>	24
<i>Quadro 2 – Eixos de Avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade</i>	34
<i>Quadro 3 – Evolução dos Critérios de Avaliação dos Indicadores de Produtividade Trabalhados pelo GTR (2022-2026):</i>	38
<i>Quadro 4 – Estrutura das Sete Áreas de Excelência - IFCE 2020 - 3ª ed.</i>	46
<i>Quadro 5 – Domínios de Excelência do IFCE e correlação com o trabalho de Kassem et al (2017)</i>	47
<i>Quadro 6 – Quadro-síntese: Alinhamento IFCE aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade no contexto do TRE Goiás e Lições Aprendidas</i>	52
<i>Quadro 7 – Linha temporal – Portarias do GTR</i>	67
<i>Quadro 8 – Coordenadores</i>	68
<i>Quadro 9 – Responsáveis Técnicos</i>	69
<i>Quadro 10 – Membros</i>	70
<i>Quadro 11 – Os três níveis de abstração da modelagem de processos utilizada e objetivos correspondentes</i>	75
<i>Quadro 12 – Ciclo EA-IRPM em 6 etapas</i>	77
<i>Quadro 13 – Correspondência MVC-EA-IRPM com os domínios de excelência judicial do International Framework for Court Excellence (Estrutura Internacional de Excelência Judicial - IFCE) de 2020</i>	80
<i>Quadro 14 – Estrutura de Dados da Planilha de Gestão, Priorização e Divisão de Atividades</i>	86
<i>Quadro 15– Sistema de Priorização Operacional do GTR (Ciclo 2024-2025)</i>	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (Processo Hierárquico Analítico)
BI	<i>Business Intelligence</i> (Inteligência de Negócios)
CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DataJud	Base Nacional de Dados do Poder Judiciário
EA-IRPM	<i>Evolutionary Acquisition – Interdisciplinary Research Project Management</i> (Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária)
EAU	Emirados Árabes Unidos
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i> (Ambiental, Social e Governança)
GGM	Gabinete de Gestão de Metas
GTR	Grupo de Trabalho Remoto
IA	Inteligência Artificial
IFCE	<i>International Framework for Court Excellence</i> (Estrutura Internacional de Excelência Judicial)
MVC	<i>Model-View-Controller</i> (Modelo-Visão-Controlador)
MVC-EA-IRPM	<i>Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management</i> (Modelo-Visão-Controlador aplicado à Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária)
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PPGGTD/UFT	Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
TI	Tecnologia da Informação
TRE Goiás	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO	18
1.2	PROBLEMA	19
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Objetivo Geral	20
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	JUSTIFICATIVA.....	21
1.5	APRESENTAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS, PRÁTICAS E PRODUTOS TÉCNICOS DA PESQUISA	24
2	DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	PRIORIZAÇÃO DE DOMÍNIOS DE EXCELÊNCIA JUDICIAL MEDIANTE APLICAÇÃO DO AHP NA ESTRUTURA DO IFCE.....	27
3	SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE EXCELÊNCIA JUDICIAL: PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE, PADRÃO INTERNACIONAL (IFCE) E PRÁTICAS DO TRE GOIÁS	31
3.1	DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE	31
3.1.1	Evolução Histórica.....	31
3.1.2	Impacto e Relevância.....	33
3.1.3	Da Estrutura do Prêmio CNJ de Qualidade	34
3.1.4	Sistema de Aferição do CNJ: Base de Dados, Metodologia de Apuração e dos Indicadores	36
3.2	DO IFCE - INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE	43
3.2.1	Movimento Internacional pela Excelência Judicial	43
3.2.2	O TRE Goiás no Contexto Evolutivo	44
3.2.3	O IFCE: Estrutura e Valores para Excelência Judicial	44
3.3	DA EXCELÊNCIA JUDICIAL NO TRE GOIÁS.....	45
3.3.1	Conceito de Excelência Judicial e Alinhamento Institucional	45
3.3.2	Impactos das Estruturas de Avaliação Judicial na Cultura Organizacional de um Tribunal	49
3.3.3	Desempenho e Convergências Práticas	51
3.4	DISTANCIAMENTOS ESTRUTURAIS ENTRE IFCE E PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE	56
4	DA ADAPTAÇÃO DO MVC-EA-IRPM EM GRUPO DE TRABALHO REMOTO (GTR) NO TRE GOIÁS.....	59

4.1	DO INDICADOR “JULGAR OU BAIXAR PROCESSOS ANTIGOS”	60
4.1.1	Base de Dados e Método de Apuração	63
4.2	DA CONCEPÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO REMOTO (GTR)	63
4.3	DOCUMENTAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DO GRUPO DE TRABALHO REMOTO (GTR)	66
4.3.1	Composição e Evolução Institucional do GTR	66
4.3.2	Participantes (Ciclos 2024-2026)	68
4.3.3	Considerações Finais sobre a Gestão de Pessoas no GTR	71
4.4	DA METODOLOGIA MVC-EA-IRPM	72
4.5	CICLOS DE IMPLEMENTAÇÃO	82
4.5.1	Ciclo Inaugural 2023-2024	82
4.5.2	Ciclo 2024-2025	83
4.6	A EXPERIÊNCIA PRÁTICA DE COORDENAÇÃO DO GTR: DO CONCEITO À OPERAÇÃO COTIDIANA	86
4.6.1	Arquitetura da Ferramenta de Controle: A Planilha Operacional	86
4.6.2	Sistema de Priorização: Alinhamento Estratégico na Operação.....	87
4.6.3	Distribuição Balanceada: Gestão de Pessoas e Competências	88
4.6.4	Comunicação Operacional e Gestão de Desafios	89
4.7	IMPACTOS ORGANIZACIONAIS E RECONHECIMENTOS	90
4.8	RESULTADOS.....	91
4.8.1	Resultados Quantitativos	92
4.8.2	Resultados Qualitativos: Correlação com Traços de Cultura Organizacional e com os Domínios de Excelência do IFCE	93
4.8.3	Verificação de Qualidade Processual via Coordenação Sistêmica e Indicadores Convergentes	95
4.9	GESTÃO DE RISCOS E CONTINUIDADE OPERACIONAL	99
4.9.1	Identificação dos Riscos e Propostas de Mitigação	100
5	AHP COMO PROPOSTA PARA O FUTURO	104
5.1	DA POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO DE DECISÃO MULTICRITÉRIO (AHP) NO GTR	104
5.2	APLICAÇÃO DO AHP EM OUTROS INDICADORES DO EIXO PRODUTIVIDADE DEVIDO À COMPLEXIDADE CRESCENTE	105
5.3	APLICAÇÃO DO AHP NO NÍVEL TÁTICO: PRIORIZAÇÃO INTERNA AOS GRUPOS DE TRABALHO	106
5.4	APLICAÇÃO DO AHP AO EIXO GOVERNANÇA DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE	106
5.5	INTEGRAÇÃO DO AHP À METODOLOGIA MVC-EA-IRPM.....	107

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
6.1	PROPOSTAS AO TRE GOIÁS.....	109
6.1.1	Sistema de análise normativa por multiagentes disponibilizado a Grupo de Trabalho do TRE Goiás	109
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA SUSTENTABILIDADE E MONITORAMENTO CONTÍNUO	111
6.2.1	Dashboard Expandido de Indicadores de Qualidade	111
6.2.2	Pesquisa Anual de Satisfação Institucional	116
6.3	CONSOLIDAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	117
6.4	LIMITAÇÕES TEMPORAIS, PENDÊNCIAS E AGENDA FUTURA	119
7	CRONOGRAMA	121
7.1	CRONOGRAMA PREVISTO:	121
7.2	CRONOGRAMA REALIZADO:	122
8	REFERÊNCIAS	124
9	MAPA DE APÊNDICES COM CONTRIBUIÇÕES DIRETAS DA PESQUISA.....	CXXXII
10	APÊNDICES.....	CXXXIII
	APÊNDICE A — Um Estudo do Uso do Processo Hierárquico Analítico (AHP) para a Cultura de Excelência Judicial.....	cxxxiii
	APÊNDICE B — Dossiê - Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás.....	cxxxix
	APÊNDICE C — Material Complementar - Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás	cxlviii
	APÊNDICE D — Artigo – Uma Proposta de Integração do “International Framework for Court Excellence” às Práticas do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás.....	clx
	APÊNDICE E — Resumo - Boa Prática Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE-GO	191
	APÊNDICE F — ANÁLISE COMPARATIVA DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO TRE-GO SOB A PERSPECTIVA DA DOCTRINA EUROPÉIA	194
	APÊNDICE G — O PARADOXO DAS PLATAFORMAS DE DETECÇÃO E ATRIBUIÇÃO DE IA ANÁLISE COMPARATIVA DE TRABALHOS ACADÊMICOS ENTRE 1980 E 2025	204
	APÊNDICE H — Capítulo de livro - Psicologia positiva e tecnologia	214
	APÊNDICE I — Proposta de cartilha e Cartilha - Lei Ficha Limpa.....	224
	APÊNDICE J — Análise do Artigo Critical Factors For Culture of Judicial Excellence Benchmarking Study of Emirati Courts – Fatores Críticos para a Cultura de Excelência Judicial.....	232

APÊNDICE K — TRABALHOS FUTUROS – INTEGRANDO EXCELÊNCIA E BEM-ESTAR NA JUSTIÇA BRASILEIRA	253
APÊNDICE L — SISTEMA DE ANÁLISE NORMATIVA POR MULTIAGENTES: ARQUITETURA E IMPLEMENTAÇÃO.....	258
APÊNDICE M — PARAMETRIZAÇÃO - PAINEL DE ESTATÍSTICAS DO PODER JUDICIÁRIO E GLOSSÁRIO CNJ: DEFINIÇÕES E FÓRMULAS DOS INDICADORES DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE	261
APÊNDICE N — METAS NACIONAIS DO PODER JUDICIÁRIO 2026.....	270
APÊNDICE O — SÉRIES TEMPORAIS DOCUMENTADAS – SEI 24.0.000003643-5.....	287
APÊNDICE P — PROTOCOLO DE PESQUISA ANUAL DE SATISFAÇÃO INSTITUCIONAL DO GTR COM ELICITAÇÃO DE PREFERÊNCIAS PARA FUTURA MODELAGEM AHP	309
APÊNDICE Q — Proposta de Manual Operacional do GTR.....	317
APÊNDICE R – Protocolo Operacional do AHP no Contexto do TRE Goiás	327
APÊNDICE S – Fotografia da planilha de gestão de atividades do GTR – Ciclo 2025-2026 (dados anonimizados)	342
APÊNDICE T – Fotografia da Planilha de Gestão de Atividades do GTR – Ciclo 2024-2025 (dados anonimizados)	343
11 ANEXOS	344
Anexo A – Premiação - Boas Práticas INFOSFERA 2025	344
Anexo B – Agradecimentos da Comissão Organizadora – INFOSFERA	345

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Motivação

A excelência judicial constitui objetivo central dos sistemas judiciários contemporâneos. No Brasil, ela é aferida pelo Prêmio CNJ de Qualidade, instituído pelo Conselho Nacional de Justiça, conforme delineado na seção 3.1. Internacionalmente, um dos marcos orientativos é o *International Framework for Court Excellence* (IFCE), desenvolvido pelo *International Consortium for Court Excellence* (2020), ver seção 3.2 e Quadro 6 para alinhamento com a experiência do TRE Goiás.

A Justiça Eleitoral brasileira apresenta características singulares para a excelência. O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE Goiás), enfrenta o duplo desafio de atender às crescentes demandas por transparência e eficiência na atuação jurisdicional, ao mesmo tempo em que mantém a integridade e confiabilidade do processo eleitoral democrático por meio de suas atividades administrativas.

A escassez dos recursos envolvidos, tanto orçamentários quanto de pessoas, demanda a transformação digital para uma melhor prestação jurisdicional e atendimento ao cidadão.

Este trabalho nasce da necessidade prática de resolver desafios do TRE Goiás e a oportunidade acadêmica de desenvolver e validar metodologias para transformação digital no Judiciário. A motivação central reside na constatação de que, embora o Prêmio CNJ de Qualidade tenha contribuído para avanços significativos, foram identificadas oportunidades de aprimoramento metodológico através do diálogo com práticas internacionais e métodos científicos de tomada de decisão.

Exemplo desta intersecção do sistema de avaliação judicial brasileiro e técnicas científicas para aprimoramento da gestão é a experiência relatada neste estudo, a partir de modelo estruturado de gestão aplicado ao Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para análise de processos judiciais eleitorais antigos no 1º grau de jurisdição do TRE Goiás.

A iniciativa logrou êxito em explorar oportunidade de transformação digital na cultura organizacional do TRE Goiás, através de governança eletrônica que integrou elementos tecnológicos, organizacionais e humanos e gestão de processos fundamentada em modelagem de processos, a partir de três pilares: trabalho remoto, participação voluntária e gestão orientada ao produto.

1.2 Problema

O TRE Goiás, no ciclo avaliativo 2022-2023 do Prêmio CNJ de Qualidade, enfrentou deficiência significativa no indicador “**julgar ou baixar os processos mais antigos**”, obtendo zero de cinquenta pontos. Esse desempenho insatisfatório evidenciou pontos de aprimoramento relacionados à gestão de acervo processual das unidades jurisdicionais de primeiro grau, alocação de recursos e metodologias de trabalho.

À época, o indicador aferiu a relação dos processos judiciais ingressados até o ano de 2021, com o total de casos pendentes líquidos no Tribunal considerando 1º e 2º graus, sendo para o CNJ a medição do indicador é única para todo o Tribunal. É importante ressaltar que, a cada ciclo, o ano de ingresso dos processos é aumentado em 1 (um) de modo a manter o intervalo de 2 anos para ser considerado processo antigo. Para pontuação mínima, seria necessário que a métrica se encontrasse abaixo de 7%, e para a desejada 3%, contudo o desempenho do tribunal, considerando ambos os graus de jurisdição, foi de 9,87%. Naquele contexto, seria necessário o primeiro grau de jurisdição julgar ou baixar mais 258 processos antigos de 332 pendentes líquidos antigos para chegar ao indicador desejado.

Neste sentido, considerando a necessidade de apoio para melhor desempenho do TRE Goiás na prestação jurisdicional, a administração entendeu por constituir Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para a análise e movimentação dos processos antigos em trâmite no primeiro grau de jurisdição deste Tribunal, conforme a Portaria TRE-GO nº 76/2024 — PRES, iniciativa esta que permitiu a reversão completa do desempenho do Tribunal no indicador.

Assim, a motivação estratégica incluiu o compromisso permanente com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, considerando que a cada 2 (dois) anos há a necessidade das unidades de primeiro grau focarem nos desafios do período eleitoral, questões

relacionadas a trabalho administrativo, de organização das eleições, somado ao incremento de processos novos relativos ao pleito iminente, o que dificulta a movimentação dos processos antigos que tem também maior complexidade e necessitam de instrução nas mais das vezes, tal contexto convergiu como oportunidade de transformação digital, mediante modelo de gestão de trabalho remoto que aproveitasse o potencial latente de servidores distribuídos geograficamente.

A questão central é: Como desenvolver e implementar uma abordagem integrada que simultaneamente atenda aos requisitos do sistema de avaliação nacional e promova transformação digital sustentável no contexto específico da Justiça Eleitoral?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Validar modelo integrado de excelência judicial e transformação digital para TRE Goiás, mediante o diálogo entre adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM ao Prêmio CNJ de Qualidade (seção 3.1), ao *IFCE* (seção 3.2) e integração futura com método multicritério de decisão, Processo Hierárquico Analítico – AHP (capítulo 5), visando aprimorar o desempenho institucional no primeiro sistema de avaliação judicial e estabelecer bases sustentáveis para melhoria contínua da prestação de serviços públicos.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analisar a integração do IFCE (seção 3.2) às práticas organizacionais do TRE Goiás, mapeando suas convergências entre os seus sete domínios e os quatro eixos do Prêmio CNJ de Qualidade, identificando oportunidades de aprendizado.
2. Estudar o AHP para priorização dos indicadores e metas a serem priorizados a cada ciclo pelo TRE Goiás, de modo a se alcançar a excelência judicial, mediante a maximização da pontuação no sistema de avaliação judicial brasileiro, qual seja o Prêmio CNJ de Qualidade.

3. Ampliar a metodologia MVC-EA-IRPM para gestão de processos ao contexto judicial em novas experiências, mormente pela integração da *Evolutionary Acquisition* para melhoria contínua dos trabalhos e da abordagem interdisciplinar envolvendo aspectos jurídicos, administrativos e organizacionais.
4. Relatar experiência de Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para processos antigos que estabeleceu sistema de monitoramento por indicadores mediante governança eletrônica e integrou modelagem de processos e a metodologia MVC-EA-IRPM para a consecução de objetivo prioritário ao TRE Goiás.
5. Entregar produto técnico e tecnológico, consistente em planilha para gestão de uma unidade de primeiro grau de jurisdição, considerando a adaptação metodológica aplicada ao GTR.

1.4 Justificativa

A relevância desta pesquisa, do ponto de vista teórico, aborda a excelência judicial no contexto brasileiro. A proposição do *Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management* (Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e Arquitetura Modelo-Visão-Controle) – MVC-EA-IRPM (seção 4.4) — à gestão de um GTR no âmbito do TRE Goiás e a aplicação do AHP, representam abordagens que permitem o diálogo interdisciplinar para a resolução de problemas, estabelecendo ponte entre a ciência da computação, administração pública e direito.

Ao estudar o tema, identificou-se escassez na produção científica nacional que dialogue com o IFCE (seção 3.2) e o integre a metodologias de gestão e de transformação digital no Poder Judiciário.

Para a Universidade Federal do Tocantins e seu Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital, este trabalho exemplifica a missão de produzir conhecimento aplicado com impacto real. A parceria estabelecida entre academia e Judiciário demonstra viabilidade e valor de colaborações institucionais estruturadas.

A urgência em resolver o problema dos processos antigos no TRE Goiás não se esgotava no atendimento à estatística, mas reconhecimento que cada processo antigo representa angústia

ao jurisdicionado em não ver sua situação de direito resolvida e repercutia na imagem da Justiça Eleitoral.

A metodologia EA-IRPM foi operacionalizada, no contexto do TRE Goiás, por meio de uma arquitetura Modelo-Visão-Controle (*Model-View-Controller* - MVC). A aquisição evolucionária do conhecimento (*Evolutionary Acquisition* - EA), por sua vez, se evidenciou pela estratégia de considerar cada ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade (seção 3.1) como um projeto e cada processo judicial, um produto. E, por fim, o gerenciamento interdisciplinar de projetos de pesquisa (*Interdisciplinary Research Project Management* - IRPM) permitiu a abordagem integrada entre direito, administração e tecnologia com vistas ao aprimoramento da gestão judiciária.

O potencial de continuidade no longo prazo é sólido, fundamentado na evolução progressiva da estratégia MVC-EA-IRPM e na ampliação de escopo para mais indicadores e metas do Prêmio CNJ de Qualidade.

Também deve ser destacada a escalabilidade da prática, com possibilidades de expansão dentro do padrão MVC (Modelo-Visão-Controle). Internamente, a metodologia já demonstrou capacidade de adaptação a diferentes contextos. Nas unidades jurisdicionais auxiliadas pelo Grupo de Trabalho, houve o compartilhamento das práticas que viabilizam a disseminação orgânica da metodologia da iniciativa.

A metodologia não exigiu recursos adicionais, apenas procedeu a reorganização de processos de trabalho existentes, mediante a utilização de ferramentas já disponíveis, a arquitetura MVC permite e facilita o desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) para apoiar o GTR.

Os resultados e indicadores alcançados pelo Grupo de Trabalho Remoto (GTR) manifestam-se na evolução da pontuação no indicador “Julgar ou Baixar os Processos Mais Antigos” para a pontuação máxima possível, por ciclos consecutivos. A conquista gerou efeito reverberante em outros indicadores correlatos, uma vez que os processos contemplados naquele indicador também integram o universo dos indicadores celeridade das ações penais e tempo médio dos processos pendentes líquidos.

Internamente, o reconhecimento da iniciativa resultou na expansão formal do escopo de atuação do Grupo de Trabalho através da Portaria TRE-GO nº 47/2025 — PRES, que incorporou os indicadores "Celeridade das Ações Penais" e "Tempo Médio dos Processos Pendentes Líquidos" às atribuições do Grupo de Trabalho institucionalizando o modelo de gestão de indicadores processuais. Além da constituição de outros Grupos de Trabalho pelo GGM sendo convidados os servidores com experiência na metodologia para difusão.

Em termos de reconhecimentos externos, o TRE Goiás experimentou evolução ascendente: do Selo Prata para o Selo Ouro no Prêmio CNJ de Qualidade 2023-2024. No ciclo de 2025, o eixo produtividade alcançou 100% de toda pontuação possível.

Neste sentido, as metodologias aplicadas ao GTR no TRE Goiás contribuíram para a boa prática que privilegiou traços de cultura de excelência judicial alinhados a contextos internacionais e possui potencial de replicação institucional em outras searas internas, bem como para outros órgãos do Poder Judiciário, considerando os critérios e requisitos do sistema de avaliação judicial brasileiro – o Prêmio CNJ de Qualidade.

Ainda, a pesquisa alinha-se aos compromissos assumidos pelo Brasil no âmbito da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 16 (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015). Entre as metas do ODS 16, destacam-se a promoção do Estado de Direito, a igualdade de acesso à justiça para todos e o desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

A redução do acervo de processos judiciais antigos, promovida pelo GTR, contribui diretamente para essas metas ao ampliar a celeridade processual, reduzir o tempo de espera por uma decisão judicial e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições do Poder Judiciário.

Por fim, a presente pesquisa atua em três frentes, primeiramente mediante a proposição de diálogo entre o IFCE e o Prêmio CNJ de Qualidade, até então não explorado sistematicamente na literatura brasileira, na adaptação de metodologia híbrida (MVC-EA-IRPM) à gestão processual, e, num viés propositivo, a implementação do AHP no TRE Goiás,

como instrumento de priorização multicritério voltado ao sistema de avaliação judicial brasileiro, considerando experiência internacional relatada por Kassem et al. (2017).

1.5 Apresentação das Contribuições Científicas, Práticas e Produtos Técnicos da Pesquisa

O Quadro 1 sintetiza as contribuições científicas, práticas e os produtos técnicos desta pesquisa, totalizando **17 entregas** distribuídas em três categorias.

As **contribuições teóricas** (C1–C6) são desenvolvidas nos Capítulos 2, 3 e 5 e aprofundadas nos apêndices de produção acadêmica.

As **contribuições aplicadas** (C7–C10) encontram sustentação empírica no Capítulo 4 e nos dossiês institucionais.

Os **produtos técnicos** (C11–C17) materializam a dimensão prática do mestrado profissional, incluindo sistema de IA, artigos acadêmicos, protocolos operacionais e instrumentos de gestão.

Nas Considerações Finais, retoma-se este quadro para confrontar cada contribuição com os resultados efetivamente alcançados.

Quadro 1 – Síntese das Contribuições Científicas, Práticas e Produtos Técnicos da Pesquisa:

Cód.	Contribuição	Localização / Evidência
CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS (TEÓRICAS)		
C1	Diálogo entre IFCE e Prêmio CNJ de Qualidade. Mapeamento sistemático das convergências entre a estrutura internacional de excelência judicial (IFCE, 3ª ed., 2020) e o sistema brasileiro de avaliação judicial, demonstrando pontos de intersecção e de afastamento, com vistas ao aprimoramento das práticas do TRE Goiás.	Cap. 3 (Quadro 6); Apêndice D (artigo completo); Apêndice J
C2	Adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM ao contexto judicial. A partir de método originário da engenharia de software (MVC), conjugou-se a aquisição evolucionária e a gestão de projetos de pesquisa interdisciplinar para a gestão de GTR na Justiça Eleitoral goiana, com mapeamento em três níveis de abstração.	Cap. 4, seções 4.3–4.4; Quadros 7, 8 e 9
C3	Validação da relevância de traços culturais ao caminho da excelência judicial no contexto brasileiro. Corroboração dos traços culturais de Kassem et al. (2017) —	Cap. 4, seção 4.6.2; Anexo A e Apêndice B e C

	adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência — a partir da experiência do GTR, no contexto do TRE Goiás.	(INFOSFERA 2025); Apêndice J
C4	Proposição do AHP como instrumento de priorização multicritério em tribunais brasileiros. Fundamentação teórica e roteiro de implementação do AHP como evolução da metodologia MVC-EA-IRPM na gestão de Grupo de Trabalho, com aplicabilidade nos níveis estratégico, tático e operacional do Prêmio CNJ de Qualidade.	Cap. 5, seções 5.1–5.5; Apêndice R (protocolo operacional AHP)
C5	Revisão sistemática sobre Psicologia Positiva e Tecnologia aplicada ao processo eleitoral. Capítulo de livro com revisão sistemática (metodologia PRISMA) sobre intervenções de psicologia positiva mediadas por tecnologia.	Apêndice H (capítulo de livro)
C6	Análise do estudo de referência internacional sobre cultura de excelência judicial, contextualizando achados e adaptações ao cenário brasileiro.	Apêndice J (análise do artigo Critical Factors)

CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS (APLICADAS)

C7	Redução de 91% no acervo de processos antigos. De 258 processos pendentes líquidos antigos (ciclo 2022-2023) para 22 processos (ciclo 2024-2025), com obtenção de pontuação máxima (50 pontos) no indicador "julgar ou baixar os processos mais antigos" por 2 (dois) ciclos consecutivos.	Cap. 4, seções 4.4.1, 4.4.2, 4.6.1; Figuras. 7–11; Apêndice O (séries temporais documentadas para fins de auditabilidade)
C8	Progressão institucional Selo Prata para o Selo Ouro. Contribuição direta para evolução de 86,5% para 93,1% no Prêmio CNJ de Qualidade, com efeito reverberante (de 60 para 120 pontos no complexo de indicadores de produtividade).	Cap. 3, seção 3.3.3 e 4, seção 4.5; Painel CNJ; Tabela 1.
C9	Modelo replicável de boa prática, fruto de parceria entre a comunidade científica e o Poder Judiciário. Demonstração de viabilidade de transformação digital sustentável mediante colaboração TRE Goiás/PPGGTD-UFT, com baixo custo operacional e aproveitamento de infraestrutura existente.	Cap. 4, seções 4.1–4.5; Apêndices B, C e E (dossiê, material complementar e resumo expandido).
C10	Proposta de Cartilha educativa sobre a Lei da Ficha Limpa, como produto de extensão voltado à educação cidadã no contexto eleitoral.	Apêndice I (proposta de cartilha)

PRODUTOS TÉCNICOS

C11	Sistema de análise normativa por multiagentes (IA). Sistema de inteligência artificial com 5 agentes especializados (arquitetura RAG/LanceDB) para análise comparativa, consolidação e contribuição à minuta de resolução de regulamento interno do TRE Goiás.	Cap. 6, seção 6.1.1; Apêndice L (arquitetura e implementação)
C12	Submissão de "Boa Prática Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás", selecionada, apresentada e	Apêndice B, C e E; Anexo A (certificado premiação INFOSFERA 2025)

	premiada como Boa Prática no Congresso de Gestão da Informação na Esfera Pública (INFOSFERA 2025).	
C13	Artigo – Proposta de integração do IFCE às práticas do TRE Goiás. Artigo acadêmico completo propondo a integração do International Framework for Court Excellence ao contexto organizacional do TRE Goiás.	Apêndice D
C14	Proposta de Manual Operacional do GTR. Documento técnico padronizando protocolos de triagem, classificação, distribuição e acompanhamento de processos no GTR, assegurando a continuidade e replicabilidade da metodologia.	Apêndice Q
C15	Protocolo de Pesquisa Anual de Satisfação Institucional do GTR. Instrumento de coleta de dados para avaliação de satisfação dos membros do GTR, com módulo de elicitação de preferências pareadas para futura modelagem AHP.	Apêndice P
C16	Protocolo Operacional do AHP no contexto do TRE Goiás. Roteiro detalhado de implementação do Processo Hierárquico Analítico no TRE Goiás.	Apêndice R
C17	Agenda de trabalhos futuros – Integrando Excelência e Bem-Estar na Justiça Brasileira. Proposta de agenda de pesquisa integrando os resultados desta dissertação com a dimensão do bem-estar organizacional, delineando caminhos para investigações futuras.	Apêndice K

Fonte: Elaboração própria.

2 DO REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Priorização de Domínios de Excelência Judicial mediante aplicação do AHP na Estrutura do IFCE

Esta seção estuda o estudo de Kassem et. al (2017) como paradigma para propor um roteiro de priorização de domínios do IFCE (seção 3.2) via AHP (capítulo 5), no contexto do TRE Goiás.

Inicialmente, apresentamos os fatores críticos para a cultura de excelência judicial, identificando os critérios mais relevantes do IFCE. Como referência, foca-se em um trabalho realizado no contexto dos Emirados Árabes Unidos e se propõe adaptações para o TRE Goiás.

O *International Framework for Court Excellence* (2020), estrutura os valores seguintes: "*equality before the law*" (igualdade perante a lei), "*impartiality*" (imparcialidade), "*independence of decision-making*" (independência na tomada de decisões), "*fairness*" (equidade), "*integrity*" (integridade), "*transparency*" (transparência), "*competence*" (competência), "*timeliness*" (tempestividade), "*certainty*" (segurança jurídica) e "*accessibility*" (acessibilidade), com o objetivo do aprimoramento da qualidade dos serviços e da administração da justiça.

Assim, a excelência judicial hoje exige análise multifacetada, além da jurídica, de administração (gestão) e de legitimidade pública (método científico para tomada de decisão) o que, por sua vez, sugere a pertinência de estudo de métodos multicritérios de priorização, como o AHP.

Em 2017, Kassem et al. apresentaram uma investigação pioneira sobre a cultura organizacional dos tribunais nos Emirados Árabes Unidos (EAU) e sua relação com a excelência judicial. A partir dos critérios estabelecidos pelo IFCE em sua versão 2013, eles propuseram correlacionar a cultura organizacional dos tribunais no EAU com as práticas mais significativas para se atingir a excelência judicial, valendo-se como método o "*Analytic Hierarchy Process*" (AHP) – Processo Hierárquico Analítico (SAATY, 1990), pois este permite

a aferição de informações qualitativas para definir objetivos de negócio e medidas de performance.

Como o estudo em referência visava aferir padrões de excelência e qualidade para as cortes judiciais na EAU, e ausente um específico ao contexto, desenvolveram um modelo a partir do IFCE que é estruturado em sete critérios principais que operam como diretrizes e roteiro para alcançar a excelência judicial: liderança e gestão; planejamento e políticas; recursos; procedimentos e processos; necessidades e satisfação dos clientes; serviços acessíveis; e confiança pública.

Neste sentido, por este caráter humano, nota-se grande influência da cultura organizacional na construção da excelência judicial, esta circunstância é fundamental para entender os diferentes níveis de performance dos tribunais e quais critérios fundamentam e limitam, por cada tribunal possuir uma cultura organizacional diferente que necessita ser estudada para adaptações de modelos de avaliação judicial.

Portanto, o estudo trouxe à luz que cultura organizacional influencia o julgamento dos critérios no âmbito do AHP, o que repercute no potencial de priorização de domínios de excelência, justificando a calibração local de pesos do IFCE. Assim, a replicação no TRE Goiás requer a verificação de contexto organizacional e análise de calibração dos pesos.

Os autores do estudo em referência assim fizeram, adaptaram os pesos dos critérios do IFCE à realidade local e identificaram os traços de cultura organizacional mais importantes para alcançar a excelência nos tribunais dos EAU. Deste modo, eles exploraram a evolução de conceitos de cultura organizacional, excelência judicial e organizacional, suas dimensões e sua influência no desempenho.

A cultura organizacional (SCHEIN, 2010) são o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que moldam o funcionamento de uma organização. Sua influência é percebida no comportamento interno e no desempenho geral (CHIN-LOY; MUJTABA, 2007). Já nos tribunais (ELLIOTT, 2000), identificou-se três dimensões principais da cultura organizacional: as práticas formais, ou seja, regras e procedimentos; as práticas informais a partir de comportamentos e hábitos não oficiais; e crenças, valores e convicções compartilhados que

moldam a visão dos juízes. Por exemplo, uma cultura em tribunais criminais pode priorizar rapidez em detrimento da justiça, contudo há a crítica em que a velocidade de julgamento não deve se sobrepor a justiça da decisão da sentença, em outras palavras, um réu inocente não deve ser condenado em função de uma “justiça rápida” (MYERS, 2015).

A cultura organizacional é crítica para a excelência judicial (*National Center for State Courts*, 2013; Myers, 2015). No estudo de Kassem et. al (2017), apurou-se que a têmpera do IFCE com a cultura do tribunal local (valores, normas e práticas) é base para melhoria do desempenho judicial. A pesquisa demonstrou que traços culturais como adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência (Fey e Denison, 2003) potencializam os domínios de excelência do IFCE, enquanto culturas organizacionais inadequadas podem comprometer tanto a eficiência quanto a legitimidade da prestação jurisdicional (MYERS, 2015).

O realinhamento de critérios, no estudo de Kassem et al. (2017), fundamenta-se no *Analytic Hierarchy Process* (AHP), método de tomada de decisão multicritério que viabiliza a hierarquização sistemática dos critérios do IFCE e a identificação dos traços culturais mais relevantes para o contexto dos Emirados Árabes Unidos (EAU).

No estudo em referência, a coleta de dados ocorreu em dois tribunais de primeira instância nos EAU, com três juízes experientes em funções de gestão, que estabeleceu os julgamentos individuais. Isso garantiu opiniões especializadas que refletiam tanto a experiência prática quanto o alinhamento com os objetivos estratégicos dos tribunais. A partir destes dados, usaram o AHP para avaliar a importância dos sete critérios de excelência judicial e determinar qual traço cultural (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento, inovação) é mais relevante para cada critério e para a excelência geral dos tribunais.

Os resultados oferecem diversas implicações práticas para gestores e administradores de tribunais nos EAU, que podem utilizá-los para aprimorar a excelência judicial. Mas não apenas, podem ser úteis ao aprimoramento do sistema judicial de qualquer país.

A partir da metodologia empregada, para o contexto dos EAU, de acordo com o sistema de avaliação judicial do IFCE, foi possível obter 3 (três) direcionamentos estratégicos fundamentais para a gestão da excelência judiciária na região. A análise demonstrou que os

gestores devem concentrar esforços na melhoria dos procedimentos e processos judiciais, priorizando iniciativas de transformação digital, isto porque este critério do IFCE recebeu peso expressivo de 21%.

Os pesos recalculados para os critérios do IFCE no contexto dos EAU apresentaram potencial significativo para aplicação em premiações nacionais de excelência, como o *Sheikh Khalifa Government Excellence Program*, pois os pesos recalibrados permitem uma avaliação mais congruente com as prioridades locais, estimulando os tribunais a direcionarem recursos e atenção para os fatores mais desafiadores e relevantes ou seja, o realinhamento dos critérios de avaliação à cultura organizacional através do AHP cria incentivos mais precisos para que as organizações judiciárias invistam nas áreas que efetivamente demandam transformação.

A análise também evidenciou que os tomadores de decisão nos tribunais dos EAU devem priorizar a construção de organizações ágeis, dotadas de flexibilidade e sensibilidade às mudanças econômicas, ambientais, sociais e tecnológicas, isto em razão do peso de 33% atribuído à adaptabilidade, o mais elevado entre todos os critérios analisados. Tal ressalta, novamente, a importância da transformação digital.

A metodologia AHP, conforme demonstrado pelo estudo nos Emirados Árabes Unidos oferece uma abordagem apta ao realinhamento de critérios de excelência judicial às especificidades culturais e organizacionais de cada contexto.

No caso do TRE Goiás, a aplicação desta metodologia pode contribuir para direcionar recursos institucionais para os critérios de avaliação judicial que efetivamente demandam melhorias, respeitando as particularidades da Justiça Eleitoral goiana e maximizando as chances de evolução sustentável e replicável nos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade.

A aplicação metodológica do AHP, adaptado ao contexto do TRE Goiás com vistas ao aprimoramento institucional no Prêmio CNJ de Qualidade está disponível no **APÊNDICE R – PROTOCOLO OPERACIONAL DO AHP NO CONTEXTO DO TRE GOIÁS**.

3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE EXCELÊNCIA JUDICIAL: PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE, PADRÃO INTERNACIONAL (IFCE) E PRÁTICAS DO TRE GOIÁS

Este capítulo explora a integração entre o IFCE e as práticas organizacionais do TRE Goiás, com o objetivo de aprimorar seu desempenho institucional no Prêmio CNJ de Qualidade. A partir dessa comparação, propõe-se como a assimilação dos domínios do IFCE pode orientar decisões e práticas que maximizem desempenho no Prêmio CNJ de Qualidade sem que isso reduza a excelência judicial à mera pontuação objetiva, mas também reflita transformação organizacional.

A investigação analisa como os sete domínios do IFCE se relacionam com os quatro eixos avaliativos do Prêmio CNJ de Qualidade, com foco específico no eixo produtividade. Embora ambos busquem a excelência judicial, suas lógicas são distintas: o IFCE privilegia autoavaliação como prática pedagógica e reflexiva, o Prêmio CNJ adota postura normativa e indutora, estabelecendo métricas de cumprimento e ranqueamento institucional com elementos de gamificação.

3.1 DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE

3.1.1 Evolução Histórica

A criação do Conselho Nacional de Justiça pela Emenda Constitucional nº 45/2004 representou marco na organização do Judiciário brasileiro e definiu atribuições, como a de aferir produtividade, transparência e gestão dos tribunais.

Antes do CNJ, o Supremo Tribunal Federal exercia o controle administrativo do Poder Judiciário, as estatísticas dependiam de iniciativas isoladas de cada tribunal, pois não existia, naquele momento, sistemática nacional de coleta e análise de dados.

Com a instituição do CNJ, estabeleceu-se o Relatório Justiça em Números, marco inaugural de transparência, gestão de produtividade e governança para o setor público nacional. Contudo, os indicadores iniciais relacionavam-se à carga de trabalho (estoque processual e feitos ingressados), taxa de congestionamento (proporção de processos baixados em relação aos

ingressados), acesso à justiça, práticas de conciliação, produtividade por servidor ou magistrado e até realização de despesas.

A evolução natural desses procedimentos culminou, em 2013, na edição da Portaria CNJ nº 186/2013 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2013) que instituiu o Selo Justiça em Números, com pontuação por requisitos e estrutura de selos escalonados, reforçando indução por incentivos e gamificação, com visão de excelência a partir do grau de maturidade de sistemas de gestão, produção e disseminação das informações estatísticas.

Assim, o foco residia na qualidade das informações inseridas no relatório Justiça em Números, incentivando novas metodologias de coleta de dados e maior suporte à gestão estratégica e práticas de transparência.

A sistemática promoveu incentivos e motivando aprimoramento contínuo através de pontuação atribuída ao cumprimento de requisitos. Contudo, não versava sobre cultura organizacional ou aspectos mais modernos de excelência judicial.

Em 2019, o CNJ decidiu substituir o Selo pelo Prêmio CNJ de Qualidade, anunciado durante o 12º Encontro Nacional do Poder Judiciário em dezembro de 2018 e formalizado pela Portaria CNJ nº 88/2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b). Essa transição representou mudança qualitativa significativa.

A nova norma trouxe visão específica para cada ramo do Poder Judiciário, definindo categorias diferenciadas que reconhecem as particularidades de cada justiça:

Art. 3º O Prêmio CNJ de Qualidade compreenderá as seguintes categorias:

I – Prêmio Excelência;

II – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Estadual;

III – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Federal;

IV – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça do Trabalho;

V – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Eleitoral;

VI – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Militar dos Estados;

VII – Prêmio CNJ de Qualidade, categoria Diamante;

VIII – Prêmio CNJ de Qualidade, categoria Ouro; e

IX – Prêmio CNJ de Qualidade, categoria Prata.

Parágrafo único. A cada uma das categorias e das premiações será atribuída uma logomarca eletrônica, que poderá ser exibida nos respectivos sítios dos tribunais, até a premiação ocorrida no ano seguinte.

Na atual era, há revisão anual do regulamento, com consulta prévia aos tribunais permitindo impugnações e sugestões aos critérios. Esse processo participativo possibilita a inclusão de novos indicadores e alinhamento às realidades específicas de cada ramo do Poder Judiciário brasileiro.

3.1.2 Impacto e Relevância

O Prêmio CNJ de Qualidade constitui atualmente o sistema nacional de avaliação judicial que mensura produtividade, boa governança, gestão estratégica, inovação e transparência dos tribunais brasileiros.

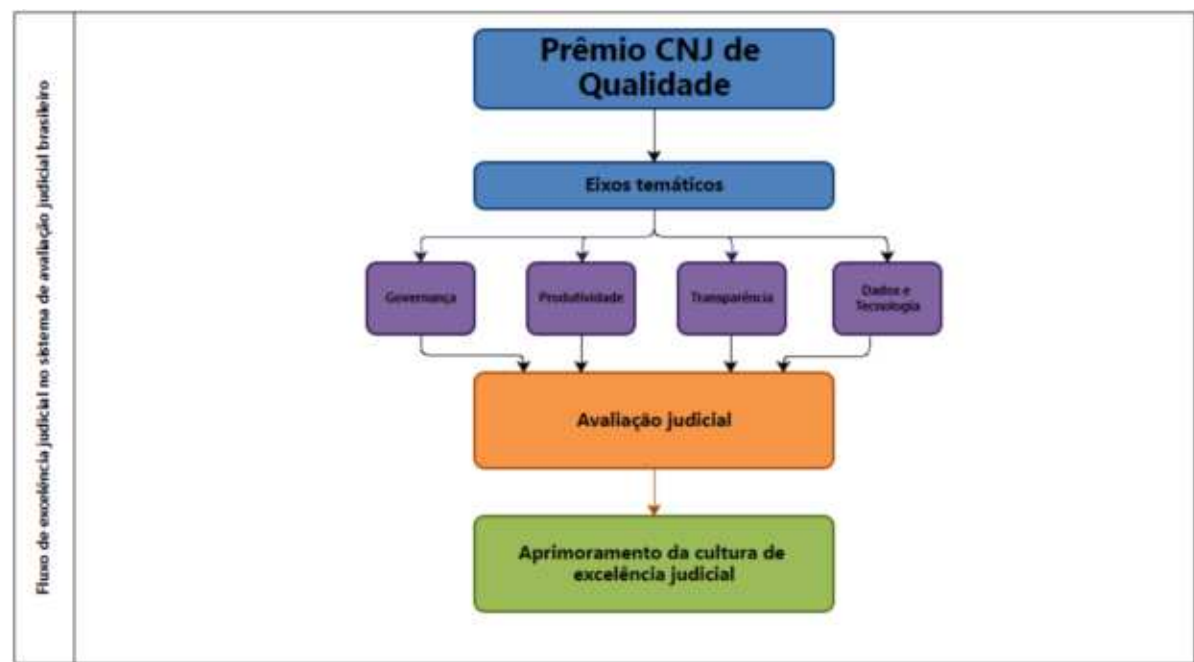
A metodologia contempla aspectos relacionados à governança, gestão estratégica, produtividade, transparência, inovação e tecnologia. A pontuação considera tanto indicadores baseados em dados estatísticos objetivos quanto aspectos relacionados à implementação de políticas e práticas de gestão (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024a).

A premiação funciona como mecanismo de análise de desempenho entre tribunais, permitindo identificação e difusão de boas práticas, estabelecimento de padrões de referência e criação de ambiente competitivo saudável que incentiva melhoria contínua.

No TRE Goiás, a lógica indutora do Prêmio se traduziu em governança orientada a indicadores, a exemplo da criação do Gabinete de Gestão de Metas, da utilização de painéis de *Power BI* e da criação de grupos de trabalho para metas específicas alinhadas aos objetivos prescritos pelo CNJ, o que torna o modelo útil como ferramenta de gestão e priorização.

Na imagem abaixo, encontramos o fluxo de aferição de excelência judicial no contexto do sistema de avaliação judicial brasileiro:

Figura 1 – Fluxo de excelência judicial no sistema de avaliação judicial brasileiro:



Fonte: extraída do artigo “UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO “INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE” ÀS PRÁTICAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS – APÊNDICE D”

3.1.3 Da Estrutura do Prêmio CNJ de Qualidade

O Prêmio CNJ de Qualidade institui modelo de avaliação organizado em quatro eixos temáticos, conforme a Portaria CNJ nº 411/2024 que se refere ao ciclo 2024-2025:

Quadro 2 – Eixos de Avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade

Eixo	Descrição	Quantidade de Requisitos	Principais Critérios Avaliados	Pontuação Destaque
Governança	Contempla práticas de gestão, com ênfase nas principais resoluções expedidas pelo próprio	26 requisitos específicos	Política Nacional de Priorização do Primeiro Grau (Resoluções CNJ nº 219/2016 e nº 195/2014); Distribuição de servidores, cargos	Até 85 pontos (Política de

	CNJ e dirigente dos critérios		em comissão e funções de confiança; Gestão orçamentária; Agenda ESG (ambiental, social e corporativa); Visão redistributiva de cargos; Proteção social	Prioriza o do 1º Grau)
Produtividade	O mais natural ao ambiente judicial, tratando de mensuração e direcionamento da produção jurisdicional conforme objetivos eleitos pelo CNJ	Mais de 17 critérios	Gestão judiciária; Celeridade processual; Redução de acervo; Incentivo à conciliação; Consensualidade; Controle de qualidade; Proteção social; Gestão estratégica; Modernização do acervo processual	Distribuída entre múltiplos critérios
Transparência	Concentra-se em indicadores de abertura institucional e responsividade	2 indicadores principais	Desempenho no Ranking da Transparência (Resolução CNJ nº 215/2015); Celeridade no atendimento das demandas encaminhadas pela Ouvidoria do CNJ	Até 100 pontos (Ranking da Transparência)
Dados e Tecnologia	Constitui segmento de maior complexidade técnica, voltado à qualidade e segurança dos dados	Múltiplos critérios técnicos	Qualidade e segurança dos dados; Integração com sistemas corporativos nacionais; Inclusão digital do jurisdicionado; Democratização do acesso à justiça	Distribuída entre critérios de integração e segurança

Fonte: Adaptação própria a partir da Portaria CNJ nº 411/2024

A metodologia de pontuação considera tanto indicadores quantitativos baseados em dados estatísticos objetivos quanto aspectos qualitativos relacionados à implementação de políticas e práticas de gestão. O sistema contempla diferentes modalidades de premiação através de selos (Diamante, Ouro e Prata), funcionando como mecanismo de gamificação institucional que estimula competição saudável entre tribunais.

As Metas Nacionais, por sua vez, constituem o instrumento mais explícito de direcionamento da atividade judicial, estabelecendo marcos de desempenho adaptados a cada ramo de justiça, aprovadas anualmente nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário e dispostas de forma geral na Resolução CNJ nº 325/2020, sendo avaliadas no Eixo Produtividade.

Para a Justiça Eleitoral em 2024, as Metas Nacionais foram: Meta 1 (julgar mais processos que os distribuídos), Meta 2 (julgar processos mais antigos - 70% dos processos distribuídos até 31/12/2022 e todos os processos de conhecimento pendentes há 6 anos ou mais), Meta 4 (priorizar julgamento de processos relativos a crimes contra Administração Pública, improbidade administrativa e ilícitos eleitorais) e Meta 9 (estimular inovação mediante implantação de projeto oriundo do laboratório de inovação).

O Prêmio CNJ de Qualidade, ao incentivar a gestão do Poder Judiciário a partir de indicadores de desempenho, contribui aos princípios do ODS 16 da Agenda 2030 (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015). Pois objetiva estimular instituições mais eficazes, responsáveis e transparentes, fortalecendo o Estado de Direito.

Para compreender o sistema de avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade, especialmente no eixo produtividade objeto desta pesquisa, faz-se necessário detalhar a estrutura de aferição adotada pelo Conselho Nacional de Justiça.

As subseções seguintes apresentam o **DataJud**, fonte primária de dados estatísticos, a metodologia de cálculo dos indicadores prioritários pelo CNJ, e a forma de parametrização dos dados. Essas informações são importantes para contextualizar as estratégias de gestão adotadas pelo Grupo de Trabalho Remoto, analisadas no Capítulo 4.

As definições dos conceitos utilizados nos indicadores (por exemplo, o que são processos antigos para cada indicador ou meta), bem como as fórmulas aritméticas de cálculo estabelecidas pelo CNJ em relação aos indicadores, encontram-se disponíveis no **Apêndice M** e no **Apêndice N**, em relação às metas nacionais.

3.1.4 Sistema de Aferição do CNJ: Base de Dados, Metodologia de Apuração e dos Indicadores

O GTR atua acompanhando a evolução mensurada de três indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade que estão sob responsabilidade do grupo: (1) *Julgar ou Baixar Processos Mais Antigos*, (2) *Tempo Médio dos Processos Pendentes Líquidos*, e (3) *Celeridade das Ações Penais*.

No contexto do Prêmio CNJ de Qualidade, a padronização dos dados e das fórmulas determina não apenas a pontuação institucional, mas também a comparabilidade entre tribunais e a identificação precisa de pontos de melhoria de desempenho.

Nosso trabalho apresenta evolução de indicadores do ciclo 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025, bem como traz prévias em relação ao ciclo 2025-2026.

É importante destacar que o Prêmio CNJ de Qualidade, conforme demonstrado no item 3, é o sistema oficial de avaliação da excelência judicial no Brasil, delimitando no eixo produtividade indicadores relacionados à produtividade e gestão processual.

Ao longo dos ciclos avaliativos de 2022-2023 a 2025-2026, três indicadores do eixo produtividade foram objeto de atuação direta pelo Grupo de Trabalho Remoto (GTR): (1) tempo médio de tramitação dos processos pendentes líquidos; (2) julgar ou baixar processos mais antigos, e; (3) celeridade processual das ações penais.

No **ciclo 2022-2023**, a Portaria CNJ nº 82/2023 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2023b) estabeleceu o paradigma de ação do GTR em seu art. 6º. À época, através de diagnóstico institucional, apurou-se a pontuação 0 (zero) no indicador **julgar os processos mais antigos**, ambiente que promoveu impulsionamentos pela Alta Administração, em especial a criação do GTR.

O **ciclo 2023-2024**, regulamentado pela Portaria CNJ nº 353/2024, trouxe mudança conceitual significativa em seu art. 10 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024b). O indicador passou a exigir **julgar ou baixar** os processos mais antigos, ampliando as estratégias válidas para incluir não apenas decisões de mérito, mas também baixas processuais por outros motivos. Com a instituição do GTR, sua missão era atuar exclusivamente no indicador.

No **ciclo 2024-2025**, a Portaria CNJ nº 411/2024 consolidou a estrutura do ciclo anterior (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024c), mantendo a nomenclatura "julgar ou baixar". Contudo, no referido período, houve expansão do escopo do GTR, através da Portaria TRE-GO nº 47/2025-PRES, incorporando responsabilidade sobre os indicadores de "celeridade

das ações penais" e "tempo médio dos processos pendentes líquidos". Assim, demandou-se ajustes estratégicos na gestão do GTR para maximizar o alcance dos novos critérios avaliativos.

O **ciclo 2025-2026** (atual), regulamentado pela Portaria CNJ nº 471/2025 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2025), introduziu mudanças substanciais, em especial quanto a valorização dos indicadores (1) tempo médio de tramitação e (2) julgar ou baixar processos antigos, suas pontuações máximas foram elevadas de 50 para 70 pontos cada, representando aumento no peso relativo desses fatores. De igual modo, os critérios quantitativos foram significativamente recrudescidos: o percentual máximo aceitável de processos antigos foi reduzido de 3% para **1,5%** dos casos pendentes, e o prazo alvo para celeridade em ações penais diminuiu de 700 para **500 dias**.

Os requisitos, forma de pontuação, comprovação, período de referência e pontuação são detalhados no Anexo II, dos referidos atos, conforme quadro abaixo que compila os indicadores que foram objeto de atuação direta pelo GTR:

Quadro 3 – Evolução dos Critérios de Avaliação dos Indicadores de Produtividade Trabalhados pelo GTR (2022-2026):

	Ciclo 2022-2023 (Portaria CNJ nº 82/2023)	Ciclo 2023-2024 (Portaria CNJ nº 353/2024)	Ciclo 2024-2025 (Portaria CNJ nº 411/2024)	Ciclo 2025-2026 (Portaria CNJ nº 471/2025)
Indicador	TEMPO MÉDIO DE DURAÇÃO DOS PROCESSOS PENDENTES LÍQUIDOS			
Pontuação máxima	50 pontos	50 pontos	50 pontos	70 pontos
Meta para pontuação máxima	≤ 150 dias	≤ 250 dias	≤ 150 dias	≤ 150 dias
Faixas intermediárias	151-200d (35pts) 201-250d (20pts)	251-300d (35pts) 301-350d (20pts)	151-200d (35pts) 201-250d (20pts)	151-200d (50pts) 201-300d (25pts)
Data de aferição	31/07/2023	31/07/2024	31/07/2025	31/07/2026
Indicador	JULGAR OU BAIXAR OS PROCESSOS MAIS ANTIGOS			
Pontuação máxima	50 pontos	50 pontos	50 pontos	70 pontos

Ano-base de corte por data de protocolo do processo	Até 2020	Até 2021	Até 2022	Até 2023
Meta para pontuação máxima	≤ 3% dos pendentes	≤ 3% dos pendentes	≤ 3% dos pendentes	≤ 1,5% dos pendentes
Faixa intermediária	3,01-7% (25pts)	3,01-7% (25pts)	3,01-7% (25pts)	1,51-2,5% (35pts)

Indicador	CELERIDADE PROCESSUAL DAS AÇÕES PENAIS			
Pontuação máxima para Justiça Eleitoral	20 pontos	20 pontos	20 pontos	20 pontos
Meta para 20 pontos	≤ 700 dias	≤ 700 dias	≤ 700 dias	≤ 500 dias
Meta para 10 pontos	701-1100 dias	701-1100 dias	701-1100 dias	501-700 dias
Classes processuais	8 classes específicas	8 classes específicas	9 classes específicas	9 classes + fase conhecimento (279)

Fonte: Elaboração própria com base nas Portarias CNJ nº 82/2023, nº 353/2024, nº 411/2024 e nº 471/2025.

A análise integrada desses ciclos evidencia movimentos estratégicos do CNJ. Primeiro, a valorização progressiva da produtividade com o acréscimo de pontuações em indicadores considerados prioritários e, ainda, a elevação contínua dos padrões de excelência, demonstrada pelo ajuste dos prazos e percentuais aceitáveis para níveis mais rigorosos. Tais considerações reforçam o caráter dirigente e indutor do Prêmio CNJ de Qualidade para a excelência judicial no Brasil.

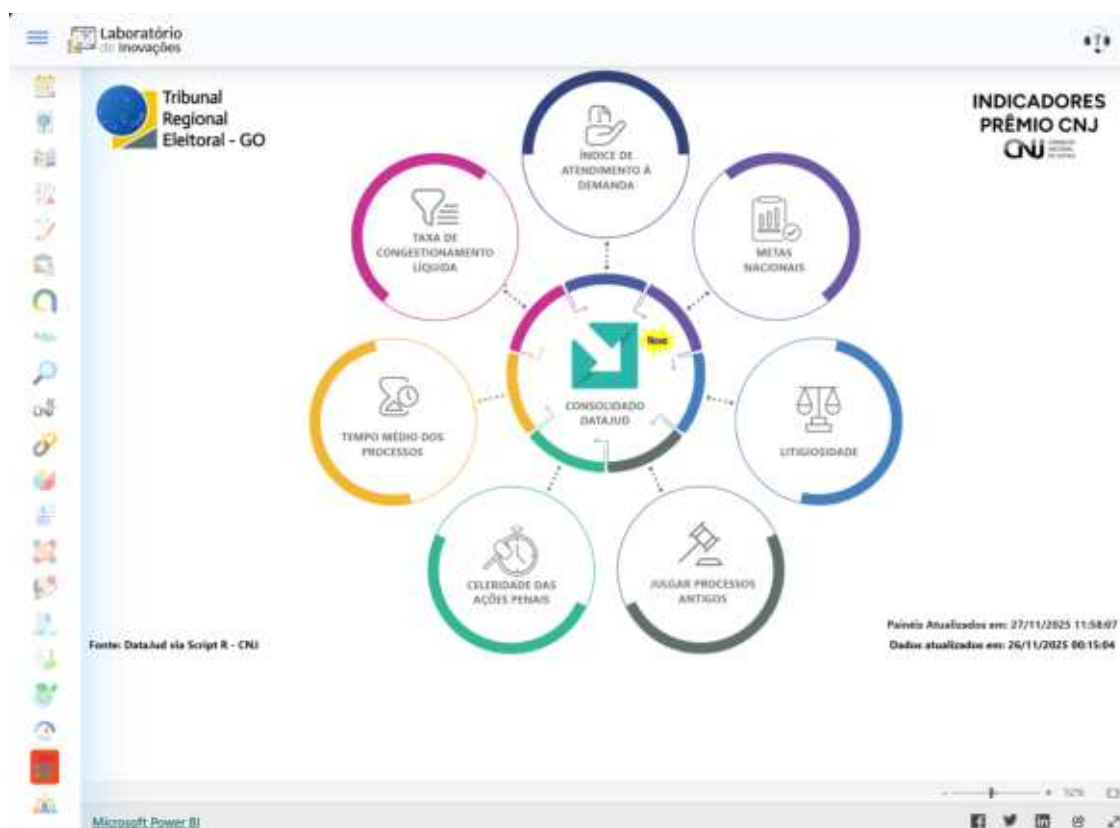
3.1.4.1 Infraestrutura de Dados do TRE Goiás

A transformação digital nos tribunais brasileiros se destaca na modernização gestão e prestação jurisdicional mediante implementação de novas tecnologias, reestruturação de fluxos de trabalho e mudanças culturais.

No TRE Goiás, dentre os mais diversos instrumentos alinhados à transformação digital podemos destacar o Painel de *Business Intelligence* disponibilizado pelo Laboratório de Inovações, trata-se de sistema de inteligência de dados, responsável pelo processamento, tratamento e disponibilização de indicadores estatísticos.

Através desse instrumento é possível verificar diversos indicadores, notadamente aqueles relacionados ao Prêmio CNJ de Qualidade:

Figura 2 – Indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade



Fonte: Painel Laboratório de Inovações TRE Goiás, disponível em <https://apps.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=indicadores-premio-cnj>, acesso em 29/11/2025.

O TRE Goiás utiliza como fonte primária de dados para cálculo dos indicadores a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud, instituída pela Resolução CNJ nº 331/2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020e), sendo responsável pelo armazenamento centralizado dos dados e metadados processuais relativos a todos os processos físicos ou

eletrônicos, públicos ou sigilosos dos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal.

Os conceitos e definições dos indicadores são lidos, interpretados e disponibilizados de forma automatizada pela inteligência de dados (PowerBI) do TRE Goiás, dispensando tratamento manual, comportando, contudo, validações individualizadas pela área de negócio, incluindo a gestão do GTR para fins de monitoramento.

Ademais, os painéis aplicam automaticamente as parametrizações e fórmulas definidas pelo Conselho Nacional de Justiça, assegurando conformidade com os critérios nacionais de aferição, conforme adentraremos a seguir.

3.1.4.2 Da leitura, disponibilização, interpretação e aplicação de parametrizações do DataJud no contexto do TRE Goiás

O DataJud opera mediante parametrizações específicas que permitem a extração de dados dos sistemas processuais eletrônicos, incluindo tabelas processuais unificadas que categorizam classes, assuntos, movimentações e demais atributos dos processos judiciais. De forma simples, e dentro do contexto da Justiça Eleitoral, tais dados são analisados prioritariamente a partir de remessas de conjunto de dados do Processo Judicial Eletrônico (PJe).

Essas parametrizações seguem o modelo de Tabelas Processuais Unificadas (TPU) do CNJ, que define códigos padronizados para garantir a uniformidade semântica das informações coletadas, viabilizando análises comparativas entre diferentes tribunais e regiões do país. Neste sentido, cada movimento processual recebe um código específico que permite a leitura de sua situação e andamento processual, por exemplo, no Primeiro Grau de Jurisdição, quando o Juiz Eleitoral decide um processo de forma definitiva através de sentença, acolhendo o pedido da parte, em regra, deve ser lançado o código 219 – Procedência, para que aquele processo seja considerado como julgado para fins estatísticos. A partir destes códigos, o CNJ consegue consolidar estatísticas que serão lidas pelo sistema DataJud.

Tal circunstância também repercute na gestão do GTR, na medida em que também se inclui em seu escopo assegurar que os indicadores de produtividade sejam corretamente

aferidos, mediante a verificação e aplicação adequada dos códigos padronizados (TPU) para classificação de atos processuais. Essa atenção à conformidade garante que os esforços das unidades judiciárias, bem como da iniciativa do GTR, sejam adequadamente registrados e lidos, assegurando a rastreabilidade das contribuições individuais e coletivas para os resultados alcançados, inclusive no âmbito dos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade.

A compreensão das parametrizações do DataJud permite compreender melhor a contribuição desta pesquisa ao campo da gestão judiciária, pois estabelece a conexão entre a metodologia de organização do trabalho e estruturas de avaliação judicial.

Ao adaptar a metodologia MVC-EA-IRPM para gestão do GTR, trazendo método científico para a gestão de processos internos, também foram aprimoradas as práticas internas com o fim de que pudessem ser validadas pelas métricas objetivas, comparáveis e reconhecidas nacionalmente já existentes.

Internamente, os dados submetidos ao CNJ são retornados e interpretados através de soluções de inteligência de dados, a saber Power BI, sendo disponibilizados em painéis para o público interno (gestão) e externo (transparência).

3.1.4.3 Da Utilização dos Painéis pelo GTR

Neste sentido, insta ressaltar que o GTR não realiza extração direta de dados do DataJud nem aplica manualmente as fórmulas de cálculo dos indicadores, salvo se para validação dos dados e auxílio na leitura pela área técnica. Mas sim, em regra, utiliza os painéis de Business Intelligence (PowerBI) disponibilizados pelo Laboratório de Inovações como fonte primária de informação gerencial.

A partir dessas informações consolidadas, conforme veremos de forma detalhada no capítulo 4, o GTR desenvolve planilhas de gestão e planos de ação voltados à priorização de ações.

Quando identificadas divergências pontuais entre os painéis e a realidade processual (por exemplo, processos que constam como pendentes, mas foram efetivamente baixados), o GTR providencia análise dos dados no sistema PJe e aciona o Laboratório de Inovações para

verificação. A atuação preventiva é estratégica, pois as inconsistências verificadas nos painéis internos se reproduzirão nas análises pelo CNJ, haja vista que os dados e forma de interpretação são aplicados de maneira uniforme, de acordo com a parametrização do CNJ.

Ademais, destacamos que os painéis em referência apresentam segmentações e filtros por grau de jurisdição, permitindo visualização isolada dos indicadores para o Tribunal como um todo, o Primeiro Grau de Jurisdição e o Segundo Grau de Jurisdição, bem como em relação a cada unidade judiciária.

A possibilidade de aplicação de filtros para extração dos dados permite a análise e priorização de feitos pelo GTR, de acordo com seu escopo e objetivo atual.

3.2 DO IFCE - *INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE*

Kassem et al. (2017) caracterizam a transformação digital no Poder Judiciário como processo contínuo voltado à modernização tecnológica que necessariamente perpassa revisita à cultura organizacional e aos processos de gestão. Essa transformação visa atender necessidades da sociedade com celeridade e eficiência, valores que no contexto brasileiro encontram respaldo constitucional.

O IFCE apresenta-se como modelo abrangente de avaliação e aprimoramento da performance organizacional dos tribunais, fundamentado em sete áreas de valor que integram dimensões estratégicas, operacionais e de governança, voltado à excelência judicial em âmbito internacional.

3.2.1 Movimento Internacional pela Excelência Judicial

Conforme discutido no Capítulo 2, o IFCE, em sua primeira versão (*INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE*, 2008), consolida um movimento internacional por excelência judicial, com ênfase em autoavaliação, gestão por evidências, melhoria contínua e demonstrou relação com a cultura organizacional.

Após natural evolução, em sua terceira edição (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020), conta com avanços metodológicos, incluindo ética e conduta,

integração tecnológica avançada, gestão de riscos e segurança, protocolos de integridade de dados, e abordagens de resolução alternativa de disputas, temas que também encontram, atualmente, consonância nas campanhas do Conselho Nacional de Justiça.

3.2.2 O TRE Goiás no Contexto Evolutivo

O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, atento a esse ciclo evolutivo, vem desenvolvendo iniciativas próprias de excelência judicial. Em 2023, instituiu seu Plano de Transformação Digital mediante Portaria TRE-GO nº 248/2023 — PRES (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023c). Subsequentemente, consolidou revisão do Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026, estabelecendo ajustes entre estratégia regional e nacional.

Ademais, a missão e a visão do TRE Goiás explicitam compromisso com legitimidade eleitoral, efetividade jurisdicional e transparência (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023b).

Assim, extrai-se que constituem prioridades institucionais da Justiça Eleitoral goiana tanto a promoção da cidadania quanto a garantia da efetiva prestação jurisdicional. Essa prestação deve ser compreendida como efetiva não apenas quando eficiente – entregando o produto – mas também que deve ser entregue de forma célere, transparente e com o menor custo ao erário possível.

3.2.3 O IFCE: Estrutura e Valores para Excelência Judicial

No contexto brasileiro, é possível perceber influência do IFCE na evolução do sistema nacional de avaliação judicial do CNJ. Esse processo iniciou com o Selo Justiça em Números em 2013, focado primariamente em métricas estatísticas que apresentavam alinhamento conceitual direto com o que era então o quarto domínio do IFCE - Eficiência dos Procedimentos Judiciais.

Posteriormente, em 2019, o Prêmio CNJ de Qualidade adotou abordagem multidimensional inspirada nas várias áreas que encontram correspondência direta com os

domínios de excelência, objetos de avaliação do IFCE. Passando a avaliar governança, produtividade, transparência e tecnologia de forma integrada.

Concomitantemente a esta evolução avaliativa, o CNJ estabeleceu, mediante Resolução nº 325/2020, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2021-2026 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020d), definindo os atuais objetivos-chave e metas de desempenho processual que orientam todos os tribunais do país.

Neste sentido, nota-se convergências significativas entre os critérios do Prêmio CNJ de Qualidade e os sete domínios do IFCE, reforçando a pertinência deste estudo em investigar a estrutura internacional e sua aplicabilidade no contexto eleitoral goiano com vistas a contribuir para o aprimoramento da cultura organizacional e da excelência judicial local.

Ambos os sistemas, em última análise, apregoam que a excelência judicial resulta de construção orientada por estruturas bem definidas, sustentadas por planejamento estratégico, gestão qualificada e monitoramento em ciclos de aferição.

3.3 DA EXCELÊNCIA JUDICIAL NO TRE GOIÁS

3.3.1 Conceito de Excelência Judicial e Alinhamento Institucional

Segundo o IFCE (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020, p. 8), o caminho para a excelência judicial constitui:

"A jornada para a excelência judicial é de melhoria contínua alcançada através da organização interna ótima dos tribunais, liderança forte, políticas e estratégias judiciais claras, gestão de recursos, operações judiciais efetivas e eficientes, dados de

desempenho judicial de alta qualidade e confiáveis, e um alto nível de confiança pública¹.”

Assim, a estrutura correlaciona o conceito de excelência judicial com seus sete domínios (*areas of court excellence*), estabelecendo que a excelência não é um estado estático, mas um processo contínuo de aprimoramento institucional.

Nesse sentido, não se trata apenas de julgar processos rapidamente, mas de garantir que todo ciclo da prestação jurisdicional atenda a padrões elevados de qualidade.

Abaixo, vejamos a estrutura:

Quadro 4 – Estrutura das Sete Áreas de Excelência - IFCE 2020 - 3ª ed.

Nº	Área de Excelência	Subcomponentes
1	Liderança do Tribunal	Liderança judicial propriamente dita
	Liderança do Tribunal	Cultura organizacional do tribunal
	Liderança do Tribunal	Governança judicial
2	Gestão Estratégica do Tribunal	Desenvolvimento e implementação de estratégias e políticas
	Gestão Estratégica do Tribunal	Estabelecimento e mensuração de desempenho
	Gestão Estratégica do Tribunal	Gestão e análise do conhecimento
3	Força de Trabalho do Tribunal	Gestão da força de trabalho
	Força de Trabalho do Tribunal	Treinamento e desenvolvimento da força de trabalho

¹ No original: *"The journey to court excellence is one of continuous improvement achieved through optimal internal organization of the courts, strong leadership, clear court policies and strategies, resource management, effective and efficient court operations, high quality and reliable court (performance) data and a high level of public trust."*

	Força de Trabalho do Tribunal	Engajamento e bem-estar da força de trabalho
	Força de Trabalho do Tribunal	Desempenho e reconhecimento da força de trabalho
4	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Salas de audiência
	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Registros judiciais
	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Procedimentos e processos judiciais
	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Inovação
5	Engajamento do Usuário do Tribunal	Feedback dos usuários do tribunal
	Engajamento do Usuário do Tribunal	Comunicação com os usuários do tribunal
6	Serviços Judiciais Acessíveis	Serviços judiciais acessíveis financeiramente
	Serviços Judiciais Acessíveis	Acessibilidade
7	Confiança e Credibilidade Pública	Responsabilidade e Transparência

Fonte: Adaptada e traduzida para o português a partir do IFCE – *International Consortium for Court Excellence* (2020), extraída do artigo “UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO “INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE” ÀS PRÁTICAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS – APÊNDICE D”

A estrutura da atual versão organiza-se em 10 valores fundamentais e 7 áreas de excelência judicial interdependentes. Como componente central, incorpora as diretrizes estabelecidas no documento *Global Measures of Court Performance* (KEILITZ; GLANFIELD; HALL, 2020) - que estabelece tanto medidas de desempenho quanto estratégias de implementação.

Kassem et al. (2017), analisando o IFCE de 2013 (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020), compilaram as seguintes definições dos domínios de excelência judicial, às quais seguem correlacionadas com aquelas presentes na última versão estrutural:

Quadro 5 – Domínios de Excelência do IFCE e correlação com o trabalho de Kassem et al (2017)

Domínios de Excelência - IFCE 2013	Definição dada por Kassem et al (2017) quanto ao IFCE 2013	Áreas de Excelência - IFCE 2020
1. Liderança e Gestão (“Court management and leadership”)	Tribunais excelentes usam uma abordagem de gestão proativa, considerando isso como um atributo vital para a realização e aprimoramento do tribunal	1. Liderança do Tribunal (<i>Court Leadership</i>)
2. Processos e Procedimentos do Tribunal (“Court policies and Planning”)	Tribunais excelentes usam uma estrutura de políticas e planos para reconhecer as metas que devem ser alcançadas em termos de qualidade e desempenho do tribunal	2. Gestão Estratégica do Tribunal (<i>Strategic Court Management</i>)
3. Recursos (“Court resources”)	Tribunais excelentes gerenciam todos os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis de forma apropriada, eficiente e proativa	3. Força de Trabalho do Tribunal (<i>Court Workforce</i>)
4. Procedimentos e Processos (“Court processes and proceedings”)	Tribunais excelentes possuem procedimentos e processos judiciais oportunos e livres de preconceitos	4. Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal (<i>Court Infrastructure, Proceedings and Processes</i>)
5. Necessidades e Satisfação dos Clientes (“Customer needs and satisfaction”)	Tribunais excelentes levam em consideração as necessidades e percepções dos usuários do tribunal	5. Engajamento do Usuário do Tribunal (Court User Engagement)
6. Serviços Acessíveis e Econômicos (“Affordable and Accessible”)	Tribunais excelentes fornecem acesso físico fácil para clientes e são confortáveis para litigantes	6. Serviços Judiciais Acessíveis e Econômicos (<i>Affordable and Accessible Court Services</i>)
7. Confiança e Credibilidade Pública (“Public trust and Confidence”)	Um alto nível de confiança e credibilidade pública nos sistemas judiciais é um sinal do processo efetivo dos tribunais	7. Confiança e Credibilidade Pública (<i>Public Trust and Confidence</i>)

Fonte: adaptação de estudo de Kassem et al. (2017, p. 343) com base no IFCE (2013) e atualização do IFCE (2020)

As áreas de excelência que são batutas do IFCE encontram correspondência direta nos valores constitucionais que orientam o Poder Judiciário brasileiro. O devido processo legal (art. 5º, LIV, CF/88), o contraditório e a ampla defesa (art. 5º, LV, CF/88), além da inafastabilidade da jurisdição (art. 5º, XXXV, CF/88) - que garante acesso universal à justiça são exemplos de princípios do judiciário brasileiro em comum com o sistema do IFCE.

Essa sintonia estende-se aos princípios processuais codificados no CPC (BRASIL, 2015). A cooperação processual (art. 6º), a boa-fé processual (art. 5º), a duração razoável do processo (art. 4º), a imparcialidade e a fundamentação das decisões (art. 489, CPC) configuram pilares essenciais para prestação jurisdicional justa e efetiva, valores igualmente perseguidos pelo IFCE.

Há observação particularmente relevante nesse contexto em sua constatação, extrai-se que a excelência judicial transcende a mera eficiência processual, devendo abranger também a eficácia na entrega da prestação jurisdicional. Em outras palavras, a rapidez no julgamento não pode comprometer a qualidade da decisão - princípio que dialoga diretamente com os objetivos estratégicos do TRE Goiás (MYERS, 2015).

3.3.2 Impactos das Estruturas de Avaliação Judicial na Cultura Organizacional de um Tribunal

Adota-se a definição de cultura organizacional já apresentada no Capítulo 2, contudo aqui a ênfase recai sobre como estruturas de avaliação induzem mudanças culturais no TRE Goiás:

“Cultura organizacional é o sistema de valores compartilhados (o que é importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interage com os sistemas formais de uma organização para produzir normas de comportamento.” (DEAL; KENNEDY, 1983).

Kassem et al. (2017, p. 342) destacam aspecto fundamental do IFCE:

"A cultura organizacional é um elemento importante que influencia a conquista da excelência em organizações de serviços".

Kassem et al. (2017, p. 351) citam modelo desenvolvido no qual identificaram quatro traços de cultura organizacional especialmente relevantes para o contexto judicial (FEY; DENISON, 2003), quais sejam: adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência. E expandiram o modelo para incluir também a inovação como traço cultural a ser estudado (YILDIZ, 2014).

Os resultados da pesquisa nos Emirados Árabes Unidos reforçam a importância do direcionamento dos tribunais a iniciativas de transformação digital que permite o desenvolvimento de novas metodologias para adaptação às novas realidades, tecnologias e com o compromisso institucional em sua missão.

No TRE Goiás, na linha da definição de cultura organizacional (CHIN-LOY; MUJTABA, 2007), os valores, práticas e comportamentos encontram-se formalizados no Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b) que orienta as escolhas estratégicas do tribunal para cada quinquênio.

Assim, o TRE Goiás estabelece prioridades institucionais, destacando-se a busca por maior aderência aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade. Essa orientação estratégica materializou-se, em 2023, com a criação do Gabinete de Gestão de Metas (GGM), instituído pela Portaria TRE-GO nº 67/2023 — PRES (TRE GOIÁS, 2023b).

O referido órgão assume como competências centrais as de coordenar a execução e monitoramento de dados estatísticos e indicadores, além de propor ações para eliminar obstáculos que possam comprometer o cumprimento das metas estabelecidas.

Durante o ciclo 2024, o GGM adotou estratégia de mobilização institucional mediante criação de grupos de trabalho. Esses grupos receberam atribuições de identificar e sensibilizar às unidades de jurisdição a priorização estratégica dos processos enquadrados em indicadores prioritários.

As ações, nos primeiros anos, concentraram-se em três frentes prioritárias: o indicador "**Julgar ou Baixar Processos Antigos**", a Meta 1 (julgar mais processos que os distribuídos) e a Meta 4 (priorizar julgamento de processos relativos a crimes contra Administração Pública,

improbidade administrativa e ilícitos eleitorais). Todas as ações foram sustentadas pelos painéis de indicadores monitorados pelo Laboratório de Inovações.

Nesse contexto, as forças-tarefas virtuais implementadas pelo TRE Goiás refletiram e reforçaram traços culturais, particularmente adaptabilidade e flexibilidade organizacional, bem como o traço de alinhamento estratégico através da correlação direta entre os grupos de trabalho e a missão institucional de "garantir efetiva prestação jurisdicional" (TRE GOIÁS, 2021).

3.3.3 Desempenho e Convergências Práticas

No contexto da Justiça Eleitoral, o TRE Goiás, mediante múltiplos esforços, incluindo utilização de Grupos de Trabalho para atuação específica no eixo jurisdicional, conquistou selo Ouro com pontuação de 93,1% na categoria Eleitoral – Médio Porte (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024d).

Tabela 1 – Adaptação com dados apenas dos Tribunais Regionais Eleitorais a partir do Painel de Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2024

Selo	Categoria	Tribunal	%
Excelência	Todos	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	97,80%
Diamante	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	92,90%
Diamante	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	97,70%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul	97,50%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	96,20%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso	96,00%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	95,80%
Ouro	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	90,80%
Ouro	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	90,60%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	93,10%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	92,70%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	92,60%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	92,00%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	91,80%
Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	94,70%
Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	94,30%
Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	93,80%

Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	90,00%
Prata	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	89,90%
Prata	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	87,90%
Prata	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	87,60%
Prata	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Pará	89,00%
Prata	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	87,20%
Prata	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Acre	85,30%

Fonte: Extraída do artigo “UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO “INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE” ÀS PRÁTICAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS – APÊNDICE D, a partir de adaptação de resultado emitido pelo Conselho Nacional de Justiça (2024b).

Os resultados obtidos pelo TRE Goiás, conforme veremos em capítulo próprio, são frutos de uma mudança que não se restringiu ao alcance de indicadores ou metas. As ações do Grupo de Trabalho Remoto (GTR) não apenas melhoraram os indicadores, incluindo o “julgar ou baixar processos mais antigos”, mas também contribuíram para influenciar a cultura organizacional.

Neste sentido, com o ambiente organizacional mais fértil a iniciativas de aprimoramento da gestão dos processos de trabalho e, a par dos resultados alcançados, é possível verificar diálogo com as áreas de excelência do IFCE, ainda que ausente vinculação prévia ou institucional a esta estrutura. Essa correspondência sugere internalização gradual de princípios de excelência no cotidiano institucional.

O Quadro 6 sistematiza essas convergências, demonstrando como diferentes domínios do IFCE manifestam-se nas práticas adotadas pelo TRE Goiás e sua relação com os eixos do Prêmio CNJ de Qualidade.

Quadro 6 – Quadro-síntese: Alinhamento IFCE aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade no contexto do TRE Goiás e Lições Aprendidas

Domínio IFCE	Manifestação no TRE Goiás	Lições aprendidas	Relação com os eixos do Prêmio CNJ de Qualidade

1. Liderança e Gestão (“ <i>Court management and leadership</i> ”)	As forças-tarefas virtuais representam iniciativa de adaptabilidade, um dos quatro traços principais da cultura organizacional identificados por Kassem et al. (2017) baseando-se em Fey e Denison (2003), demonstrando capacidade dos gestores de mobilizar recursos e equipes para enfrentar desafios específicos e, em regra, não permanentes, para ação correcional imediata.	A formação de forças-tarefas virtuais demonstrou que a adaptabilidade é mais eficaz que estruturas rígidas para enfrentar desafios pontuais. Caso houvesse a exigência de movimentação física de servidores para as unidades a serem auxiliadas, haveria comprometimento de grande parte do orçamento, inviabilizando a iniciativa.	Governança e Produtividade
2. Processos e Procedimentos do Tribunal (“ <i>Court policies and Planning</i> ”)	As forças-tarefas alinham-se ao Plano de Transformação Digital e ao Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026, evidenciando abordagem planejada para indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade.	O alinhamento com o Planejamento Institucional 2021-2026 e o Plano de Transformação Digital garantiu legitimidade e recursos para a iniciativa, como a cooperação da administração em prover o que fosse necessário institucionalmente, de outra via, o GTR desenvolveu produtos como o Manual Operacional e modelos de minutas em auxílio às unidades.	Governança e Produtividade
3. Recursos (“ <i>Court resources</i> ”)	A alocação temporária de servidores de diferentes unidades para compor forças-tarefas demonstra gestão de recursos humanos vocacionada a indicadores, ou seja, uso racional dos recursos humanos, não de forma engessada por unidades de lotação, mas sim por núcleos de trabalho.	A alocação de recursos humanos sem custos adicionais provou ser modelo viável para enfrentar gargalos específicos, notadamente indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade no eixo produtividade, em contextos de restrição orçamentária.	Governança
4. Procedimentos e Processos	As forças-tarefas têm contribuído para otimização de procedimentos processuais, especialmente no julgamento de processos antigos e	Nas etapas de planejamento, análise e distribuição de atividades, do ciclo MVC-EA-IRPM, o mapeamento do acervo frente aos indicadores do Prêmio CNJ de	Produtividade

(“<i>Court processes and proceedings</i>”)	cumprimento das Metas 1 e 4 do CNJ. Priorização de processos antigos alinha-se às práticas identificadas por Kassem et al. (2017, p. 354), que destacaram monitoramento de processos para a entrega jurisdicional em prazo adequado como elemento crítico para aprimoramento dos procedimentos de tribunais de excelência.	Qualidade monitorados constantemente pelos painéis (PowerBI) do TRE Goiás, foi imprescindível para a priorização das ações, dimensionamento otimizado de esforços e se evitar subestimação de prazos.	
5. Necessidade e Satisfação dos Clientes (“<i>Customer needs and satisfaction</i>”) e Confiança e Credibilidade Pública (“<i>Public trust and Confidence</i>”)	Ao acelerar a prestação jurisdicional, por duas linhas, tanto dos processos antigos quanto aqueles das eleições, as forças-tarefas contribuem para satisfação dos usuários do sistema judicial, reduzindo tempo de espera por decisões. Maior celeridade processual aprimora satisfação, intimamente relacionada ao critério Customer Needs and Satisfaction e ao valor Timeliness, ambos fundamentais no modelo IFCE.	Notou-se que a ação direcionada a processos antigos promoveu maior celeridade na prestação jurisdicional, o que, de forma direta, impactou a satisfação dos jurisdicionados, especialmente em processos eleitorais e antigos que aguardavam solução há anos.	Produtividade e Transparência
6. Serviços Acessíveis e Econômicos (“<i>Affordable and Accessible</i>”)	Utilização de tecnologias digitais nas forças-tarefas virtuais – que permitem o trabalho à distância dos servidores – demonstra a economicidade no uso dos recursos, evitando deslocamentos de servidores e indenizações correlatas, portanto sem impacto adicional ao erário, considerando	A utilização de tecnologias digitais para trabalho remoto eliminou custos de deslocamento e infraestrutura física, contudo no início houve certa dificuldade para o nivelamento da utilização das planilhas de distribuição e modo de trabalho remoto do GTR, assim oferecer nivelamento técnico é imprescindível para	Dados e Tecnologia e Governança

que não há custas na Justiça Eleitoral.	se evitar a exclusão por barreiras tecnológicas.
---	--

Fonte: adaptação do IFCE (2020) frente às evidências da experiência do Grupo de Trabalho no âmbito do TRE

Goiás

Portanto, o IFCE destaca-se como a ponto comum de excelência judicial que viabiliza o diálogo internacional orientado ao aprimoramento mútuo dos sistemas de avaliação judiciais. Essa tendência de cooperação internacional é evidenciada pelo próprio STF (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2025):

“A parceria entre o Brasil e a China na área jurídica tem longa história e foi intensificada em 2015 com o Memorando de Entendimento para a cooperação entre as duas Cortes Supremas. Nossa intenção é aprofundar essas trocas”, afirmou o ministro Fachin ao vice-presidente do tribunal chinês, He Xiaorong.

O ministro chinês comentou sobre os desafios relacionados ao volume de processos que tramitam nos tribunais do seu país – mais de 43 milhões em todos os níveis do judiciário – e sobre como ferramentas de inteligência artificial (IA) estão ajudando a dar celeridade ao andamento das ações. ‘Acredito que o Brasil tenha desafios parecidos nesse sentido’, afirmou.

O ministro Fachin explicou o histórico de desenvolvimento de tecnologias de IA no STF, e ambos os vice-presidentes convergiram em afirmar que a aplicação desses recursos deve ser balizada por parâmetros éticos, sempre com a supervisão humana e visando garantir os direitos da população.

‘Creio que podemos prosseguir nessa cooperação. Nós estamos à disposição do Supremo Tribunal Popular da China para outros desenvolvimentos e outras visitas. Aqui as portas estarão sempre abertas’, concluiu o vice-presidente do STF.”

Esse diálogo entre as supremas cortes brasileira e chinesa demonstra como a busca pela excelência judicial pode ser buscada de forma comum entre diferentes sistemas judiciais, notadamente em temas de transformação digital, como a inteligência artificial.

No contexto do TRE Goiás, a identificação da estrutura internacional tem importância significativa, pois permite aproveitarmos seu potencial mediante análise organizacional e

aprimoramento da gestão de processos voltada à excelência judicial, a exemplo do que demonstrado com o IFCE, mediante convergência espontânea com seus princípios.

3.4 Distanciamentos Estruturais entre IFCE e Prêmio CNJ de Qualidade

O *International Framework for Court Excellence* (IFCE) e o Prêmio CNJ de Qualidade, a par de possuírem convergências temáticas, conforme relatado no Quadro 6 e na seção 6.3 desta dissertação, neste estudo também destacaremos superficialmente distanciamentos que surgiram, a exemplo do escopo avaliativo e do modelo de governança judicial de cada um.

O distanciamento surge imediatamente no que se refere à forma de adesão e aplicabilidade, enquanto o IFCE constitui-se como estrutura universal, adaptável e de participação voluntária, o Prêmio CNJ de Qualidade opera como instrumento indutivo inserido no contexto do planejamento estratégico do Poder Judiciário brasileiro. Esta subseção dedica-se à análise de alguns pontos de divergência.

3.4.1.1 Dimensões do IFCE Não Contempladas pelo Prêmio CNJ de Qualidade

O IFCE estrutura-se em sete áreas de excelência (*Court Leadership, Court Planning and Policies, Court Resources, Court Proceedings, Client Needs and Satisfaction, Affordable and Accessible Court Services, Public Trust and Confidence*), abrangendo 29 competências essenciais organizadas em três níveis de maturidade: iniciação, implementação e melhoria contínua (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020). Neste sentido, sua estrutura tem dimensão qualitativa para a excelência judicial e, diferente do modelo brasileiro, não possui critérios mensuráveis, daí porque da relevância do estudo de Kassem et. al (2017) interpretando-o à realidade saudita com o AHP.

A análise comparativa empreendida neste estudo, sem pretensão de esgotar os pontos de distanciamento, identificou dois domínios do IFCE que apresentam competências com correspondência menos expressiva no sistema de avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade:

(1) O Domínio 1 (Liderança Judicial) do IFCE enfatiza a necessidade do desenvolvimento de uma cultura organizacional consistente com os valores do tribunal (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020, p. 12-15). E, embora

o Eixo Governança do Prêmio CNJ contemple práticas de planejamento e desenvolvimento institucional (CNJ, Portaria nº 471/2025, art. 8º, I), não há indicadores específicos para avaliar o avanço da cultura organizacional. Esse distanciamento reflete uma característica estrutural do modelo brasileiro: a pontuação baseada em entregas objetivas, sem contemplar de forma prescritiva a dimensão dos processos culturais e organizacionais.

(2) O **Domínio 5 (Necessidades e Satisfação dos Clientes)** do IFCE prescreve avaliações sistemáticas de percepção dos jurisdicionados, análise de reclamações, para um retorno do cliente de forma contínua (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020, p. 29-30). No Prêmio CNJ de Qualidade, o atendimento ao cidadão integra o Eixo Transparência (CNJ, Portaria nº 471/2025, art. 8º, III), porém com ênfase em disponibilização de informações e não em pesquisas ativas de satisfação ou redesenho de serviços baseado na experiência do usuário. A Resolução CNJ nº 432/2021 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020e), que dispõe sobre as Ouvidorias dos tribunais e dá outras providências, trata de pesquisas de satisfação e representa avanço complementar nessa dimensão, mas a matéria não é objeto de pontuação relevante no Prêmio CNJ de Qualidade, evidenciando que os dois sistemas adotam abordagens distintas quanto à escuta e ao engajamento dos usuários dos serviços judiciais.

3.4.1.2 Dimensões do Prêmio CNJ Não Contempladas pelo IFCE

Lado outro, o Prêmio CNJ de Qualidade prevê peculiaridades da Justiça brasileira, o que não há correspondência direta no IFCE. O Eixo Produtividade, conforme Portaria nº 471/2025, art. 10, estabelece requisitos relevantes localmente, como: celeridade processual em ações de violência doméstica e feminicídio (inciso VI); judicialização da saúde (inciso VII); ações assistenciais para idosos e pessoas com deficiência (inciso VIII); e medidas socioeducativas (inciso XIV). (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2025a).

Do mesmo modo, as Metas Nacionais, previstas no art. 10, IV, da mesma Portaria, representam instrumento de direção sem equivalente no IFCE. A Meta 1 (julgar processos antigos) inclusive, é intimamente ligada ao escopo do GTR relatado no presente estudo. O

IFCE, por sua natureza não vinculativa, não estabelece metas, operando como ferramenta de autodiagnóstico e de planejamento voluntário.

A análise comparativa empreendida neste estudo, sem pretensão de esgotar os pontos de distanciamento, identificou dois domínios do Prêmio CNJ de Qualidade que não são abrangidos pelo IFCE:

O **Domínio 4 do IFCE (*Court Proceedings*)** trata de procedimentos efetivos e eficientes, gestão processual e métodos alternativos de resolução (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020, p. 26-28), sem critérios de priorização, como discriminação por tipo de demanda ou vulnerabilidade das partes. O Prêmio CNJ de Qualidade, por sua vez, impõe critérios uniformes nacionalmente, o que garante monitoramento padronizado entre tribunais e viabiliza a implementação de políticas judiciárias específicas.

Outro distanciamento reside no **Eixo Dados e Tecnologia** (CNJ, Portaria nº 471/2025, art. 8º, IV), que avalia a implementação de soluções de TI. Já o IFCE não adentra em detalhes nesta seara, justamente por ser uma estrutura internacional, apenas estabelece padrões tecnológicos mínimos para a segurança de dados (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020, p. 26).

4 DA ADAPTAÇÃO DO MVC-EA-IRPM EM GRUPO DE TRABALHO REMOTO (GTR) NO TRE GOIÁS

Cumpre ressaltar que, quanto à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como relato de experiência de natureza aplicada, conduzido sob a lógica da pesquisa-ação, em que o pesquisador atuou também como coordenador da iniciativa estudada. Esse duplo papel confere acesso facilitado à operação cotidiana e, ao mesmo tempo, exige a explicitação dos cuidados adotados para mitigar o viés do observador.

O desenho do GTR não resultou de um plano metodológico prévio e acabado, mas de um percurso adaptativo consolidado ao longo dos ciclos. O ponto de partida foi o diagnóstico institucional de pontuação zero no indicador “julgar ou baixar processos antigos” (ciclo 2022-2023); a resposta foi a criação de uma força-tarefa, flexível e remota, e o amadurecimento se deu pela incorporação progressiva de instrumentos de gestão, como planilha operacional, critérios de priorização e distribuição por competência, aperfeiçoando-se pela parceria científica com o PPGGTD-UFT, que trouxe a metodologia MVC-EA-IRPM à iniciativa. A posterior ampliação do escopo para múltiplos indicadores evidenciou a maturação do modelo.

Os dados que sustentam este relato possuem três origens: (i) dados quantitativos de produtividade, coletados de forma contínua nos painéis do Power BI/DataJud do TRE Goiás e consolidados em cada ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade (Apêndices M, N e O); (ii) dados operacionais da gestão, registrados ao longo de todo o ciclo nas planilhas de controle do GTR (Apêndices S e T); e (iii) observações da coordenação, acumuladas durante a operação. O maior volume de registros e de retorno dos membros concentrou-se nos períodos de fechamento de ciclo, quando a consolidação dos resultados e a proximidade da meta intensificavam a interação da coordenação com a equipe.

Por fim, o enquadramento da iniciativa como boa prática apoia-se em critérios explícitos: (a) resultados mensuráveis e auditáveis (redução de 91% do acervo; pontuação máxima por dois ciclos; evolução do Selo Prata ao Ouro); (b) baixo custo, por aproveitar a infraestrutura institucional já existente; (c) replicabilidade e escalabilidade, documentadas em manual operacional (Apêndice Q); (d) sustentabilidade, por incorporar aprendizado evolutivo

a cada ciclo; e (e) alinhamento a referenciais reconhecidos de excelência judicial (IFCE e Prêmio CNJ de Qualidade). Esses critérios orientam a leitura dos resultados apresentados nas seções seguintes.

Quadro 7 – Critérios de Boa Prática × Evidência no GTR:

Cód.	Critério	Evidência
1	Resultados mensuráveis e auditáveis	Redução de 91% do acervo de processos antigos; pontuação máxima no indicador por dois ciclos; evolução do Selo Prata ao Ouro; lastro documental no SEI 24.0.000003643-5.
2	Baixo custo	Uso da infraestrutura institucional já existente (e-mail, SEI, planilhas e Power BI), sem investimentos adicionais significativos.
3	Replicabilidade e escalabilidade	Modelo documentado em manual operacional (Apêndice Q); expansão formal para múltiplos indicadores (Portaria TRE-GO nº 47/2025 — PRES).
4	Sustentabilidade	Incorporação de aprendizado evolutivo a cada ciclo (lógica EA-IRPM); proposta de monitoramento contínuo e de pesquisa de satisfação (Apêndices P e R).

4.1 Do Indicador “julgar ou baixar processos antigos”

Conforme verificamos, a Justiça Eleitoral brasileira opera sob dois pontos de pressão: de um lado, a necessidade de garantir a regularidade e confiabilidade do cadastro e do processo eleitoral, por exemplo em eleições, plebiscitos ou consultas populares, função essencial para a democracia, e, de outro, a obrigação de resolver os conflitos eleitorais, ou seja, entregar justiça com eficiência, sendo a excelência judicial aferida através de indicadores objetivos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça no Prêmio CNJ de Qualidade que é o sistema de avaliação judicial nacional. O indicador "julgar ou baixar processos mais antigos" representa um desses parâmetros críticos, inserido no contexto do eixo produtividade, mede a capacidade do tribunal de resolver processos distribuídos há mais de dois anos.

O acúmulo de processos antigos é fenômeno inerente a todo o Poder Judiciário, e, em especial, à Justiça Eleitoral, pois a cada 2 (dois) anos passamos por eleições ordinárias, com acumulação de atribuições e responsabilidades pelo corpo funcional, tanto administrativas quanto judiciais, que demandam a priorização de atividades urgentes e importantes, não sendo possível atender a todas ao mesmo tempo.

No caso específico do TRE Goiás, a análise realizada no início de 2024 revelou um acervo de 332 processos classificados como antigos, necessitando serem baixados pelo menos 258 para alcance satisfatório ao indicador, segundo os critérios do CNJ, distribuídos heterogeneamente entre as 92 zonas eleitorais do estado:

Figura 3 – Relatório Interno do TRE Goiás sobre o Prêmio CNJ de Qualidade 2023



Fonte: Excerto do documento “Relatório Prêmio CNJ de Qualidade 2023” (documento interno, disponível no SEI 23.0.000011897-4).

O relatório destaca o contexto sensível da época, elencamos o resultado de zero pontos do referido indicador no Prêmio CNJ de Qualidade 2022-2023.

A Ficha Avaliativa do Prêmio CNJ de Qualidade é um documento oficial de diagnóstico institucional produzido anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para avaliar o desempenho de todos os tribunais brasileiros. Considerando o resultado no indicador que não foi satisfatório à parametrização da época, ou seja, insuficiente à porcentagem mínima que conferia pontuação, resultou em 0 (zero) pontos ao tribunal como um todo, conforme demonstra

trecho da ficha avaliativa que contém veredito sobre o indicador julgar ou baixar os processos mais antigos em relação ao TRE Goiás quanto ao ciclo 2022-2023:

Figura 4 – Ficha Avaliativa do Prêmio CNJ de Qualidade em relação ao TRE Goiás no ciclo 2022-2023.

FICHA AVALIATIVA - PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE 2023				
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás				
Requisitos segundo a Portaria CNJ n. 82/2023	Alínea	Pontuação		Justificativa
Art. 9º, IV - Meta de Limpeza:	II		Não se aplica	
	III		Não se aplica	
	IV		Não se aplica	
Art. 9º, V - Meta Nacional:	...	10,00	10,00 (100%)	Meta 1: Cumprimento de 100,00%, logo a pontuação é de 10 pontos; Meta 2: Cumprimento de 100%, logo a pontuação é de 10 pontos; Meta 3: Cumprimento de 100%, logo a pontuação é de 10 pontos; Meta 4: Cumprimento de 100%, logo a pontuação é de 10 pontos;
Art. 9º, VI - Julgar os processos antigos	...	10,00	10,00 (100%)	Os processos antigos são o total de 1000 processos (1000) dos quais 1000 processos foram julgados, portanto a pontuação é de 10 pontos.
Art. 9º, VII - Julgamento dos casos de violência doméstica e familiar contra a	II	10,00	Não se aplica	

Fonte: Excerto da Ficha Avaliativa do Prêmio CNJ de Qualidade em relação ao TRE Goiás no ciclo 2022-2023, disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/ficha-avaliativa-tre-go.pdf>, p. 6.

Neste sentido, a partir do diagnóstico interno do TRE Goiás quanto a deficiência significativa no indicador, este resultado suscitou atenção institucional, acabando por motivar, neste momento, a instituição do Gabinete de Gestão de Metas do Conselho Nacional de Justiça, que assumiu a incumbência de, principalmente, coordenar e monitorar dados estatísticos e indicadores e de propor ações à melhoria do desempenho institucional.

Dentre as primeiras medidas tomadas, destacou-se ação de apoiar o 1º grau de jurisdição em processos antigos para melhoria de tempo de resposta na prestação jurisdicional, aferido no indicador julgar ou baixar os processos mais antigos, mediante a criação de um Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para a análise e movimentação dos processos antigos em trâmite no primeiro grau de jurisdição deste Tribunal.

É neste contexto que surge a iniciativa ora apresentada: um modelo estruturado de gestão aplicado ao GTR, orientado pela eficácia, eficiência e adaptabilidade, com o objetivo de enfrentar o passivo de processos antigos otimizando a entrega jurisdicional e atento à dispersão geográfica das unidades jurisdicionais do primeiro grau.

4.1.1 Base de Dados e Método de Apuração

Os dados quantitativos apresentados neste capítulo possuem como fontes primárias o DATAJUD – Painel de Estatísticas do Poder Judiciário, mantido pelo CNJ, e painéis do Laboratório de Inovações do TRE Goiás, acessíveis em <https://apps.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=indicadores-premio-cnj>. A apuração segue a metodologia estabelecida pelo CNJ para o Prêmio CNJ de Qualidade, cujos parâmetros, definições conceituais e fórmulas aritméticas encontram-se detalhados no **Apêndice M**, conforme verificado na Seção 3.1.4 deste trabalho

Para o indicador "julgar ou baixar os processos mais antigos", a aferição considera os processos pendentes líquidos, ou seja, descontados os suspensos e sobrestados, protocolados no ano referência. Para o ciclo 2025-2026, a Portaria CNJ nº 471/2025 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2025), define como integrantes do indicador aqueles ajuizados até o ano de 2023.

No caso da Justiça Eleitoral, o parâmetro de referência no ciclo 2023-2024 exigia que a proporção de processos antigos pendentes se situasse abaixo de 3% do acervo total para obtenção da pontuação máxima. As séries temporais documentadas encontram-se no **Apêndice O**.

4.2 Da Concepção do Grupo de Trabalho Remoto (GTR)

O Poder Judiciário brasileiro tem características inerentes à liturgia e seriedade das atribuições, não é diferente na Justiça Eleitoral que se preocupa com demandas dos cidadãos tão caras, como os direitos políticos e a resolução dos conflitos eleitorais.

Ademais, para bem servir ao usuário final, qual seja o povo, a Justiça Eleitoral necessita de, além de entregar o produto, fazê-lo com transparência e eficiência, em que pese a escassez de recursos, como orçamentários e de pessoal.

Assim, urge a adoção de novas formas de trabalho e metodologias, reconhecendo que a busca pela excelência judicial não se esgota na boa prestação de serviços públicos, mas exige outras entregas, como na garantia da legitimidade e efetividade do sistema eleitoral e dos processos judiciais, mormente a sociedade se encontrar em acelerada evolução tecnológica e, com isso, crescentes as demandas por celeridade, qualidade e transparência na prestação jurisdicional, incentivando novos modelos de gestão de governança.

A situação crítica identificada no ciclo avaliativo 2022-2023 do Prêmio CNJ de Qualidade foi desafiadora. O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás naquele ciclo avaliativo de 2022-2023 obteve pontuação zero no indicador "julgar ou baixar os processos mais antigos", um dos componentes mais relevantes do eixo produtividade da avaliação. Contudo, este diagnóstico não trouxe constrangimento ou pessimismo, mas sim ponto de inflexão institucional para vê-lo como ponto de melhoria, a instituição imediatamente envidou esforços, vendo naquele problema, uma oportunidade.

A solução proposta pelo Gabinete de Gestão de Metas (GGM) do TRE Goiás foi inovadora em sua concepção. Em vez de abordar o problema através de métodos tradicionais e já conhecidos pelo Poder Judiciário como mutirões presenciais ou redistribuição de competências rígidas entre as unidades administrativas ou, simplesmente, mediante ações disciplinares e de responsabilização de servidores, optou-se pela criação de uma força-tarefa flexível e de amplo escopo, ou seja, um Grupo de Trabalho Remoto (GTR), formalizado pela Portaria TRE-GO nº 76/2024 — PRES, de 25 de março de 2024 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2024a).

A concepção da iniciativa privilegiou a confluência entre os conceitos científicos de cultura organizacional e excelência judicial, reconhecendo a cultura organizacional como fator determinante para o alcance da excelência em tribunais (*National Center for State Courts*, 2013; Myers, 2015). Alinhando-se aos achados de Kassem et al. (2017) que demonstram o papel de relevo da cultura organizacional no aprimoramento do desempenho institucional na busca da excelência judicial. A experiência do GTR evidenciou, ainda que de forma não consciente ou planejada inicialmente, a importância de traços culturais destacados por Fey e Denison (2003)

e correlacionados aos domínios de excelência do IFCE no trabalho de Kassem et. al (2017), a saber: adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência.

As escolhas metodológicas da experiência e sua operacionalização com os traços culturais podem ser observadas da seguinte forma: (1) a flexibilidade operacional (adaptabilidade) se destaca pela atuação remota dos servidores em todas as 92 zonas eleitorais (primeiro grau de jurisdição); (2) o alinhamento com objetivos institucionais (missão), na medida em que o GTR sempre teve como norte indicadores e metas do Prêmio CNJ de Qualidade; (3) a participação ativa dos membros (envolvimento), mediante a voluntariedade e poder de influência para ajuste da metodologia de distribuição de atividades e encaixe dos processos distribuídos ao perfil do servidor, e; (4) a padronização da priorização dos processos a serem distribuídos (consistência), verificada na distribuição de atividades na metodologia MVC-EA-IRPM, com aprimoramento cíclico.

A operação do modelo remoto foi favorecida pela familiaridade prévia dos servidores voluntários com o trabalho à distância, resultado da recente necessidade de alteração de modo de trabalho pela pandemia do COVID-19, e pelo Processo Judicial Eletrônico (PJe) permitir acesso aos autos processuais independentemente da unidade judiciária de lotação do servidor, desde que devidamente autorizado. Esse ambiente viabilizou a gestão coordenada e a distribuição eficiente de atividades entre servidores geograficamente dispersos pelas 92 zonas eleitorais do Estado de Goiás.

Neste contexto, o presente capítulo apresenta o desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão mediante adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM (*Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management*) a um Grupo de Trabalho Remoto (GTR), com objeto inerente a indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade, no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás.

Embora o Grupo de Trabalho no início tenha se mostrado bem-sucedido, utilizando-se métodos de gestão básicos, mediante planilhas e distribuição de tarefas a servidores voluntários, a iniciativa revelou potencial transformador quando as práticas empíricas desenvolvidas foram sistematizadas através de fundamentação científica, proporcionada pela parceria com o Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal

do Tocantins, assim se destacou sob a ótica de inovação, sustentabilidade e replicabilidade quando as práticas adotadas sem a base científica tiveram contato com metodologia híbrida MVC-EA-IRPM que permitiu atacar o problema e estabelecer bases sustentáveis para melhoria contínua.

Os resultados alcançados evidenciam a efetividade do modelo. Após o primeiro ciclo de implementação, houve resultado satisfatório e, no último ciclo aferido pelo CNJ, tem-se pontuação máxima no indicador, com redução de 91% no acervo de processos antigos.

Tal desempenho proporcionou contribuição decisiva para evolução do tribunal do Selo Prata ao Ouro, oferecendo estrutura base para próximas experiências no mesmo ambiente ou, ainda, em outras instituições que buscam transformação digital sustentável em contexto de gestão processual com recursos limitados e processos de alta complexidade.

Assim, a articulação entre a metodologia adaptada ao GTR (MVC-EA-IRPM) em resposta ao desafio crítico de gestão de processos judiciais antigos que resultou em pontuação zero no Prêmio CNJ de Qualidade 2022-2023 e traços culturais alinhados aos domínios de excelência do IFCE no trabalho de Kassem et. al (2017), reforçou a legitimidade da prestação jurisdicional (Myers, 2015), mas também estruturou modelo de transformação digital na gestão processual sobre bases culturais sólidas.

4.3 Documentação da Participação dos Membros do Grupo de Trabalho Remoto (GTR)

4.3.1 Composição e Evolução Institucional do GTR

O Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para análise de processos antigos foi instituído e é renovado periodicamente através de atos normativos sucessivos que demonstram a evolução institucional e o amadurecimento da iniciativa no TRE Goiás. Esta seção traz maiores detalhes sobre os participantes, suas funções e perfis ao longo dos ciclos de atuação.

4.3.1.1 Linha Temporal

O GTR foi instituído e prorrogado conforme os atos normativos abaixo:

Quadro 8 – Linha temporal – Portarias do GTR

Portaria	Data	Ação	Vigência
PRES nº 76/2024	05/03/2024	Instituição do GTR	05/03/2024 a 31/07/2024
PRES nº 125/2024	02/04/2024	Exclusão de 1 membro	Sem alteração
PRES nº 184/2024	07/05/2024	Inclusão de 2 membros	Sem alteração
PRES nº 355/2024	06/08/2024	1ª Prorrogação + Necessidade de retorno ao trabalho presencial de 15/08/2024 a 17/10/2024 em razão das Eleições	01/08/2024 a 31/07/2025
PRES nº 365/2024	14/08/2024	Inclusão de 1 membro	Sem alteração
PRES nº 47/2025	25/02/2025	Expansão de indicadores CNJ e Inclusão de 1 membro	Sem alteração
PRES nº 232/2025	04/08/2025	2ª Prorrogação + Alteração de coordenador	01/08/2025 a 28/02/2026
PRES nº 343/2025	29/10/2025	3ª Prorrogação + Inclusão de 2 coordenadores	Até 30/04/2026

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na sequência de portarias presidenciais do TRE Goiás que instituíram, alteraram e prorrogaram a atuação do Grupo de Trabalho Remoto (GTR) de processos antigos (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2025a; 2025b; 2025c).

O **GTR**, internamente, adota estrutura hierárquica com três níveis de atuação:

Nível Estratégico — Coordenadores GGM, sendo responsáveis pelo recebimento dos objetivos prescritivos do *Controller* (Presidente do GGM) e realizam o planejamento operacional, supervisão técnica, controle de qualidade e capacitação dos componentes, bem como a triagem, classificação e distribuição dos processos.

Nível Tático — Responsáveis Técnicos, auxiliam a Coordenação nas atividades supratranscritas.

Nível Operacional — Todos os componentes, executam o prescritivo, ou seja, realizam as análises e movimentação dos processos antigos e promovem entregas mensuráveis.

4.3.2 Participantes (Ciclos 2024-2026)

4.3.2.1 Coordenadores GGM

Quadro 9 – Coordenadores

Nome	Unidade de Lotação à Época da Designação	Período de Atuação	Função
Bruno Seixas Lopes	Assessoria de Gestão e Informação de Órgãos Externos (AGIOE)	05/03/2024 a 04/08/2025	Coordenador GGM (1º e 2º Ciclos)
Vitor Carneiro Ramos	110ª Zona Eleitoral - Mozarlândia	05/08/2025 a 30/04/2026	Coordenador GGM (3º Ciclo) + Responsável Técnico (1º e 2º Ciclos)
Welington José Alexandre	Assessoria de Gestão e Informação de Órgãos Externos (AGIOE)	29/10/2025 a 30/04/2026	Coordenador GGM (3º Ciclo)
Guilherme Batista Matias	Coordenadoria de Exame de Contas Eleitorais e Partidárias (CECEP)	29/10/2025 a 30/04/2026	Coordenador GGM (3º Ciclo)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na sequência de portarias presidenciais do TRE Goiás que instituíram, alteraram e prorrogaram a atuação do Grupo de Trabalho de processos antigos (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2025a; 2025b; 2025c).

Perfil dos Coordenadores: **Bruno Seixas Lopes:** Servidor à época lotado na Assessoria de Gestão e Informação de órgãos Externos (AGIOE/PRES) com expertise única em gestão estratégica e interface com o CNJ. Coordenou o ciclo inicial do GTR e foi responsável pela estruturação e consolidação dos primeiros resultados que levaram à conquista do Selo Ouro CNJ. **Vitor Carneiro Ramos:** Atuou como Responsável Técnico nos 1º e 2º Ciclos antes de assumir a função de coordenador. Atuou na continuidade da iniciativa, contribuindo, desde o início da participação, com a adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM

e articulação acadêmica (UFT). **Wellington José Alexandre e Guilherme Batista Matias:** coordenadores com qualificações específicas e singulares nas áreas de atuação que ingressaram no 3º Ciclo para fortalecer governança multinível e ampliar capacidade de coordenação institucional.

4.3.2.2 Responsáveis Técnicos

Quadro 10 – Responsáveis Técnicos

Nome	Unidade de Lotação à Época da Designação	Período de Atuação	Função
Léslie Caroline Trindade Francisco	19ª Zona Eleitoral - Luziânia	05/03/2024 a 04/08/2025	Responsável Técnica (1º e 2º Ciclos)
Vitor Carneiro Ramos	110ª Zona Eleitoral - Mozarlândia	05/03/2024 a 31/07/2025	Responsável Técnico (1º e 2º Ciclos)
Nátalia Regina Santos Amorim Guimarães	87ª Zona Eleitoral - Alexânia / 144ª Zona Eleitoral - Anápolis	06/08/2024 a 30/04/2026	Responsável Técnica (2º e 3º Ciclos)
Ricardo Moraes Leme de Oliveira	27ª Zona Eleitoral - Pires do Rio	06/08/2024 a 30/04/2026	Responsável Técnico (2º e 3º Ciclos)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na sequência de portarias presidenciais do TRE Goiás que instituíram, alteraram e prorrogaram a atuação do Grupo de Trabalho de processos antigos (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2025a; 2025b; 2025c).

Perfil dos Responsáveis Técnicos: Servidores com experiência em análise processual e domínio do sistema PJe. Auxiliam na priorização e distribuição dos processos, conforme o perfil e as competências dos integrantes da equipe. São responsáveis pela supervisão técnica, pelo controle de qualidade das atividades e pela capacitação de novos membros. Exercem, ainda, papel de interface entre a coordenação e a execução, garantindo alinhamento, padronização e eficiência no fluxo de trabalho.

4.3.2.3 Membros

Quadro 11 – Membros

Nome	Unidade de Lotação à Época da Designação	Período de Atuação
Bruna Calado de Lima	85ª Zona Eleitoral - Crixás / 95ª Zona Eleitoral - Jussara	05/03/2024 a 30/04/2026
Danilo César de Miranda Carvalho	38ª Zona Eleitoral - Goiatuba	05/03/2024 a 04/08/2025
Divina Aparecida Ferreira Souza Chaves	47ª Zona Eleitoral - São Domingos	05/03/2024 a 31/07/2024
Elenice Silverio de Souza	102ª Zona Eleitoral - Piranhas	05/03/2024 a 31/07/2024
Filipe Siqueira Vieira	44ª Zona Eleitoral - Planaltina	05/03/2024 a 31/07/2024
José Carlos Lúcio Maia	130ª Zona Eleitoral - Minaçu	07/05/2024 a 30/04/2026
Natália Regina Santos Amorim Guimarães	87ª Zona Eleitoral - Alexânia	05/03/2024 a 05/08/2024 (posteriormente promovida a Responsável Técnica)
Ricardo Moraes Leme de Oliveira	27ª Zona Eleitoral - Pires do Rio	05/03/2024 a 05/08/2024 (posteriormente promovido a Responsável Técnico)
Vanessa Marques Resende	124ª Zona Eleitoral - Bom Jesus de Goiás	07/05/2024 a 30/04/2026
Elber Alves Matos	38ª Zona Eleitoral - Goiatuba / AGIOE	14/08/2024 a 30/04/2026
Leslie Caroline Trindade Francisco	19ª Zona Eleitoral - Luziânia	05/03/2024 a 04/08/2025 (anteriormente Responsável Técnica no 1º e 2º Ciclos)
Maycon Vicente Inácio	106ª Zona Eleitoral - Caçu	25/02/2025 a 30/04/2026
Lásaro Aparecido de Lima	Coordenadoria de Exame de Contas Eleitorais e Partidárias (CECEP)	29/10/2025 a 30/04/2026
Rosana Fleury Carvalho de Oliveira	12ª Zona Eleitoral - Goiás	05/03/2024 a 02/04/2024 (excluída por solicitação)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na sequência de portarias presidenciais do TRE Goiás que instituíram, alteraram e prorrogaram a atuação do Grupo de Trabalho de processos antigos (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2025a; 2025b; 2025c).

Perfil dos Membros: Servidores lotados tanto na Secretaria do TRE Goiás quanto em Zonas Eleitorais, com experiência prática na tramitação processual eleitoral ou com conhecimentos específicos em áreas singulares, como aqueles lotados na AGIOE ou CECEP. A equipe de voluntários demonstra comprometimento com a iniciativa e domínio da legislação processual, bem como forte capacidade de adaptação a inovações ao modelo de gestão. Desenvolvem suas atividades com opção de regime de teletrabalho e com metas de produtividade claramente definidas pelas planilhas de atividades, assegurando eficiência e padronização.

4.3.3 Considerações Finais sobre a Gestão de Pessoas no GTR

A adesão formal de cada integrante ao GTR está documentada no processo SEI nº 24.0.000003643-5, que evidenciam, de modo objetivo, a participação nominal e voluntária dos servidores ao longo dos ciclos. Cumpre distinguir: tais termos comprovam a adesão e a ciência das atribuições; a percepção de engajamento e de motivação, por sua vez, permanece como observação qualitativa da coordenação, nos limites delimitados na metodologia e na seção de limitações.

A eficiência do GTR se deve, primordialmente, à qualidade de sua composição e ao modelo de gestão. Nesse sentido, a voluntariedade enquanto pilar do grupo, contribuiu para elevados níveis de motivação, senso de pertencimento e compromisso com as entregas.

Ademais, a multidisciplinaridade, incentivada pela metodologia MVC-EA-IRPM, notadamente pelo viés da gestão interdisciplinar de projetos de pesquisa se mostrou um diferencial relevante, pois a combinação de diferentes perfis e lotações dos servidores envolvidos possibilitou uma compreensão mais abrangente dos desafios e das soluções aplicáveis.

A avaliação por entregas efetivas, em contraponto à tradicional mensuração por carga horária, e a adoção de critérios objetivos para a atribuição de responsabilidades contribuíram para consolidar uma cultura orientada ao desempenho.

No que se refere às lições aprendidas, a rotatividade de membros não produziu prejuízos aos resultados até o momento, uma vez que, apesar da saída de membros ao longo de dois anos, foi preservado núcleo experiente e capaz de continuar os trabalhos. Contudo, tal circunstância é fator que reforça a relevância da confecção de manuais operacionais e outros produtos técnicos com vistas à sustentabilidade e de gestão do conhecimento no GTR.

Sob uma perspectiva teórica, a gestão de pessoas no âmbito do GTR evidencia alinhamento com aspectos organizacionais identificados por Kassem et al. (2017), especialmente os de adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência, especialmente mediante a combinação entre engajamento voluntário e estrutura de supervisão (MVC).

4.4 Da Metodologia MVC-EA-IRPM

A metodologia MVC-EA-IRPM tem caráter híbrido em razão da junção de conceitos estruturais distintos, cada um contribuindo com elementos específicos para a solução integrada. Sua adaptação ao GTR do TRE Goiás articula o componente MVC (*Model-View-Controller* - Arquitetura Modelo-Visão-Controle) que deriva da engenharia de software, o ganho de conhecimento evolutivo (*Evolutionary Acquisition* - Aquisição Evolucionária) e Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar (IRPM – *Interdisciplinary Research Project Management*), estruturada em parceria entre a gestão do GTR e o Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins (PPGGTD-UFT).

É possível verificar alinhamento da arquitetura MVC-EA-IRPM do GTR aos sete domínios de excelência do IFCE, isto porque sua missão desde o nascedouro era de maximizar o desempenho do TRE Goiás no indicador “julgar ou baixar processos antigos” que é critério do sistema de avaliação judicial brasileiro, Prêmio CNJ de Qualidade.

O componente MVC (*Model-View-Controller* - Arquitetura Modelo-Visão-Controle) estabelece governança clara, inerente ao domínio de excelência liderança do tribunal (*Court Leadership*) e transparência e prestação de contas para a sociedade civil e ao próprio tribunal via painéis de monitoramento do Laboratório de Inovações do TRE Goiás (*Customer Needs*).

O componente EA (*Evolutionary Acquisition* - Aquisição Evolucionária) assegura o planejamento do tribunal de forma evolutiva (*Court Planning*) em dupla ação, primeiramente permite o aprimoramento do próprio GTR através de ciclos do Prêmio CNJ de Qualidade, permite ao tribunal como um todo analisar a possibilidade de expansão da metodologia para outras forças tarefas ou, até mesmo, para órgãos de sua estrutura. Por conseguinte, também otimiza o uso eficiente de recursos (*Court Resources*). O componente IRPM (IRPM – *Interdisciplinary Research Project Management*) promove a padronização da atuação de servidores em procedimentos judiciais à distância (*Court Proceedings*), não impondo custos adicionais à administração pela acessibilidade do trabalho remoto (*Accessible Services*) e custos operacionais reduzidos (*Affordable Services*).

Por conseguinte, Kassem et al. (2017) demonstram que a cultura organizacional é fator determinante para a eficácia de metodologias de gestão, de modo que caso os traços culturais não estejam bem alinhados, pode haver comprometimento do desempenho judicial.

A experiência do GTR demonstrou a importância do incentivo à cultura organizacional através de escolhas estruturais, expressão do componente MVC, em que a partir de decisão institucional, presenciamos na experiência os traços culturais de envolvimento (voluntariedade dos servidores em atuarem no GTR), flexibilidade (através da autonomia adaptativa dos membros participando ativamente dos critérios de distribuição e encaixe entre disponibilidade de horário e área conhecimento técnico), missão (orientação por metas claras) e consistência (ciclos de aprendizado). A metodologia teve mais uma função, qual seja a de vetor cultural, transformando práticas operacionais em substrato para desenvolvimento organizacional.

O componente MVC (*Model-View-Controller*) deriva da engenharia de software, utilizado como modelo de gestão para definição de responsabilidades em sistemas complexos. Sua adaptação ao GTR, quando iniciada a parceria científica, incorporou modelo de gestão de processos à sua organização. O encaixe metodológico obedeceu a três pilares: (1) trabalho remoto, circunstância que viabilizou a atuação coordenada dos membros nas 92 zonas eleitorais, (2) participação voluntária, o que permitiu o engajamento e o aprimoramento da gestão mediante feedback e participação ativa, e; (3) gestão orientada ao produto tratando cada

processo judicial como unidade mensurável de entrega, permitindo a quantificação da atuação para fins de monitoramento, controle e aperfeiçoamento da gestão.

Por conseguinte, a arquitetura MVC no GTR foi mapeada em termos dos objetivos da modelagem de processo se estruturando em: (1) *Model* (Modelo): Objetivos prescritivos, a serem exercidos por todos os membros do GTR, se caracteriza pela definição dos tipos de processo para sua classificação, e como deveriam ser tratados para se alcançar o desempenho desejado, ou seja, a classificação é elaborada pelo Coordenador do GTR que, com a priorização, deve adequar a distribuição de trabalho às possibilidades e limitações dos membros voluntários, e de gestão de dados, inerente à coordenação do GTR; (2) *View* (Visão): Objetivos descritivos, exercida preponderantemente pelo Coordenador a partir das diretrizes definidas pelo nível meta-processual pelo Presidente do GGM, se relacionam à missão, ou seja, ao acompanhamento do indicador e para o ponto de vista de observador externo à operação e dashboards de monitoramento, e; *Controller* (Controle): Objetivos explanatórios que são geridos, de forma preponderante, pelo coordenador, se relacionam ao “por quê” da operação, ao *rationale*, ou seja, voltados ao convencimento e adesão dos membros do GTR das prioridades elencadas, com base em argumentos racionais que possibilitem a atuação livre e engajada pelos demais membros.

Considerando tais premissas, a coordenação do GTR, com a orientação do Programa de Pós-graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins (PPGGTD-UFT) que possibilitou a adaptação destes conceitos de gestão de processos, desenvolveu modelagem de processo baseada em três níveis de abstração *process meta-level*, *process model*, *development runs*, com objetivos descritivos para rastreamento, prescritivos para classificação e tratamento, e explanatórios para engajamento racional dos membros.

No nível meta-processual (*process meta-level*), estabelecem-se os fundamentos conceituais e estratégicos do GTR, encontrando correspondência no domínio *Strategic Court Management* (Gestão Estratégica do Tribunal) do IFCE de 2020. O objetivo geral era reduzir significativamente o acervo de processos judiciais eleitorais antigos, contribuindo para a maximização da pontuação do TRE Goiás no indicador de produtividade “**julgar ou baixar processos antigos**” no Prêmio CNJ de Qualidade. Este desiderato desdobrou-se em objetivos

específicos mensuráveis, incluindo alcançar pontuação máxima no indicador principal, bem como, de forma acessória, estabeleceu metodologia sustentável de gestão de acervo e promoveu transformação digital na gestão processual com metodologia replicável à outras unidades jurisdicionais.

No nível do modelo processual (*process model*), houve a categorização do escopo de atuação do GTR que podemos relacionar ao domínio de excelência Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal (*Court Infrastructure, Proceedings and Processes*) do IFCE de 2020, mediante as atividades de identificação e classificação dos processos para fins de divisão de atividades observa tempo de tramitação e complexidade em abstrato e, em concreto, a ser aferida pelo coordenador ou responsável técnico, enquanto também objetivo descritivo, com adequação da distribuição de atividades aos servidores à disponibilidade e capacidades individuais dos membros voluntários, confluindo aqui aos objetivos prescritivos, bem como a priorização por classe processual, complexidade, tempo de tramitação e, ao longo do tempo, desenvolveu-se também pelo nível de reverberação em outros indicadores e metas do sistema de avaliação judicial brasileiro.

No nível de execução (*development runs*), materializa-se o tratamento individualizado dos processos pelos membros, orientado pelo conceito de gestão por produtos. Cada processo judicial é uma unidade de produto, ou seja, uma entrega mensurável, seja pelo julgamento, pela baixa ou arquivamento definitivo que impacta diretamente o indicador definido pela nível meta-processual. A distribuição de trabalho se pauta no encaixe entre as características dos processos e as competências dos servidores integrantes do GTR, um servidor com experiência em prestação de contas eleitorais, por exemplo, receberá preferencialmente processos desta natureza, maximizando eficiência, qualidade e bem-estar.

Quadro 12 – Os três níveis de abstração da modelagem de processos utilizada e objetivos correspondentes

Nível	Componente MVC predominante	Foco	Ciclo	Objetivo do Nível	Função Principal	Responsável	Entregas
-------	-----------------------------	------	-------	-------------------	------------------	-------------	----------

Meta-Processual (<i>process meta-level</i>)	Controller	Estratégico	Iniciação	Explanatório (engajamento racional)	Princípios, objetivos e sua priorização	GGM (Presidente)	Metas e diretrizes gerais
Modelo Processual (<i>process model</i>)	View	Tático	Planejamento	Descritivo (monitoramento e classificação)	Análise e distribuição	Coordenador GTR	Planilha de ação
Execução (<i>development runs</i>)	Model	Operacional	Execução	Prescritivo (tratamento)	Tratamento individualizado	Membros voluntários	Sentenças e baixas processuais

Fonte: Elaboração própria.

O quadro apresenta a arquitetura do GTR (Grupo de Trabalho Remoto) estruturada em três níveis de abstração da modelagem de processos, correlacionando-os com os componentes do padrão arquitetural MVC (*Model-View-Controller*) e seus respectivos objetivos.

É importante destacar que a correspondência entre Componente MVC e Objetivo do Nível se manifestam de forma preponderante em cada estrato. Contudo, a experiência do GTR demonstrou que tais elementos não se restringem a um único nível, podendo manifestarem-se em diferente grau nos demais.

No topo da estrutura, o nível meta-processual componente *Controller* tem principal foco no objetivo explanatório, voltado ao engajamento racional, este nível justifica a existência da iniciativa e define suas diretrizes.

O nível intermediário corresponde ao componente *View* e opera no foco tático, cujo objetivo predominante é descritivo, voltado ao monitoramento dos indicadores, análise, classificação e distribuição dos processos. Sob responsabilidade do Coordenador do GTR, são definidos os critérios de análise e classificação dos indicadores e distribuição trabalho entre os membros.

Na base operacional, o nível de execução corresponde ao componente *Model* com objetivo prescritivo, voltado à aplicação das regras e tratamento individualizado em cada demanda distribuída e no registro do trabalho realizado.

Por conseguinte, a estratégia *Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management* (Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária) - EA-IRPM, permitiu a interpretação de cada ciclo como bloco de desenvolvimento o que, no contexto da aquisição evolucionária, permite a incorporação de melhorias e obtenção de resultados superiores a cada ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade. Este ponto da metodologia adaptada alinha-se ao domínio Gestão Estratégica do Tribunal (*Strategic Court Management*) do IFCE de 2020, que preconiza planejamento estratégico para preparação da instituição para melhor capacidade de resposta às mudanças. Isso também permite que a metodologia se adapte a mudanças no ambiente regulatório, como ocorreu com a alteração dos critérios de pontuação entre os ciclos 2023-2024 e 2024-2025.

De forma simples, a adaptação da metodologia de Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária ao GTR consiste no seguinte: (1) Início do ciclo, sendo definidas as metas e o contexto de ação (2) planejamento, com a exposição da estratégia e recursos (3) análise e distribuição, com a classificação e priorização dos processos e alocação do trabalho para cada membro (4) execução, (5) monitoramento e controle, através de dashboards e produtividade das planilhas e (6) consolidação da evolução e incorporação à metodologia para próximo ciclo, de acordo com a documentação gerada no período no Sistema Eletrônico de Informação (SEI):

Quadro 13 – Ciclo EA-IRPM em 6 etapas

Etapa	Atividades Principais	Responsável
1. Início (<i>Controller</i>)	Definição de metas e análise dos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade	Presidente do GGM
2. Planejamento (<i>View</i>)	Estratégias de ação e alocação de recursos	Coordenador
3. Análise/Distribuição (<i>View</i>)	Análise de processos e distribuição de atividades	Coordenador
4. Execução (<i>Development runs</i>)	Tratamento individualizado dos processos	Todos os integrantes
5. Monitoramento (<i>View</i>)	Acompanhamento de indicadores, ajustes e submissão ao Presidente do GGM para validação	Coordenador

6. Consolidação (EA-IRPM)	Realização de relatórios e memorandos para documentação das ações para aprimoramento contínuo	Coordenador e Presidente do GGM
----------------------------------	---	---------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

A evolução não é apenas reativa, respondendo a problemas identificados, mas também proativa, antecipando desafios futuros. Por exemplo, o sucesso alcançado no primeiro ciclo com o indicador de processos antigos levou à expansão formal do escopo do GTR através da Portaria TRE-GO nº 47/2025 — PRES, incorporando responsabilidade sobre os indicadores de "celeridade das ações penais" e "tempo médio dos processos pendentes líquidos". Esta expansão demonstrou a escalabilidade e replicabilidade da metodologia, justificando sua aplicação a novos domínios.

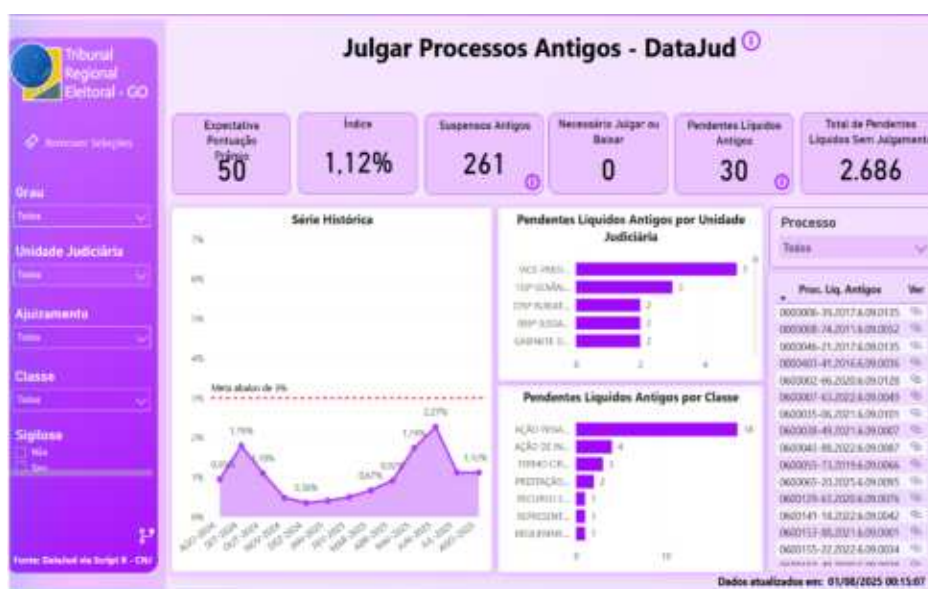
Importa, no entanto, diferenciar replicabilidade de escalabilidade. Enquanto, para esta pesquisa, replicabilidade se refere à adaptação do modelo MVC-EA-IRPM em outros contextos, por exemplo em diferentes unidades jurisdicionais ou até mesmo em outros tribunais, a exemplo do compartilhamento de práticas com as unidades auxiliadas no TRE Goiás, a escalabilidade guarda relação com a expansão em magnitude e complexidade sem prejuízo no desempenho da metodologia, ou seja, seu emprego em base de dados de maior proporção, como em grande volume de processos ou maior número de servidores.

Ambas as dimensões, contudo, pressupõem a realização de um diagnóstico organizacional prévio. Esse diagnóstico deve contemplar a avaliação da maturidade da cultura organizacional, com ênfase nos quatro traços culturais identificados por Kassem et al. (2017), quais sejam, adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência. Tal constatação reforça que a excelência judicial não se transfere de forma automática: ela exige condições organizacionais favoráveis, previamente diagnosticadas e ilustra o domínio de excelência de Força de Trabalho do Tribunal (*Court Workforce*) do IFCE de 2020 que direciona o uso de recursos humanos, financeiros e materiais de forma eficiente.

A incorporação de elementos de governança eletrônica disponíveis no TRE Goiás, em especial os Painel de *Business Intelligence (dashboards)* do Laboratório de Inovações, materializa o domínio de excelência Engajamento do Usuário do Tribunal (*Court User*

Engagement) do IFCE 2020 ao promover transparência e prestação de contas, inerente ao traço cultural da *accountability*, na medida em que os indicadores de desempenho em tempo real permitem que os usuários internos e externos possam acompanhar o trabalho realizado pelo GTR, vejamos exemplo abaixo:

Figura 5 – Indicador julgar ou baixar os processos mais antigos – apuração interna do TRE Goiás em relação a todo Tribunal no ciclo 2024-2025, importante consignar que o GTR agiu somente no primeiro grau de jurisdição



Fonte: Laboratório de Inovações TRE Goiás. Registro histórico no SEI 24.0.000003643-5 (ID 1170262): <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=processos-antigos>, acesso em 05/08/2025.

Os elementos de governança eletrônica propiciam subsídios ao controle e monitoramento realizados pela sociedade, público interno e pelos responsáveis pela operação, incluindo o Gabinete de Gestão de Metas e a coordenação do GTR, através de ferramentas já disponíveis na infraestrutura institucional, como e-mail, Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e planilhas, sem necessidade de investimentos adicionais significativos. Essa característica alinha-se ao domínio de excelência Serviços Judiciais Acessíveis e Econômicos (*Affordable and Accessible Court Services*) do IFCE de 2020, demonstrando que repensar processos de trabalho com apoio científico permite o aproveitamento inteligente de capacidades já disponíveis, de forma apta a atingir parâmetros de excelência judicial.

Neste sentido, é possível verificarmos forte correspondência à experiência no GTR, mediante adaptação da metodologia híbrida do MVC-EA-IRPM ao atendimento de requisitos do sistema de avaliação judicial brasileiro – Prêmio CNJ de Qualidade, mas também quanto aos domínios de excelência previstos no IFCE de 2020 perante o modo de trabalho do GTR:

Quadro 14 – Correspondência MVC-EA-IRPM com os domínios de excelência judicial do *International Framework for Court Excellence* (Estrutura Internacional de Excelência Judicial - IFCE) de 2020

Componente da metodologia adaptada do MVC-EA-IRPM	Domínio de excelência no IFCE 2020	Experiência no GTR
Controller (Coordenação)	Liderança do Tribunal (<i>Court Leadership</i>)	Presidente do GGM exercendo liderança estratégica
EA (Ciclos Evolutivos)	Gestão Estratégica do Tribunal (<i>Strategic Court Management</i>)	Planejamento anual por blocos e incorporação de melhorias
Controller (Gestão de Recursos)	Força de Trabalho do Tribunal (<i>Court Workforce</i>)	Otimização via encaixe de experiência dos servidores e voluntariedade
Model (Classificação)	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal (<i>Court Infrastructure, Proceedings and Processes</i>)	Priorização de processos por classe processual, tempo de tramitação e potencial de reverberação em outros indicadores e padronização dos fluxos de trabalho
View (Dashboards)	Engajamento do Usuário do Tribunal (<i>Court User Engagement</i>) e Confiança Pública (<i>Public Trust and Confidence</i>)	Transparência via painéis de monitoramento em tempo real
IRPM (Trabalho Remoto e Baixo Custo Operacional)	Serviços Judiciais Acessíveis e Econômicos (<i>Affordable and Accessible Court Services</i>)	Atuação coordenada em 92 zonas eleitorais sem barreiras territoriais e ferramentas (SEI, e-mail, planilhas) sem novos investimentos

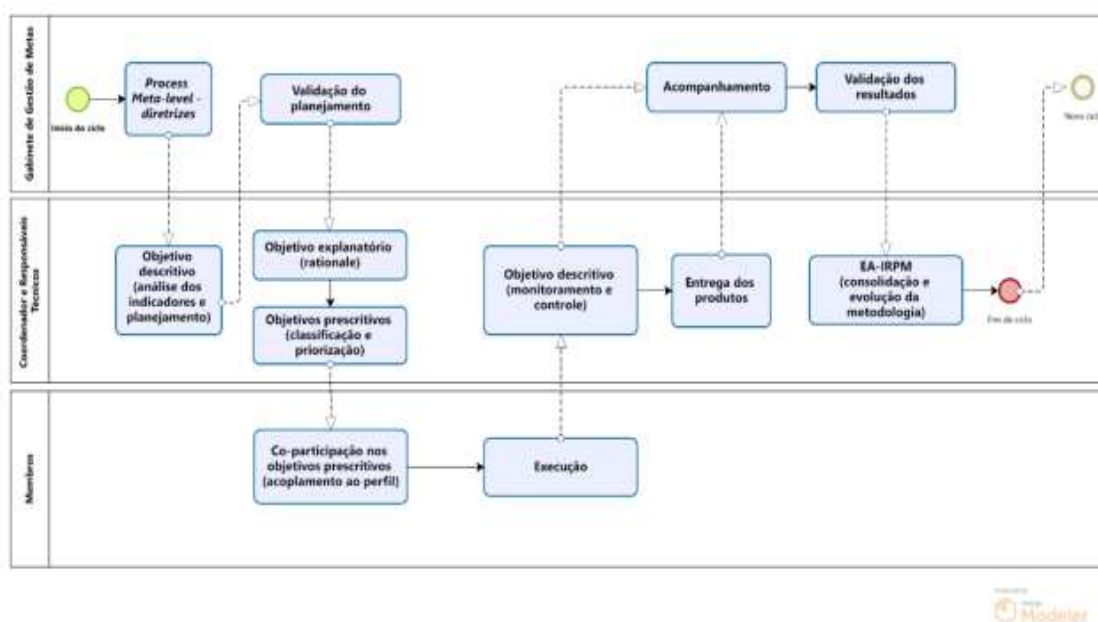
Fonte: Elaboração própria.

Assim a adaptação metodológica híbrida do MVC-EA-IRPM assim se resumiu: no (1) MVC (*Model-View-Controller*) definindo a arquitetura de governança, com a separação de responsabilidades. O EA (*Evolutionary Acquisition*) instituiu dinâmica evolutiva, tratando cada ciclo como bloco de aprimoramento. Por fim, o IRPM (*Interdisciplinary Research Project*

Management) traz olhar interdisciplinar à gestão do GTR, permitindo a utilização de métodos de trabalho até então próprios de outras áreas de conhecimento. A articulação viabilizada pela parceria PPGTD-UFT enfatizou os traços culturais de adaptabilidade e replicabilidade.

A ilustração abaixo apresenta a modelagem de processos aplicada no Grupo de Trabalho Remoto (GTR) do TRE Goiás:

Figura 6 – Da modelagem de processos aplicada no GTR para Transformação Digital do TRE Goiás



Fonte: Adaptação própria.

As linhas pontilhadas representam os fluxos de feedback e comunicação entre os níveis, evidenciando a natureza sistêmica da arquitetura MVC-EA-IRPM.

Neste sentido, notamos que na experiência relatada do GTR no TRE Goiás, percebemos que a adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM, por estar voltada à missão de maximização de desempenho no sistema de avaliação judicial nacional – Prêmio CNJ de Qualidade do Conselho Nacional de Justiça, por ser bem-sucedida, haja vista que reduziu em 91% no acervo de processos antigos, evoluiu a pontuação institucional de zero a máxima no indicador CNJ e contribuiu para que o TRE Goiás evoluísse do Selo Prata ao Ouro, também colheu frutos no

que se refere a excelência judicial, pois operou nos domínios de excelência constantes do *International Framework for Court Excellence* e promoveu traços de cultura organizacional, como a voluntariedade, autonomia, orientação por resultados e adaptabilidade, a metodologia demonstrou efetividade mensurável.

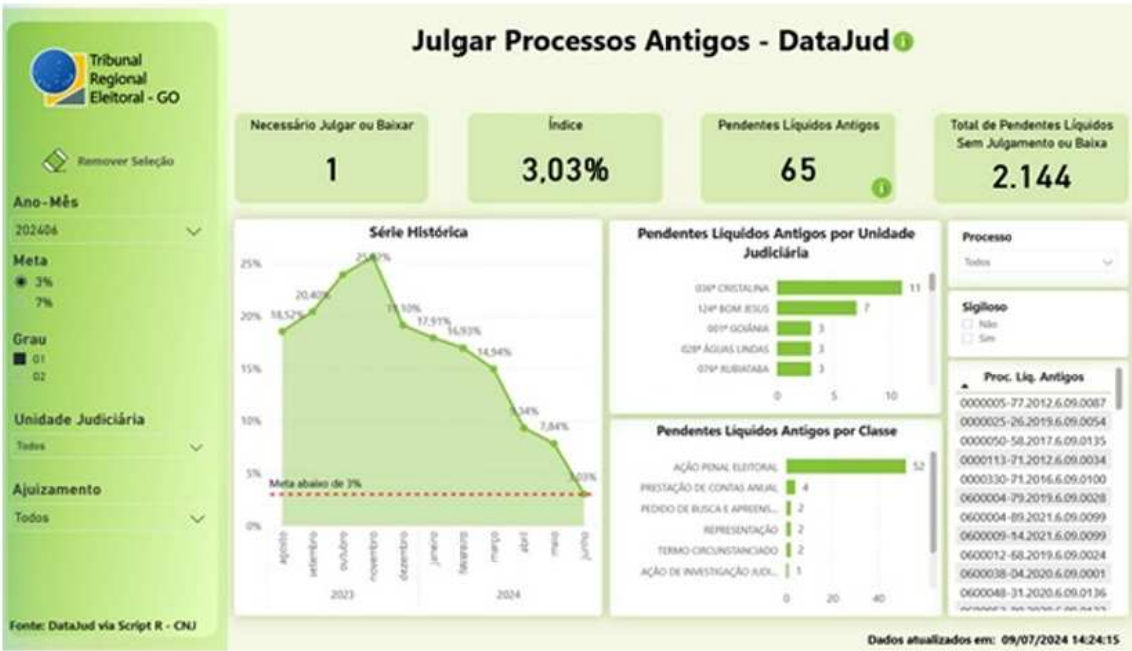
A experiência corrobora a proposição de Kassem et al. (2017) sobre a importância da cultura organizacional na gestão voltada a desempenho judicial.

4.5 Ciclos de Implementação

4.5.1 Ciclo Inaugural 2023-2024

Os resultados do primeiro ciclo foram positivos. A redução de 74% no número de processos pendentes antigos, de 258 no diagnóstico institucional quanto ao ciclo de 2022-2023, para 65 processos no ciclo seguinte (2023-2024), demonstrando que era possível alcançar resultados expressivos mesmo com recursos limitados, desde que adequadamente organizados e direcionados a partir de metodologia, no caso adaptação da MVC-EA-IRPM:

Figura 7 – Indicador julgar ou baixar os processos mais antigos – apuração interna do TRE Goiás em relação ao primeiro grau de jurisdição, escopo do GTR – Ciclo 2023-2024



Fonte: Laboratório de Inovações TRE Goiás. Registro histórico: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=processos-antigos>, em 09/07/2024, disponível no SEI nº 23.0.000011897-4.

Os resultados alcançados manifestam-se na evolução da pontuação no indicador "julgar ou baixar os processos mais antigos" do Prêmio CNJ de Qualidade: de zero pontos no ciclo 2022-2023 para pontuação máxima (50 pontos) no ciclo 2023-2024.

4.5.2 Ciclo 2024-2025

O ciclo 2024-2025 representou salto qualitativo na maturidade operacional do modelo. A expansão formal do escopo através da Portaria TRE-GO nº 47/2025-PRES, incorporando responsabilidade sobre indicadores adicionais ("Celeridade das Ações Penais" e "Tempo Médio dos Processos Pendentes Líquidos").

As inovações implementadas neste segundo ciclo refletem aprendizado de ciclos, conforme previsto na dimensão EA (*Evolutionary Acquisition*) da metodologia, permitindo resultados extraordinários em todos os indicadores:

Figura 8 – Indicador julgar ou baixar os processos mais antigos – apuração interna do TRE Goiás em relação ao primeiro grau de jurisdição, escopo do GTR – Ciclo 2024-2025



Fonte: Laboratório de Inovações TRE Goiás. Registro histórico: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=processos-antigos>, acesso em 20/09/2025.

É possível observar mais um ciclo de melhoria consistente e expressiva: redução de **258 processos pendentes liquidados antigos** em março de 2024 para **65 processos** em julho de 2024 (melhora de 74,8%), culminando em apenas **22 processos** no ciclo 2024-2025, representando **redução acumulada de 91,5%** desde o início da iniciativa.

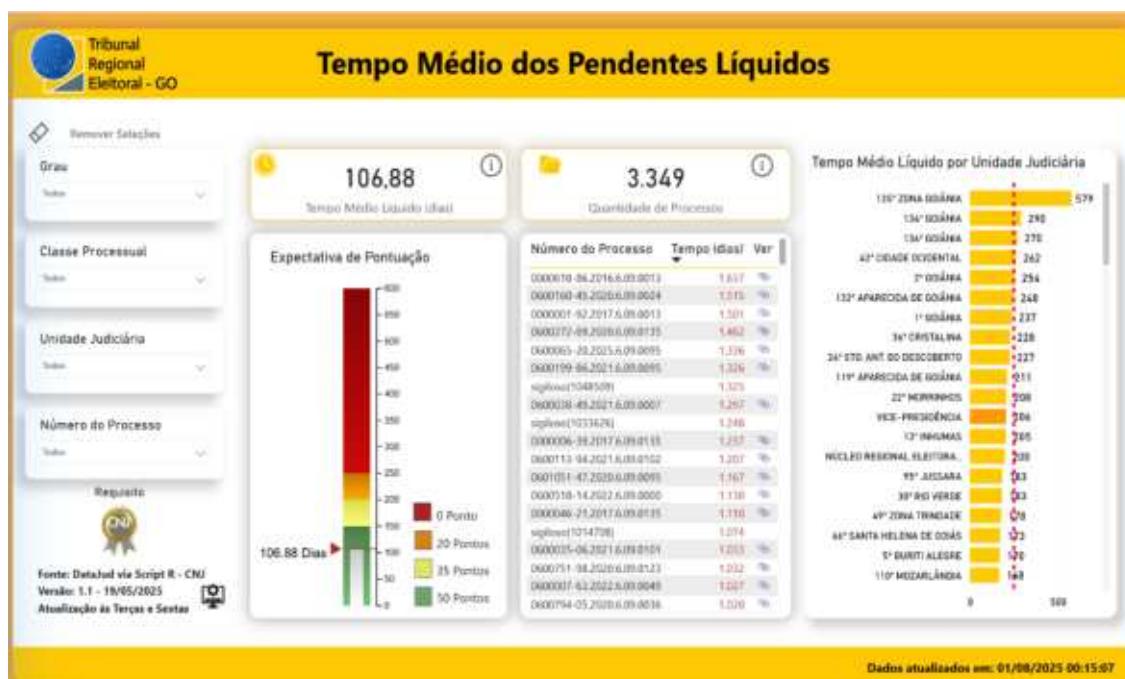
A pontuação total do complexo de indicadores sob responsabilidade do GTR evoluiu de 60 pontos (2022-2023) para 120 pontos (2023-2024), com projeção atual de 140 pontos para o ciclo 2024-2025, considerando ajustes regulamentares na pontuação máxima do indicador de celeridade (de 20 para 40 pontos), conforme indicadores abaixo:

Figura 9 – Indicador celeridade das ações penais – apuração interna do TRE Goiás em relação ao primeiro grau de jurisdição, escopo do GTR – Ciclo 2024-2025



Fonte: Laboratório de Inovações TRE Goiás. Registro histórico: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=celeridade-das-acoos-penais>, acesso em 20/09/2025, disponível no SEI nº 24.0.000003643-5.

Figura 10 – Indicador tempo médio dos processos pendentes líquidos – apuração interna do TRE Goiás em relação a todo Tribunal, inclusive o primeiro que se insere no escopo do GTR – Ciclo 2024-2025



Fonte: Laboratório de Inovações TRE Goiás. Registro histórico: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=tempo-medio-processos>, acesso em 20/09/2025, disponível no SEI nº 24.0.000003643-5.

A expansão do escopo traz novos desafios, como quais critérios devem ser observados para a priorização de indicadores, em qual momento deve-se centrar esforços em um ou em outro, por exemplo, ou seja, envolve desafio de alocação de recursos entre indicadores e, também, possivelmente, entre múltiplos grupos de trabalho. Uma resposta que a pesquisa traz é a priorização multicritério a partir do AHP, a ser conduzida experiência conforme **Protocolo Operacional do AHP (APÊNDICE R)**, instrumento que estabelece as premissas para a aplicação do Processo Hierárquico Analítico em evolução natural da metodologia MVC-EA-IRPM.

4.6 A Experiência Prática de Coordenação do GTR: Do Conceito à Operação Cotidiana

A implementação do GTR exigiu a internalização, pela Coordenação, dos conceitos metodológicos do MVC-EA-IRPM em ferramentas operacionais concretas. Esta seção documenta a experiência prática, revelando como os princípios teóricos da metodologia resultaram em entregas mensuráveis.

4.6.1 Arquitetura da Ferramenta de Controle: A Planilha Operacional

O instrumento central de gestão de atividades do GTR é uma planilha eletrônica integrada, desenvolvida pela Coordenação para integrar classificação processual, distribuição de trabalho e monitoramento de resultados em uma única interface (**Apêndice S**).

A estrutura da planilha refletia a lógica MVC-EA-IRPM e passou por aprimoramentos ao longo dos ciclos, de modo que atualmente conta com os seguintes campos para gestão integrada:

Quadro 15 – Estrutura de Dados da Planilha de Gestão, Priorização e Divisão de Atividades

Camada	Variável	Descrição
Model (Dados)	N_Processo	Identificador do processo no sistema PJe
	Classe_Processo	Classe processual (ex.: Ação Penal Eleitoral, Prestação de Contas Eleitorais etc.)
	Zona	Unidade jurisdicional competente
Controller (Controle)	Indice_Fases	Situação processual (ex.: Investigatória, Conhecimento, Execução)
	Prioridade	Sistema estratificado em 4 níveis: Muito Alta (JPA), Alta (TMP >1.000 dias), Média (TMP) e Baixa
	Indicador	Vínculo com meta CNJ (JPA, CAP ou TMP) – JPA = Julgar Processos Antigos, CAP = Celeridade das Ações

		Penais e TMP = Tempo Médio dos Pendentes Líquidos
	Responsável	Nome do servidor designado ao processo
View (Visualização)	Fase_Processo	Estado atual do processo (ex.: cálculos da unidade, análise técnica, audiência designada ou julgamento)
	Data_Atividade	Última movimentação
	Atividade_Realizada	Descrição do ato processual executado pelo membro do GTR
	Obs	Campo livre para registros, anotações e orientações

Fonte: Elaboração própria com base na planilha de gestão (Apêndice S).

Esta arquitetura permite a identificação do andamento e movimentação pelo GTR quanto a cada processo, desde a entrada no GTR até a entrega do produto final, qual seja, avanço do processo para o estágio em que atendido o indicador-alvo, viabilizando tanto a gestão operacional quanto a produção de evidências.

4.6.2 Sistema de Priorização: Alinhamento Estratégico na Operação

A priorização de processos no GTR não segue ordem cronológica simples de entrada, mas sim um critério estratégico a partir do filtro determinado pelo *Controller* que traduz os objetivos institucionais. O quadro abaixo sintetiza o sistema implementado na experiência do Ciclo 2024-2025, disponibilizado registro de seus campos no **Apêndice T**:

Quadro 16– Sistema de Priorização Operacional do GTR (Ciclo 2024-2025)

Nível	Processos elegíveis para indicador	Processos	% Total	Fundamento Estratégico
Muito Alta - JPA	"Julgar Processo Antigo"	267	63,1%	Alinhamento direto com meta CNJ Qualidade
Alta - TMP >1000	Tempo Médio de Tramitação superior a 1000 dias	57	13,5%	Necessidade de priorização máxima em razão do tempo de tramitação

Média TMP	Tempo Médio Processual moderado	76	18,0%	Manutenção de fluxo equilibrado
Baixa	Menor urgência	21	5,0%	Otimização de recursos disponíveis
Total	—	421	99,6%	—

Fonte: Elaboração própria com base na planilha de gestão (Apêndice T).

A **concentração de 63% dos processos na prioridade "Muito Alta - JPA"** se deve em razão de que o indicador é aferido com base na quantidade de processos antigos sobre a quantidade de processos pendentes de julgamento que, para pontuação máxima, na época deveria ficar abaixo de 3%, assim o esforço é sempre direcionado para se ter o menor número possível pendente.

4.6.3 Distribuição Balanceada: Gestão de Pessoas e Competências

A alocação de processos aos integrantes do GTR segue, dentro do possível, a equidade quantitativa com ponderação qualitativa, assim embora, em regra, o volume de processos distribuídos fosse numericamente equivalente entre os integrantes, a alocação era calibrada pela natureza de cada caso e pelo perfil técnico e a experiência acumulada de cada servidor na área correspondente.

Assim, aqueles com formação e vivência na matéria, recebiam preferencialmente prestações de contas eleitorais e anuais; aqueles com domínio de temas relacionados à área criminal, eram direcionados a feitos desta seara.

Ademais, também ocorria o contexto de, para equilíbrio das cargas, serem direcionados menor quantidade de processos (quantitativamente) a servidores com processos mais complexos.

Com o decorrer da iniciativa, a atuação dos membros foi progressivamente ampliada para além da execução direta dos feitos, incorporando funções de natureza gerencial voltadas à gestão das unidades jurisdicionais para a otimização dos recursos sem prescindir da

especialização acumulada pelos integrantes do GTR, mormente o crescente aumento de carga de trabalho em razão da incorporação de novos indicadores no escopo.

Essa lógica de distribuição traduz o acoplamento entre o perfil do processo e a competência do servidor, maximizando eficiência, qualidade e bem-estar na execução do trabalho.

4.6.4 Comunicação Operacional e Gestão de Desafios

A comunicação no âmbito do GTR estrutura-se em três camadas complementares.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é utilizada para registros, documentação das ações, solicitações institucionais e consolidação de relatórios, com periodicidade definida conforme a necessidade.

A planilha de gestão também tem seu lugar enquanto instrumento de comunicação, pois é destinada ao registro das movimentações processuais e à emissão de orientações. Sua atualização permite a comunicação assíncrona, acesso integral por todos os membros e preservação do histórico de ações.

Ademais, observando as normas relativas ao uso responsável de dados em plataformas, há o uso de aplicativo de mensagens instantâneas, em grupo específico do GTR, para o esclarecimento de dúvidas urgentes, ao compartilhamento de soluções e à articulação rápida de providências. Essa comunicação ocorre sob demanda, em ambiente de informalidade controlada.

Além dos mecanismos de comunicação acima, o GTR realiza reuniões periódicas como espaços de acolhimento, orientação e coordenação do trabalho, notadamente nos períodos de início e de encerramento de ciclo.

4.6.4.1 O Papel da Coordenação em Gestão de Crises

A experiência prática evidenciou que o coordenador do GTR desempenha função central não apenas na condução administrativa do grupo, mas também na sustentação estratégica e sistêmica do modelo de trabalho.

A coordenação do GTR abrange um conjunto articulado de papéis estratégicos, táticos e relacionais. No cotidiano da iniciativa, transita entre diferentes frentes de atuação, assumindo responsabilidades que variavam conforme as demandas do ciclo.

A atuação permeia a gestão de crises, exigindo capacidade de decisão rápida diante de demandas urgentes e habilidade de articulação com outras unidades do Tribunal. Também, exerce o papel de facilitador de conhecimento, identificando integrantes com expertise específica e mobilizando-os como consultores internos para apoio pontual em matérias mais complexas, promovendo sessões de compartilhamento técnico e disponibilizando materiais de referência, contando com o apoio dos Responsáveis Técnicos na maioria destas atribuições.

Cabe aos coordenadores, ainda, a função de elo entre estratégia e execução ao converter os objetivos prescritivos em linguagem operacional, mediante a apresentação aos membros de como cada processo concluído se integra ao esforço coletivo e contribui para o resultado do ciclo.

Nessa perspectiva, as diretrizes prescritivas definidas no nível meta-processual (*Controller*) são interpretadas e materializadas pela Coordenação no trabalho cotidiano sobre cada processo, alimentando o *rationale* da iniciativa e fortalecendo o senso de propósito dos integrantes.

4.7 Impactos Organizacionais e Reconhecimentos

A progressão do TRE Goiás do **Selo Prata** (86,5% de aproveitamento) no ciclo 2022-2023 para o **Selo Ouro** (93,1% de aproveitamento) no ciclo 2023-2024 contou com contribuições dos resultados alcançados pelo GTR.

4.8 Resultados

Este capítulo apresenta os resultados quantitativos e qualitativos consolidados da adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM na gestão de Grupo de Trabalho Remoto no TRE Goiás, durante os ciclos já documentados, conforme seção 4.6 desta pesquisa.

Os dados aqui reunidos sustentam as contribuições listadas no **Quadro 1**, especialmente as contribuições de adaptação do MVC-EA-IRPM no TRE Goiás (C2 – Cap. 4, seções 4.3–4.4; Quadros 7, 8 e 9), de validação de traços culturais (C3 – Cap. 4, seção 4.6.2; Anexo A e Apêndice B e C (INFOSFERA 2025); Apêndice J), de redução do acervo de processos antigos em 91% e pontuação máxima por 2 (dois) ciclos de avaliação consecutivos (C7 – Cap. 4, seções 4.5.1, 4.5.2, 4.6.1; Figuras. 7–11; Apêndice O), contribuição para evolução do Selo Prata para Selo Ouro (C8 – Cap. 3, seção 3.3.3; Painel CNJ; Tabela 1) e Boa Prática homenageada no INFOSFERA, fruto de parceria entre a comunidade científica e o Poder Judiciário (C9 – Cap. 4, seções 4.1–4.5; Apêndices B, C e E).

Por fim, os protocolos operacionais documentados nos **Apêndices Q** (Proposta de Manual Operacional do GTR) e **P** (Protocolo de Pesquisa de Satisfação), expressão da metodologia **EA** (aquisição evolucionária do conhecimento), conferem sustentabilidade e replicabilidade à adaptação da metodologia **MVC-EA-IRPM** na gestão processual.

4.8.1 Resultados Quantitativos

Os indicadores de desempenho demonstram evolução consistente ao longo dos ciclos avaliativos do Prêmio CNJ de Qualidade, conforme sistematizado na figura abaixo:

Figura 11 – Da evolução do desempenho do TRE Goiás no Prêmio CNJ de Qualidade nos indicadores julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes líquidos



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico demonstra a evolução do desempenho do TRE Goiás no Prêmio CNJ de Qualidade no ano anterior à instituição do GTR e com os 2 (dois) ciclos seguintes, ou seja, em relação as edições do prêmio de 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025.

A contribuição do GTR refletiu-se no desempenho institucional global do TRE Goiás no Prêmio CNJ de Qualidade, com progressão do Selo Prata (86,5% de aproveitamento no ciclo 2022-2023) para o Selo Ouro (93,1% de aproveitamento no ciclo 2023-2024).

Conforme detalhado, o método de aprimoramento contínuo baseado na estratégia *Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management* (Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e

Arquitetura Modelo-Visão-Controlé) - (MVC-EA-IRPM) demonstrou-se eficaz e adequado aos objetivos delineados.

Em especial, destaca-se o aspecto da *Evolutionary Acquisition* (Aquisição Evolucionária) que se evidencia em cada ciclo avaliativo. A abordagem trata cada período como um bloco evolutivo independente, permitindo a incorporação sistemática de melhorias e aprendizados do ciclo anterior.

4.8.2 Resultados Qualitativos: Correlação com Traços de Cultura Organizacional e com os Domínios de Excelência do IFCE

Além dos resultados quantitativos, a experiência do GTR evidenciou transformações que podem ser correlacionadas aos traços de cultura organizacional identificados por Fey e Denison (2003) e aplicados ao contexto judicial por Kassem et al. (2017) e com os domínios de excelência do *International Framework for Court Excellence* (2020). A análise revela alinhamento entre as práticas desenvolvidas no GTR e os traços culturais que aquele estudo identificou como determinantes para a excelência judicial.

Primeiramente, o tratamento de cada ciclo do Prêmio CNJ como bloco evolutivo, em manifestação do elemento aquisição evolucionária de conhecimento, a partir da metodologia EA-IRPM, ressaltou o domínio de excelência *Strategic Court Management* (gestão estratégica), previsto no IFCE (2020).

Por conseguinte, Kassem et al. (2017), ao aplicarem a metodologia AHP em tribunal dos Emirados Árabes Unidos, identificaram a adaptabilidade como um dos traços culturais mais relevantes para a excelência judicial, com peso de 33%. No GTR, este traço manifestou-se através da flexibilidade operacional que permitiu atuação coordenada em 92 zonas eleitorais, da capacidade de ajuste da metodologia, bem como, conforme demandou a instituição, da incorporação de novos indicadores ao escopo de trabalho (Portaria TRE-GO nº 47/2025-PRES).

O segundo traço mais relevante no estudo de Kassem et al. (2017), qual seja a missão, encontra correspondência direta na orientação do GTR por metas claras e mensuráveis. A vinculação explícita aos indicadores internos do TRE Goiás do Prêmio CNJ de Qualidade,

mediante instrumento de governança eletrônica dos painéis de *business intelligence*, a atuação se voltou aos objetivos institucionais expressos no Planejamento Estratégico 2021-2026 do tribunal (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023a).

A opção pela participação voluntária dos servidores no GTR cultivou engajamento genuíno, inerente ao domínio de excelência do IFCE de Força de Trabalho do Tribunal (*Court Workforce*). A estabilidade da equipe ao longo dos ciclos e participação ativa dos membros no aprimoramento dos critérios de distribuição de atividades, destacando o traço cultural do envolvimento.

Esta voluntariedade dos membros do GTR, aliado ao encaixe de competências realizados pelo Coordenador, em manifestação do elemento View, a partir do *Model-View-Controller* (Modelo-Visão-Controle), privilegiou o domínio de excelência Court Workforce (força de trabalho) do IFCE (2020).

A padronização de fluxos de trabalho (arquitetura MVC), com separação clara de responsabilidades entre os níveis gerou consistência e permitiu melhor documentação das ações no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), contribuindo também para a sua replicabilidade.

Ademais, a atuação remota do GTR em todo o estado de Goiás evidenciou contribuições aos domínios de excelência "Serviços Judiciais Acessíveis e Econômicos" (*Affordable and Accessible Court Services*) e "Engajamento do Usuário do Tribunal" (*Court User Engagement*).

No primeiro, a iniciativa proporcionou melhoria da prestação jurisdicional sem uso de recursos públicos adicionais ou custo adicional ao jurisdicionado. No segundo, respondeu às necessidades de usuários que aguardavam há algum tempo a solução de processos antigos, fortalecendo a percepção de excelência judicial.

4.8.3 Verificação de Qualidade Processual via Coordenação Sistêmica e Indicadores Convergentes

Insta ressaltar que a par de todos os avanços trazidos pela adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM e o aprimoramento da cultura organizacional, naturalmente o sucesso é acompanhado por reflexões e críticas – ainda mais no Poder Judiciário em que a qualidade das decisões é aspecto primordial e inegociável.

Neste sentido, iniciativas de incentivo à celeridade processual, caso ausentes mecanismos de controle e monitoramento passo a passo dos produtos e entregas documentáveis, podem gerar consequências indesejadas, como superficialidade na análise jurídica – o que, por sua vez, pode gerar queda na qualidade da prestação jurisdicional.

Assim, no contexto do GTR poderia se indagar se ganhos expressivos de produtividade, conforme relatado nas seções 4.5.1 e 4.5.2, não gerariam risco de comprometimento da qualidade das decisões judiciais. Assim, na pesquisa é importante questionar: os resultados alcançados, em especial o da redução de 91% no acervo de processos antigos, se deram em detrimento da qualidade da prestação jurisdicional?

A análise dos dados disponíveis indica que não. Três evidências sustentam esta conclusão:

(i) Natureza da atuação do GTR. O GTR não profere decisões judiciais, mas realiza em apoio à tomada de decisão pelo magistrado, ou seja, a atuação do grupo não substitui o magistrado da unidade jurisdicional auxiliada, prestigiando o princípio do Juiz Natural. A análise e movimentação processual ocorrem sob supervisão dos juízos eleitorais competentes. Assim, eventuais pressões por celeridade não se traduzem em decisões apressadas, mas em processos adequadamente preparados para julgamento. Maiores detalhes sobre a forma de operação do GTR encontram-se documentados no **Apêndice Q**.

(ii) O efeito reverberante da ação direcionada a um indicador. A ação do GTR no indicador Julgar ou Baixar processos antigos promoveu a melhoria simultânea nos indicadores "Celeridade das Ações Penais" e "Tempo Médio dos Processos Pendentes Líquidos", que

possuem lógicas de cálculo distintas (ver **Apêndice M**), isto porque a ação nos processos antigos e que, naturalmente, tinham tempos de tramitação superiores e, também, representativos de classes processuais mais complexas, como a Ação Penal Eleitoral, gerou ganhos através da efetiva movimentação processual. A consistência entre indicadores independentes rechaça a hipótese de manipulação ou distorção, conforme dados comparativos nas Figuras 5 a 10 e séries temporais no **Apêndice O**.

Registre-se que por 2 (dois) ciclos consecutivos, houve a obtenção simultânea de pontuação máxima em múltiplos indicadores do eixo produtividade, incluindo aqueles além do escopo do GTR, o que constitui evidência de que a atuação nos processos antigos não gerou efeitos colaterais negativos sobre o sistema como um todo. Assim, a adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM ao GTR manteve-se fiel à lógica do sistema.

(iii) Mecanismos de controle presentes na metodologia. O componente *Controller* da arquitetura MVC-EA-IRPM opera como camada de cúpula da governança, mediante o monitoramento contínuo fiscaliza a aderência do GTR aos protocolos de qualidade. As reuniões periódicas de alinhamento e os relatórios apresentados pela coordenação do GTR à Presidência do GGM funcionam como checkpoints que identificam desvios antes que se consolidem.

Ademais, não foram identificados registros formais de reclamações, recursos ou incidentes de qualidade atribuíveis à atuação do GTR, ao contrário, de forma crescente nota-se apoio institucional e manifestação de unidades jurisdicionais de primeiro grau para receberem auxílio.

Tal, embora não constitua evidência definitiva de ausência de efeitos negativos, reforça que a metodologia empregada na experiência logrou êxito em conciliar produtividade e qualidade o que é coerente com os achados de Kassem et al. (2017), relatados no **Apêndice J**, em especial em relação aos traços culturais da consistência e da adaptabilidade que sustentam o caminho para a excelência judicial.

4.8.3.1 Coordenação entre Grupos de Trabalho

Uma preocupação legítima é o risco de sobrecarga compensatória, ou seja, a priorização de processos antigos comprometer outros indicadores gerenciados pelas unidades jurisdicionais ou por outros grupos de trabalho.

Para mitigar esse risco, a atuação do GTR foi estruturada de forma integrada e coordenada com outros Grupos de Trabalho do TRE Goiás. Em experiência ocorrida no ciclo 2024-2025, houve sinergia com o GT TMP/IAD, responsável pelos indicadores de Tempo Médio de Processos e Índice de Atendimento à Demanda, criado pela **Portaria nº 114/2025 – DG** (TRE GOIÁS, 2025).

Na oportunidade, houve a formulação de estratégia integrada que definiu arquitetura de intervenção composta por dois eixos principais. O GT TMP/IAD, com escopo no indicador Índice de Atendimento à Demanda, agiu com foco prioritário nos processos na faixa de 200 a 400 dias de tramitação, o GTR, iniciativa relatada neste trabalho, atuou de forma sinérgica nos processos com tempo superior a 800 dias, contribuindo ambos para o indicador Tempo Médio dos Pendentes Líquidos.

O sucesso em todos os indicadores trabalhados conjuntamente entre os grupos de trabalho comprovou que a ação isolada de um deles, isoladamente, pode não ser suficiente para redução substancial do indicador “Tempo Médio dos Pendentes Líquidos”, a atuação combinada entre grupos de trabalho foi essencial para o TRE Goiás ter alcançado 100% em todos os indicadores estratégicos correlacionados à ação, a saber: “Julgar Processos Antigos”, “Celeridade das Ações Penais”, “Índice de Atendimento à Demanda” e “Tempo Médio dos Pendentes Líquidos”). Essa percepção fundamentou a necessidade de coordenação entre grupos de trabalho.

4.8.3.2 Validação Institucional e Externa como Indicador de Qualidade

A permanência do reconhecimento da produtividade do TRE Goiás mediante nova conquista do Selo Ouro no Prêmio CNJ de Qualidade (ciclos 2023-2024 e 2024-2025) indica que não houve a identificação de inconsistências, baixas fictícias ou comprometimento qualitativo.

Ademais, o GTR tem como um de seus pilares a adesão voluntária de servidores e, ao longo dos anos de operação, não houve identificação de solicitações de desligamento, salvo por razões pessoais alheias à operação, tampouco de manifestações de insatisfação. Tal contexto caminha para a conclusão de que a carga de trabalho foi distribuída de forma equitativa e que há percepção de valor na participação, o que, por sua vez, é consistente com os achados do item 4.8.2 sobre traços culturais.

4.8.3.3 Limitações Metodológicas e Recomendações

A estratégia de validação indireta que apresentamos nas seções anteriores, contudo, apresenta limitações que devem ser explicitadas.

Primeiramente, não foi possível definir métricas diretas de qualidade processual além dos já existentes e monitorados pelo CNJ. Não foram coletadas, no escopo desta pesquisa, métricas específicas que pudessem verificar a qualidade da produtividade do GTR. Seria interessante haver a construção de indicadores como taxa de reforma em grau recursal – considerando segregação dos feitos em que houve atuação do GTR para se verificar se há desvio de parâmetro em razão da atuação do GTR e a razão, taxa de retrabalho – a fim de ser verificado se, após a atuação do GTR para julgamento, se as providências posteriores são rapidamente cumpridas para o arquivamento ou há necessidade de chamamento do feito à ordem ou outras ações que podem acabar atrasando o prosseguimento normal, ou, ainda, submissão de amostras à avaliação de conformidade procedimental. Embora os indicadores já existentes do CNJ forneçam evidências indiretas robustas, os acréscimos sugeridos poderiam adicionar precisão à validação da experiência e sua replicação e escala.

Uma segunda limitação é que não houve, de forma oficial e documentada, uma pesquisa de satisfação com magistrados. A análise de produtividade qualitativa baseou-se em evidências documentais (ex.: portarias, expansão de escopo, ausência de manifestações negativas e conquista de prêmios), mas não incluiu pesquisa formal de satisfação com magistrados que julgaram processos instruídos pelo GTR – algo que na perspectiva da melhoria contínua (EA), trata-se de uma oportunidade para evolução do modelo e poderá ser trabalhado durante a implementação do AHP no TRE Goiás.

A proposta do Capítulo 5 transforma a pesquisa de satisfação de magistrados em critério ponderado dentro de matriz multicritério de priorização. Neste esboço, a análise qualitativa dos magistrados integrar-se-ia ao impacto das ações nos indicadores CNJ, viabilizando decisões fundamentadas em múltiplas dimensões de valor.

Por fim, a ausência de dados primários diretos de qualidade da atuação específica do GTR, além dos indicadores já instituídos pelo CNJ, é compensada pela robustez das evidências indiretas e pela recomendação futuras (item 6.4), alinhado ao componente aquisição evolucionária do conhecimento do **MVC-EA-IRPM**.

4.9 Gestão De Riscos e Continuidade Operacional

O GTR do TRE Goiás obteve resultados expressivos na redução do acervo de processos antigos através da metodologia MVC-EA-IRPM. No entanto, em visão retrospectiva – e com o auxílio de ponderações realizadas pelos membros da Banca de Qualificação² durante o processo de avaliação da pesquisa, é possível verificar que a iniciativa apresenta vulnerabilidades como: (1) dependência de capital humano voluntário e (2) conhecimento tácito concentrado na coordenação.

Nesta seção trazemos os principais riscos que podem comprometer a sustentabilidade da iniciativa e sugestões de estratégias de mitigação.

² Banca de Qualificação composta pela Prof^a. Dr^a. Walterlinna B. Brasil (PROFIAP/UNIR), pela Prof^a. Dr^a. Suzana Gilioli da Costa Nunes (PPGGTD/UFT) e pelo Prof. Dr. Patrick Letouzé (PPGGTD/UFT), reunida em 18 de dezembro de 2025

A dimensão da aquisição evolucionária do conhecimento (EA) da metodologia MVC-EA-IRPM prevê ciclos de aprendizado, a saber: início, planejamento, análise/distribuição, execução, monitoramento e consolidação e incorporação ao próximo ciclo, a última etapa contribui para que o conhecimento adquirido no ciclo, tanto acertos quanto erros, seja incorporado ao próximo da forma mais otimizada possível, aperfeiçoando a curva de aprendizado de todos os membros.

Ainda, os protocolos de atuação, desenvolvidos e refinados ao longo dos ciclos, estão documentados no **Apêndice Q**, permitindo o nivelamento dos atuais participantes e capacitação de novos membros.

4.9.1 Identificação dos Riscos e Propostas de Mitigação

A classificação dos riscos nesta pesquisa segue a abordagem de análise qualitativa proposta pelo PMBoK 6ª edição, que “avalia a prioridade dos riscos individuais identificados do projeto utilizando as respectivas probabilidades de ocorrência e o impacto correspondente sobre os objetivos do projeto se os riscos ocorrerem e outros fatores” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, p. 420), tal classificação permite o planejamento de respostas proporcionais a cada risco.

O PMBoK em sua 7ª edição amplia o tratamento dos riscos para o Domínio de Desempenho da Incerteza. Nessa perspectiva, os riscos são um aspecto da incerteza, definidos como:

“um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos negativos são chamados de ameaças e os riscos positivos são chamados de oportunidades. Todos os projetos apresentam riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de incerteza.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021, p. 122).

Insta ressaltar que nesta visão, o risco também possui uma dimensão positiva e, por diversos momentos nesta pesquisa houve identificação de riscos desta seara – como oportunidades, em especial quando ações direcionadas ao aprimoramento de um indicador **“Julgar Processos Antigos”** produziram efeito reverberante positivo sobre outros, contribuindo para a elevação da pontuação total do TRE Goiás no Prêmio CNJ de Qualidade.

O GTR, por estar estruturado na metodologia MVC-EA-IRPM, conta com as etapas de monitoramento e consolidação para a revisão das ameaças e oportunidades a cada novo ciclo avaliativo do Prêmio CNJ de Qualidade.

A análise da experiência de implementação do MVC-EA-IRPM no GTR nos ciclos 2023-2024 e 2024-2025 permitiu identificar alguns riscos que estão consolidados na tabela abaixo:

Tabela 2 – Matriz de Riscos Identificados no GTR

Código	Risco Identificado	Probabilidade	Impacto	Criticidade
R1	Rotatividade de voluntários	Média	Alto	Alta
R2	Perda dos coordenadores	Baixa	Crítico	Alta
R3	Queda de qualidade por escala	Média	Alto	Alta
R4	Mudança nas regras do CNJ	Baixa	Médio	Média
R5	Perda de conhecimento tácito	Alta	Alto	Crítica

Fonte: Elaboração própria.

O **Risco R1** (rotatividade de voluntários) apresenta probabilidade média porque, apesar do engajamento observado, não foram definidos mecanismos formais de retenção, tampouco processo estruturado de substituição, em razão do pilar da voluntariedade. O impacto, por sua vez, é alto porque cada saída há interrupção da produtividade nos processos distribuídos àquele servidor e, no ingresso de novos voluntários, exige-se prévia capacitação e nova curva de aprendizado.

A princípio, inspirando-se em práticas consolidadas no setor privado, propõe-se como estratégias de mitigação o desenvolvimento de programa de capacitação, a construção de banco de modelos, para consolidação da base de conhecimento atual sobre casos recorrentes em modelos de minutas de atos e checklists de análise processual o que pode contribuir significativamente com a curva de aprendizado de novos membros e com a padronização das entregas.

O **Risco R2** (perda de coordenadores) apresenta baixa probabilidade em razão do engajamento voluntário e vontade pessoal do atual coordenador no contínuo aprimoramento da iniciativa pela metodologia **MVC-EA-IRPM**, embora seu impacto seja classificado como

crítico. Isso porque parcela significativa do conhecimento metodológico ainda se encontra em processo de construção em decorrência dos achados desta pesquisa, conforme **Apêndice Q**. Ademais, as relações humanas interinstitucionais construídas ao longo dos ciclos, por sua própria natureza, resistem à transferência formal.

Em relação a este risco, complementarmente ao **Apêndice Q**, se apresenta como medidas sugeridas profícuas o desenvolvimento de trilha de transição e a construção de um protocolo de transição de coordenação, à semelhança do que ocorre nas trocas de gestões de administrações no setor público, mediante relatório consolidado de atividades, acessos, parcerias e conhecimentos essenciais à função, incluindo transferência de processos administrativos, credenciais, apresentação de equipe, repasse de contatos e cronograma de acompanhamento do(s) antigo(s) coordenador(es) em relação à nova composição da coordenação.

Tal medida demandaria, também, um maior rigor na formalização dos procedimentos recorrentes da coordenação, como o fluxo de distribuição de processos, critérios de priorização, modelos de comunicação e registro de entregas.

Há recente tempo houve a ampliação do quadro de coordenadores de 1 (um) para 3 (três), mediante a Portaria nº 343/2025 – PRES (TRE Goiás, 2025), o que representa medida mitigadora relevante, mas não elimina o risco.

O **Risco R3** (queda de qualidade) trata-se de preocupação inerente ao aumento de produtividade. Para manter o padrão de qualidade, destaca-se a pertinência de novos indicadores de qualidade complementares e a instituição de procedimentos simplificados de auditoria amostral, conforme proposto na seção 4.8.3.

O **Risco R4** (mudança de regras) reflete a natureza dinâmica das políticas judiciárias instituídas e incentivadas pelo CNJ. Embora seja, também, inerente à metodologia MVC-EA-IRPM a flexibilidade conceitual para adaptações, mudanças significativas nos indicadores do CNJ exigirão reformulação na forma de trabalho. A mitigação deste risco já perpassa por ações realizadas pelos coordenadores do GTR, como monitoramento prospectivo de consultas públicas e discussões do CNJ sobre revisão de indicadores.

O **Risco R5** (perda de conhecimento tácito), em nosso sentir, é o mais crítico. A maior parte da expertise desenvolvida pelos integrantes do GTR, em que pese a formulação de Proposta de Manual Operacional do GTR – **Apêndice Q**, ainda não está sistematizado em formato replicável, permanecendo como conhecimento pessoal transmitido informalmente.

A conversão de conhecimento tácito em explícito pode ser alcançada através de ações propostas em relação ao **Risco R1**, mas também mediante a construção de manuais e guias operacionais mais específicos, descendo em detalhes da operação como da forma de realizar atos, normativos a serem observados, fluxos de trabalho etc., buscando consolidar o conhecimento processual em documentação técnica disponível ao GTR.

5 AHP COMO PROPOSTA PARA O FUTURO

5.1 Da possibilidade de implementação do método de decisão multicritério (AHP) no GTR

A metodologia MVC-EA-IRPM adaptada no Grupo de Trabalho Remoto do TRE Goiás, demonstrou-se bem-sucedida, principalmente pela contribuição institucional à evolução de zero para pontuação máxima no indicador "julgar ou baixar processos antigos" e pela subsequente reverberação em outros indicadores e expansão do objeto do grupo de trabalho.

A expansão de escopo do GTR levanta questão relevante: como orientar a priorização de indicadores quando múltiplos grupos de trabalho competem por recursos institucionais limitados e quando, dentro de cada grupo, múltiplos critérios demandam ordenação?

A resposta para tais questionamentos guarda pertinência com o estudo de Kassem et al. (2017), na medida em que a incorporação do Processo Hierárquico Analítico (AHP), como método de decisão multicritério, pode ser instrumento complementar à metodologia de Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e Arquitetura Modelo-Visão-Controle (MVC-EA-IRPM) para a priorização objetiva de indicadores, bem como para sua aplicação interna a cada GTR nos níveis estratégico, tático e operacional.

Contudo, em que pese a promissora correlação entre a metodologia MVC-EA-IRPM e o AHP, até o momento não houve oportunidade de sua aplicação no TRE Goiás.

Na época em que o Gabinete de Gestão de Metas concebeu o GTR - em resposta ao desempenho insatisfatório no indicador "julgar ou baixar processos antigos" (zero pontos no ciclo 2022-2023) -, o problema apresentava-se de forma delimitada, não havia margem para decisão multicritério, pois era um indicador apenas e um universo delimitado de processos (258 pendentes líquidos antigos no primeiro grau) para ação imediata.

A urgência da situação favoreceu abordagem prática, com as premissas de trabalho remoto e servidores voluntários. Posteriormente, a adaptação da metodologia MVC-EA-IRPM, mostrou-se suficiente para o desafio inicial.

Por conseguinte, a implementação do AHP demanda etapas prévias como as de convencimento dos stakeholders institucionais quanto a necessidade de entrevistas e levantamento de informações para a construção dos coeficientes e, até então, demonstrou-se bem-sucedida.

De outro lado, a aquisição evolucionária de conhecimento (*Evolutionary Acquisition*), prevê progressivas melhorias a cada ciclo, assim a proposta de integração do AHP no TRE Goiás representaria evolução natural do modelo, contudo somente quando devidamente justificada pelo aumento de complexidade decorrente do próprio sucesso da iniciativa.

Registre-se que a proposição do AHP neste capítulo não se trata de lacuna do modelo vigente, mas aprimoramento em suporte à tomada de decisão. A metodologia MVC-EA-IRPM no desafio inicial demonstra que o modelo cumpre plenamente seu objetivo. A proposta de integração do AHP deve-se ao êxito alcançado, pois ao expandir o escopo da iniciativa e replicar em outros Grupos de Trabalho, gera complexidade à tomada de decisão dos gestores, demandando o emprego de meios sofisticados de priorização.

5.2 Aplicação do AHP em Outros Indicadores do Eixo Produtividade Devido à Complexidade Crescente

A expansão do escopo do GTR através da Portaria TRE-GO nº 47/2025-PRES, incorporando os indicadores "celeridade das ações penais" e "tempo médio dos processos pendentes líquidos", é consequência natural de um reconhecimento institucional, se um indicador está sendo bem trabalhado pela iniciativa, por que não ampliar a metodologia a outros objetivos?

Simultaneamente, o Prêmio CNJ de Qualidade apresenta caráter dinâmico e, ciclo após ciclo, há novos indicadores de todos os eixos, notadamente aqueles relacionados à produtividade que estão sendo trabalhados pelo GTR e, esta dinamicidade e multiplicidade de indicadores e metas impõe decisões de priorização, frente à escassez de recursos (servidores disponíveis para novos GTR) ou de tempo (impossibilidade do GTR conseguir lidar com tantos indicadores em mesmo momento).

Kassem et al. (2017, p. 342) demonstraram que a aplicação do AHP em tribunais dos Emirados Árabes Unidos permitiu realinhar os pesos dos critérios do IFCE à realidade local, identificando os fatores mais relevantes para a excelência naquele contexto. Este achado evidencia que sistemas judiciais distintos podem apresentar prioridades diferenciadas.

Um contexto que se pode imaginar esta priorização seria o AHP aplicado aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade no seguinte sentido, quais deles organicamente o TRE Goiás consegue atender e quais aqueles que, caso não haja contribuição de esforços do GTR, inevitavelmente não será possível o atingimento do critério em seu grau máximo?

Assim, à nível estratégico, o AHP pode orientar decisões sobre redirecionamento dos esforços do GTR ou quais novos grupos de trabalho devem ser instituídos e com quais objetos, considerando a multiplicidade de indicadores e metas do Prêmio CNJ de Qualidade que poderiam se beneficiar de abordagem estruturada similar à do GTR.

5.3 Aplicação do AHP no Nível Tático: Priorização Interna aos Grupos de Trabalho

No nível tático, o AHP pode apoiar decisões de classificação e priorização de processos dentro de cada grupo de trabalho, substituindo ou complementando critérios atualmente definidos de forma mais intuitiva por cada gestão.

Exemplificadamente, o AHP neste nível permitiria que membros experientes de grupos de trabalho atuassem como especialistas em painéis, estabelecendo através de comparações pareadas os pesos relativos dos critérios de priorização. A periodicidade de revisão dos pesos ao acompanhar os ciclos do Prêmio CNJ de Qualidade, permitiria ajustes conforme alterações regulamentares ou mudanças no contexto institucional.

Neste sentido, no mesmo momento que se privilegia o traço cultural de excelência de engajamento, também se contribui ao aproveitamento do conhecimento dos membros mais experientes para os ciclos seguintes.

5.4 Aplicação do AHP ao Eixo Governança do Prêmio CNJ de Qualidade

O eixo Governança do Prêmio CNJ de Qualidade contempla diversos requisitos específicos com pontuações diferenciadas. No ciclo 2025, conforme art. 9º, da Portaria CNJ nº 411/2024, CNJ (2024), são 26.

Os requisitos abrangem desde política de priorização do primeiro grau (até 85 pontos) até aspectos de agenda ESG e proteção social, o que sugere oportunidade para aplicação do AHP como instrumento de priorização estratégica.

Diferentemente do eixo Produtividade, onde os indicadores mensuram resultados da atividade jurisdicional, o eixo Governança avalia a gestão como um todo, mediante a implementação de políticas e práticas que demandam, em especial, as áreas administrativas e que, não raramente, excede a capacidade institucional de ação simultânea, demandando priorização objetiva que o método AHP poderia proporcionar.

5.5 Integração do AHP à Metodologia MVC-EA-IRPM

É importante ressaltar que o AHP não substitui a metodologia MVC-EA-IRPM. A primeira fornece informações técnicas e com grau de confiança científico para priorização dos indicadores a serem trabalhados, enquanto a segunda cuida da forma que tais objetivos serão tratados.

Interessante observar que, contudo, o componente de aquisição evolucionária de conhecimento (*Evolutionary Acquisition*) é propício à integração, pois os pesos estabelecidos a partir do método AHP não são estáticos, ou seja, a cada ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade, pode haver revisão das comparações pareadas à luz dos resultados obtidos no sistema de avaliação judicial, assegurando adaptação contínua da metodologia.

O **Protocolo Operacional do AHP** é apresentado no **Apêndice R** desta dissertação, oferecendo ao TRE Goiás roteiro para quando a maturidade do modelo e a complexidade à tomada de decisão justificarem sua implementação. A definição sobre a necessidade de painéis de especialistas, o nível de capacidade decisória requerido e os instrumentos de suporte computacional são igualmente detalhados no referido apêndice, constituindo produto técnico desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento e implementação da metodologia MVC-EA-IRPM através do Grupo de Trabalho Remoto do TRE Goiás demonstra que avanços através da **transformação digital** são possíveis mesmo em ambientes com recursos limitados. A síntese criativa de conceitos de diferentes domínios do conhecimento (*Model-View-Controller*), gestão evolutiva de projetos (*Evolutionary Acquisition*) e pesquisa interdisciplinar aplicada (*Interdisciplinary Research Project Management*) resultou em estrutura robusta e adaptável, validado empiricamente pelos resultados alcançados: evolução de zero para pontuação máxima em indicadores críticos do CNJ, redução de 91,5% no acervo de processos antigos, e progressão institucional do Selo Prata para Ouro no sistema de certificação nacional.

O sucesso também destaca a importância da parceria entre academia e instituições públicas, demonstrando como a colaboração entre teoria e prática, exemplificada pela parceria TRE Goiás/PPGGTD-UFT, pode gerar inovações com impacto real e mensurável.

A proposta de incorporação do Processo Hierárquico Analítico (AHP) à metodologia MVC-EA-IRPM fundamenta-se no reconhecimento de que o sucesso alcançado pelo Grupo de Trabalho Remoto nos permite avançar em desafios mais complexos que demandam instrumentos mais sofisticados de priorização estratégica.

O AHP apresenta-se como complemento natural à metodologia existente, oferecendo abordagem sistemática para decisões multicritério nos níveis estratégico (priorização de novos GTs), tático (classificação interna de processos do GTR) e operacional orgânica no TRE Goiás (priorização de requisitos do eixo Governança).

A proposta encontra respaldo no estudo de Kassem et al. (2017), que demonstrou a viabilidade e aplicabilidade do AHP em tribunais dos Emirados Árabes Unidos em sistema de avaliação próprio, e nos resultados qualitativos da experiência do GTR, que evidenciaram alinhamento com os traços culturais identificados naquele estudo como determinantes para a excelência judicial.

Ademais, sua implementação se beneficiará da sistemática dos ciclos evolutivos do componente aquisição evolucionária de conhecimento (*Evolutionary Acquisition*) da metodologia MVC-EA-IRPM, permitindo refinamentos progressivos a cada edição do Prêmio CNJ de Qualidade.

6.1 Propostas ao TRE Goiás

6.1.1 Sistema de análise normativa por multiagentes disponibilizado a Grupo de Trabalho do TRE Goiás

Para além das contribuições metodológicas desta pesquisa, a partir da adaptação do modelo MVC-EA-IRPM à Gestão de Grupo de Trabalho Remoto e seus resultados quantitativos do, o processo de investigação propiciou o desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica complementar que exemplifica a aplicação prática dos princípios de transformação digital no contexto judicial.

Durante a fase de revisão desta dissertação, foi concebido um **sistema baseado em Inteligência Artificial multiagente para análise comparativa de normativos institucionais**, especificamente aplicado no âmbito de Grupo de Trabalho voltado à revisão do Regulamento Interno do TRE Goiás.

O sistema dialoga com os fundamentos da presente pesquisa, notadamente: (i) a aplicação de metodologias interdisciplinares na gestão judicial; (ii) a integração de conhecimentos técnicos e jurídicos; e (iii) a busca por eficiência operacional mediante soluções tecnológicas avançadas sem imposição de altos custos ao orçamento público.

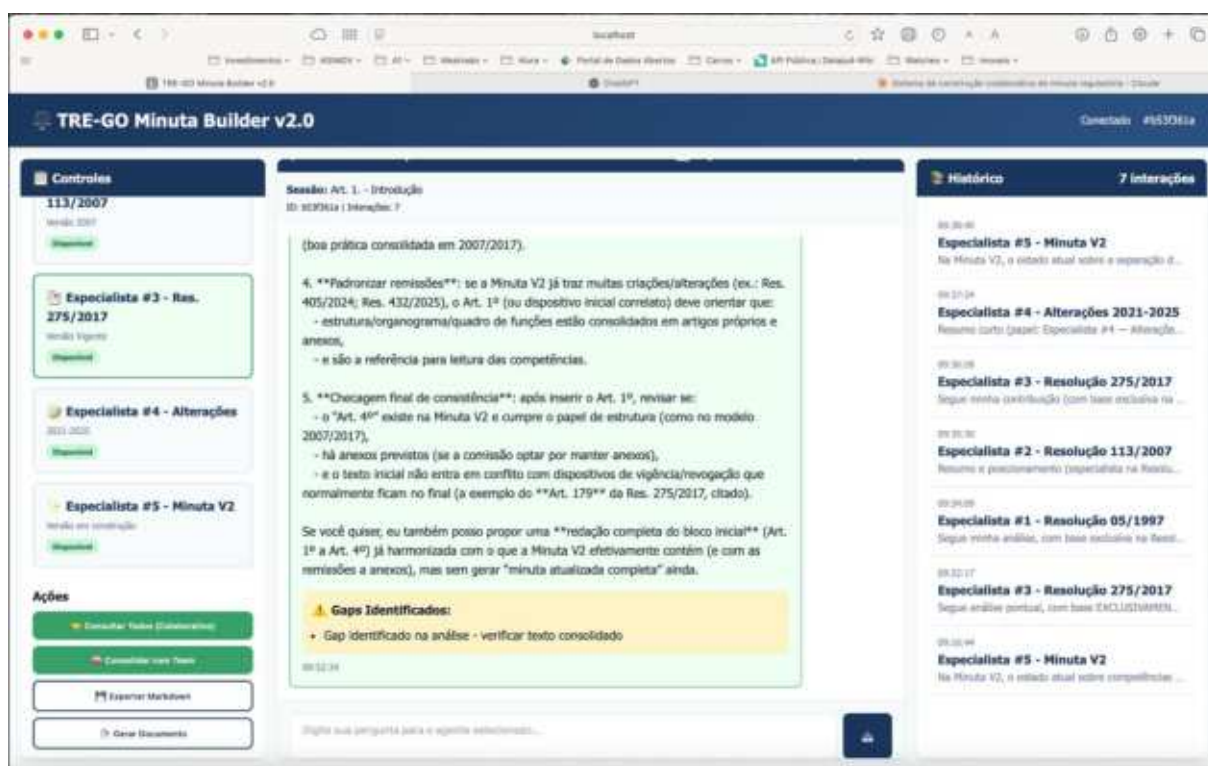
Ainda, possui arquitetura de agentes especializados, cada um em relação a uma versão específica do regulamento institucional (Resoluções 05/1997, 113/2007, 275/2017, alterações 2021-2025 e minuta vigente), eles atuam mediante buscas semânticas em documentos oficiais, permitindo análises comparativas automatizadas entre múltiplas versões normativas.

Há a coordenação dos agentes por um módulo consolidador que emprega modelos de linguagem de grande escala com capacidades avançadas de raciocínio (reasoning), maiores informações sobre a sua arquitetura e funcionamento estão disponíveis no **APÊNDICE L** —

SISTEMA DE ANÁLISE NORMATIVA POR MULTIAGENTES: ARQUITETURA E IMPLEMENTAÇÃO deste trabalho.

O sistema incorpora princípios inerentes ao modelo MVC-EA-IRPM, destacando-se: (i) **modularização funcional**, com separação clara entre camadas especializadas (análise, consolidação, geração) o que reflete, em essência, a mesma lógica de divisão de responsabilidades e coordenação interdisciplinar; (ii) **rastreabilidade completa**, considerando a preocupação em manter mediante logs em *markdown*, o histórico de decisões e justificativas para cada alteração proposta; (iii) **iteratividade**, permitindo ciclos sucessivos de análise e refinamento a cada interação de usuário; e (iv) **preservação de integridade**, garantindo que documentos originais permaneçam inalterados por regra, podendo as versões revisadas, uma vez validadas, substituírem a minuta e subsidiar o Agente #4 com novo conhecimento:

Figura 12 – Imagem apresentando o *frontend* e interação de usuário com o sistema.



Fonte: Extraído de interação com o sistema no dia 08/01/2026.

Resultados Preliminares e Potencial de Replicabilidade. A implementação do sistema demonstrou potencial significativo para maior solidez na análise comparativa entre normativos complexos, frente a metodologias manuais, suscetíveis a erros humanos. A automatização da identificação de gaps normativos e a geração assistida de propostas consolidadas contribuem para a análise humana.

Perspectivas de Expansão. A ferramenta desenvolvida apresenta potencial de replicabilidade para outros contextos institucionais, inclusive internamente ao GTR para integração dos normativos relacionados ao Prêmio CNJ de Qualidade em apoio ao processo de tomada de decisão.

Esta contribuição tecnológica, reforça o caráter aplicado e orientado à inovação que caracteriza o Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da UFT, evidenciando o compromisso com a geração de produtos técnicos que transcendam a dimensão estritamente acadêmica e produzam impactos práticos nas instituições públicas brasileiras.

6.2 Recomendações para Sustentabilidade e Monitoramento Contínuo

Os resultados obtidos pelo GTR ao longo dos ciclos avaliativos do Prêmio CNJ de Qualidade geram exigências adicionais à iniciativa, à exemplo da ampliação de escopo pela Portaria TRE-GO nº 47/2025-PRES, e que os indicadores de produtividade já estão em seus limites máximos, o foco da gestão deve se atentar, também, para a dimensão da análise qualitativa de produtividade e para a sustentabilidade e escalabilidade do modelo, conforme definido na seção 4.4.

As ponderações a seguir decorrem dos achados desta pesquisa e das contribuições da Banca de Qualificação, em privilégio à aquisição evolucionária do conhecimento (EA) que integra a metodologia MVC-EA-IRPM.

6.2.1 Dashboard Expandido de Indicadores de Qualidade

Atualmente, o acompanhamento de indicadores pelo GTR se dá pelo Laboratório de Inovações do TRE Goiás, por meio do painel no Power BI, conforme relatado na seção 4.1.1 desta pesquisa. Contudo, os resultados obtidos pelo GTR nos indicadores de produtividade do

CNJ existentes, conforme preocupações levantadas na seção 4.8.3, resta a indagação: a celeridade processual foi acompanhada de qualidade decisória equivalente?

Para responder a essa pergunta, em alinhamento com o domínio de excelência Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal (*INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE*, 2020), sugere-se a criação de indicadores voltados à verificação da **qualidade processual** e à identificação de eventuais efeitos colaterais negativos decorrentes da atuação de ações de intervenção, como o GTR.

Os indicadores abaixo se baseiam em 3 (três) critérios, quais sejam: (i) relevância para a validação da qualidade processual; (ii) viabilidade técnica de obtenção pelos sistemas e base de dados já disponíveis ao TRE Goiás (ex.: PJe, SEI e DataJud); e (iii) pertinência com os indicadores já existentes do eixo produtividade do Prêmio CNJ de Qualidade.

À princípio, sugere-se o acompanhamento extra a 2 (dois) indicadores que possam medir a **qualidade decisória**. E, neste momento, cabe contextualizar. Não se propõe medir a qualidade da decisão dos Juízes Eleitorais – atribuição que escapa ao alcance e à finalidade do GTR –, mas sim a qualidade da instrução, análise e movimentação processuais realizadas pelos servidores integrantes do grupo, de modo que seja avaliado o grau de maturidade das ações tendentes ao carreamento dos processos à fase de julgamento com todos os elementos necessários e as provas regularmente produzidas.

Insta ressaltar que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) formalizou a utilização dos indicadores taxas de reforma e de recorribilidade por meio da Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2006). Essa resolução definiu a taxa de reforma como a proporção de recursos providos (total ou parcialmente) sobre o total de recursos julgados nos graus de jurisdição, e a taxa de recorribilidade – dividida em externa (remessas a instâncias superiores) e interna (recursos dentro do mesmo grau) – como indicador de litigiosidade, integrando-as ao conjunto obrigatório de dados estatísticos a serem enviados pelos órgãos do Poder Judiciário.

Esses indicadores foram publicados de forma sistemática nos Relatórios Justiça em Números, com destaque na edição de 2008 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009),

que destinou seções específicas à apresentação dos resultados segregados por ramo da Justiça. Posteriormente, a taxa de reforma foi descontinuada em razão de problemas de extração dos dados, enquanto a taxa de recorribilidade mantém-se como indicador ativo, integrada ao Painel Justiça em Números como ferramenta de monitoramento de desempenho processual.

Contudo, nesta seção, propõe-se novos indicadores derivados das ideias anteriores, com o fim de avaliar a eficácia das decisões amparadas nas instruções processuais realizadas pelo grupo, permitindo demonstrar a efetividade do trabalho do modelo frente à média do primeiro grau de jurisdição (G1).

6.2.1.1 Taxa de Recorribilidade e Taxa de Reforma

Num primeiro momento, apresenta-se proposta de construção do indicador **Taxa de Recorribilidade GTR x G1**, apto a mensurar o percentual de processos movimentados pelo GTR no primeiro grau que geraram recursos x o percentual de processos movimentados sem intervenção do GTR, por todas as unidades judiciárias, no primeiro grau que geraram recursos, mediante a seguinte metodologia:

➡ Fórmula 1 (calcula o percentual de processos tratados pelo GTR que geraram recurso) - Taxa de Recorribilidade do GTR (TR GTR):

$$TR_{GTR} = \left(\frac{\text{Número de recursos interpostos contra decisões de processos baixados pelo GTR no 1º grau}}{\text{Total de processos baixados pelo GTR no 1º grau}} \right) \times 100$$

Explicação: Divide-se o número de recursos que foram interpostos contra decisões do GTR pelo número total de processos que o GTR tratou no primeiro grau e multiplica-se por 100 para obter a porcentagem.

➡ Fórmula 2 (calcula o percentual de processos tratados por todo o G1 que geraram recurso) - Taxa de Recorribilidade do Universo (TR Total)

$$TR_{Total} = \left(\frac{\text{Total de recursos interpostos contra decisões de todos os processos baixados no 1º grau}}{\text{Total de processos baixados por todas as unidades judiciárias no 1º grau}} \right) \times 100$$

Explicação: Divide-se o número total de recursos interpostos contra todas as decisões de primeiro grau pelo número total de processos baixados por todas as unidades judiciárias do G1, multiplicando-se também por 100.

➡ Fórmula 3 – Desvio relativo de recorribilidade $(TR_{Total} - TR_{GTR}) \div TR_{Total} \times 100$:

$$\Delta\% = \left(\frac{TR_{GTR} - TR_{Total}}{TR_{Total}} \right) \times 100$$

Explicação: Calcula-se a diferença percentual entre a taxa de recorribilidade do GTR e a taxa do G1 como um todo. Subtrai-se a taxa do G1 (TR_Total) da taxa do GTR (TR_GTR), divide-se pelo valor do Tribunal e multiplica-se por 100. Um valor negativo (ex.: -26%) indica que o trabalho realizado pelo GTR, ao instruir os processos e confecção de minutas em auxílio à tomada de decisão pelos magistrados, contribuem para julgamentos que suportam menos recursos que a média do Tribunal. Um valor positivo indicaria o contrário, ou seja, um desempenho abaixo da média, com maior índice de recorribilidade.

Em que pese o indicador proposto seja apto a medir a taxa de recorribilidade – definida pela quantidade de processos que geraram recursos, é importante que seja complementado por outro indicador, apto a, efetivamente, medir a **taxa de reforma**, ou seja, ou seja, a proporção de decisões proferidas pelo GTR que, ao serem submetidas ao juízo recursal do G1, foram reformadas ou cassadas.

Sugere-se, portanto, também um outro indicador, denominado **Taxa de Reforma GTR x G1** a partir do método abaixo:

➡ Fórmula 1 (calcula o percentual de processos tratados pelo GTR que as decisões proferidas pelos magistrados foram reformadas ou cassadas) - Taxa de Reforma do GTR (TReforma GTR)

$$TReforma_{GTR} = \left(\frac{\text{Recursos providos (total ou parcial) contra decisões proferidas em processos instruídos pelo GTR}}{\text{Total de recursos julgados contra decisões do GTR}} \right) \times 100$$

Explicação: Calcula-se a quantidade de recursos providos interpostos contra decisões proferidas em processos tratados pelo GTR pelo total de recursos julgados nesse mesmo conjunto de processos, multiplicando-se por 100. O resultado indica a proporção das decisões proferidas em processos sob auxílio do GTR que não resistiram ao controle recursal, sinalizando, indiretamente, a qualidade do trabalho realizado pelo GTR.

⇒ Fórmula 2 (calcula o percentual de processos do G1 cujas decisões proferidas pelos magistrados foram reformadas ou cassadas) - Taxa de Reforma do G1 (TReforma G1):

$$TReforma_{TRE} = \left(\frac{\text{Recursos providos (total+parcial) contra todas as unidades de 1º grau}}{\text{Total de recursos julgados contra todas as unidades de 1º grau}} \right) \times 100$$

Explicação: Calcula-se a quantidade de recursos providos interpostos contra decisões proferidas em processos tratados pelas unidades judiciárias de primeiro grau pelo total de recursos julgados nesse mesmo conjunto de processos, multiplicando-se por 100. O resultado representa a taxa média de reforma do primeiro grau, servindo como parâmetro de comparação para o desempenho do GTR.

⇒ Fórmula 3 - Variação Percentual da Taxa de Reforma (TReforma GTR / TReforma G1)

$$\Delta\% = \left(\frac{TR_{reforma_{GTR}} - TR_{reforma_{TRE}}}{TR_{reforma_{TRE}}} \right) \times 100$$

Explicação: Calcula-se a diferença percentual entre a Taxa de Reforma dos processos instruídos pelo GTR e a Taxa de Reforma média do primeiro grau do TRE Goiás. A proposta caminha pela subtração da taxa obtida quanto ao Tribunal (TReforma TRE) pela taxa do GTR (TReforma GTR), divide-se pelo valor do Tribunal e multiplica-se por 100. Um valor negativo (ex.: -26%) indica que as decisões proferidas em processos instruídos pelo GTR são proporcionalmente mais mantidas pelo juízo recursal do que a média do Tribunal, evidenciando, indiretamente, maior qualidade na instrução processual e na elaboração de minutas. Um valor positivo, por sua vez, indica desempenho abaixo da média, sugerindo que as decisões proferidas nos processos instruídos pelo GTR apresentam maior proporção de reforma que em relação às demais unidades de primeiro grau.

A robustez do indicador **Taxa de Recorribilidade GTR x G1**, enquanto instrumento de aferição da qualidade do trabalho realizado pelo GTR, isoladamente, não permite precisamente aferir em que medida os recursos interpostos foram efetivamente providos pelo juízo recursal, ou seja, não permite distinguir a simples litigiosidade das partes de eventuais fragilidades na instrução processual realizada pelo GTR, onde reside a pertinência do indicador **Taxa de Reforma GTR x G1**.

A operacionalização deste último, contudo, demanda maior nível de tratamento de dados. Embora ambos os indicadores possam, em tese, ser alimentados com a base de dados disponível publicamente no DataJud, em consonância com a metodologia adotada pelos demais indicadores previstos pelo CNJ, a **Taxa de Reforma** exige a identificação precisa de quais recursos foram providos pelo juízo recursal, não meramente quais processos tiveram recursos apresentados, o que pressupõe leitura profunda de cada feito.

A complexidade na coleta de dados para tal desiderato é reconhecida na literatura especializada em avaliação de gestão processual. O Conselho Nacional de Justiça, em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Jurimetria (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020a), disponibilizou base de dados específica para viabilizar a mensuração de indicador semelhante ao ora proposto, o que corrobora a dificuldade na obtenção dos dados. No estágio atual, os instrumentos conhecidos não permitem a apuração imediata desse indicador no âmbito do GTR, de modo que a verificação manual por amostragem se apresenta como alternativa tecnicamente viável.

Diante desta limitação, a presente pesquisa registra a relevância do indicador enquanto mais uma forma de verificação da qualidade do serviço entregue pelo GTR e recomenda que sua implementação automatizada em etapa futura, mediante o desenvolvimento de rotinas de extração e classificação de dados.

6.2.2 Pesquisa Anual de Satisfação Institucional

Por conseguinte, além dos mecanismos de monitoramento quantitativo já relatados, propõe-se a implementação de pesquisa anual de satisfação institucional aplicada a todas as unidades judiciárias de 1º grau do TRE Goiás.

O instrumento permitirá que magistrados e servidores que receberam processos instruídos pelo GTR avaliem a experiência com a iniciativa, bem como proporcionará espaço para que unidades ainda não contempladas manifestem interesse na iniciativa, contribuindo para o mapeamento prospectivo da demanda e para o planejamento de eventuais expansões.

A proposta apresentada no **Apêndice P** traz protocolo que avaliará cinco dimensões de qualidade percebida: clareza e completude das instruções processuais; conformidade técnica e adequação normativa dos atos praticados; celeridade na tramitação; qualidade da comunicação e da interação entre o GTR e as unidades auxiliadas; e percepção de impacto na carga de trabalho.

A iniciativa encontra correspondência no Domínio de Excelência “*Client Needs and Satisfaction*” do IFCE (2020) que preconiza a necessidade de atenção à satisfação dos usuários dos serviços judiciais.

Assim, a pesquisa de satisfação subsidia a gestão do GTR mediante a produção de relatório que alimenta a aquisição evolucionária do conhecimento (EA) da metodologia MVC-EA-IRPM e atua como mecanismo de registro de dados qualitativos pelos magistrados, produzindo evidências baseado na experiência e contribui para um clima organizacional mais propício à transparência e à participação, pertinentes para calibragem dos pesos de critérios que fundamentarão a futura modelagem AHP, conforme proposto no Capítulo 5.

O protocolo completo da proposta de pesquisa encontra-se disponível no **Apêndice P**.

6.3 Consolidação das contribuições da pesquisa

Conforme sistematizado no Quadro 1, esta pesquisa produziu 17 contribuições distribuídas em três eixos.

No plano científico, a pesquisa realizou o mapeamento sistemático entre a estrutura internacional de excelência judicial, o *International Framework for Court Excellence* (IFCE), em sua terceira edição de 2020, e o sistema brasileiro de avaliação judicial do Prêmio CNJ de Qualidade, identificando pontos de intersecção e de afastamento que podem orientar o aprimoramento das práticas do TRE Goiás (C1), conforme Cap. 3 (Quadro 6), Apêndices D (artigo completo) e J.

Ainda, ponto central desta pesquisa, adaptou-se a metodologia **MVC-EA-IRPM** à gestão de Grupo de Trabalho, no contexto da Justiça Eleitoral goiana, com mapeamento em três níveis de abstração (C2), conforme exposto no Cap. 4, seções 4.3–4.4 e Quadros 7, 8 e 9.

A experiência do GTR permitiu validar a proeminência de traços culturais identificados por Kassem et al. (2017), quais sejam, adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência, como elementos também relevantes à evolução da cultura organizacional, com vistas ao aprimoramento da excelência judicial no contexto brasileiro (C3), demonstrado no Cap. 4, seção 4.6.2, Apêndices B, C (INFOSFERA 2025) e J e Anexo A.

Por conseguinte, após análise de estudo de referência internacional sobre cultura de excelência judicial (Kassem et al. 2017), propôs-se adaptações ao TRE Goiás (C6), conforme Apêndice J, e apresentou-se a relevância do Processo Hierárquico Analítico (AHP) como instrumento de priorização multicritério integrado à metodologia MVC-EA-IRPM, com roteiro de implementação aos níveis estratégico, tático e operacional do Prêmio CNJ de Qualidade (C4) no contexto do TRE Goiás, cuja discussão ocorre no Cap. 5, seções 5.1–5.5 e protocolo operacional AHP disponível no Apêndice R.

Durante o desenvolvimento da pesquisa foi realizada revisão sistemática, sob a metodologia PRISMA, acerca da intersecção entre Psicologia Positiva e Tecnologia, elaborada como capítulo de livro (Apêndice H), explorando intervenções positivas mediadas por tecnologia com aplicabilidade ao processo eleitoral (C5).

No plano prático, após a aplicação da metodologia **MVC-EA-IRPM** à gestão de Grupo de Trabalho, foram observados resultados que incluem a redução de 91% no acervo de processos antigos (C7 - Cap. 4, seções 4.4.1, 4.4.2, 4.6.1 e Figuras. 7–11; Apêndice O), a progressão do Selo Prata para o Selo Ouro (C8 - Cap. 3, seção 3.3.3 e 4, seção 4.5, Painel CNJ e Tabela 1), a demonstração de modelo replicável de parceria acadêmica e o setor público (C9 – Cap. 4, seções 4.1–4.5; Apêndices B, C e E (dossiê, material complementar e resumo expandido) e a produção de material educativo sobre a Lei da Ficha Limpa (C10 – Apêndice I (proposta de cartilha).

Sobreleva registrar que, para que o modelo replicável (C9) evolua de boa prática local para solução escalável em âmbito nacional, recomenda-se que sua implementação seja antecedida por diagnóstico organizacional, garantindo que a cultura de excelência judicial esteja suficientemente madura para sustentar a expansão.

Os produtos técnicos materializam o caráter aplicado do mestrado profissional, a saber: sistema de IA multiagente (C11 – Cap. 6, seção 6.1.1 e Apêndice L, C12 – Apêndice B, C e E e C13 – Apêndice D), manual operacional (C14 – Apêndice Q), protocolos para pesquisa de satisfação e de roteiro de implementação do AHP no TRE Goiás (C15 – Apêndice P, C16 e Apêndice R) e agenda de trabalhos futuros (C17 – Apêndice K).

Ademais, é relevante destacar que os resultados documentados evidenciam contribuição para o alcance das metas do ODS 16 pelo Brasil, na medida em que a metodologia MVC-EA-IRPM, no âmbito do TRE Goiás, fortaleceu a eficiência institucional, promoveu transparência da gestão judicial e proporcionou subsídios para acesso igualitário à Justiça, em razão da priorização baseada em critérios objetivos.

Neste espeque, as produções ora relatadas confirmam que a transformação digital no Poder Judiciário é viável com recursos limitados, quando há metodologia adequada e engajamento genuíno.

6.4 Limitações Temporais, Pendências e Agenda Futura

Os ciclos anuais documentados – 2023-2024 e 2024-2025 (seções 4.5.1 e 4.5.2) representam o espaço temporal efetivamente disponível para a produção do conhecimento aqui consolidado, e esse recorte constitui a observação de uma iniciativa em desenvolvimento e em aprimoramento contínuo.

Contudo, se o horizonte temporal desta pesquisa pudesse ser estendido por mais um ciclo completo, mais linhas de aprofundamento teriam sido apresentadas.

Inicialmente, a primeira e mais relevante lacuna analítica refere-se à aplicação empírica do AHP como mecanismo de priorização multicritério, conforme apresentado no Capítulo 5 em que se apresenta como evolução metodológica para estágios mais avançados do GTR ou até mesmo em outros escopos. Em que pese o Apêndice R detalhar o protocolo operacional para sua futura adoção, a validação empírica desse protocolo, em especial com a realização dos painéis de especialistas, demanda ao menos um ciclo completo de aplicação, o que extrapolou o tempo disponível para a pesquisa.

A segunda linha diz respeito à dimensão qualitativa dos resultados. Embora verificada a qualidade processual através de mecanismos existentes, conforme seção 4.8.3, e até mesmo a proposição de pesquisa de satisfação institucional (Apêndice P), sua aplicação efetiva e a análise dos dados resultantes não puderam ser concluídas dentro do prazo da pesquisa.

Por fim, a institucionalização de um grupo de trabalho que originalmente operava com foco em um único indicador estratégico para um escopo ampliado de múltiplos indicadores (seção 4.5.2) representa uma transformação organizacional de natureza distinta da que motivou esta dissertação, cujo estudo constitui contribuição diversa para a gestão da mudança no Poder Judiciário.

Ademais, não foi possível abranger neste estudo uma análise estatística comparativa de séries temporais por zona eleitoral, o que permitiria identificar padrões de desempenho diferenciado entre unidades e subsidiar estratégias de nivelamento, tampouco mapeamento das competências dos membros mais experientes do grupo, cujo conhecimento não codificado representa um risco de queda de qualidade na continuidade operacional, em que pese o Plano de Gestão de Riscos (Apêndice Q) ter elementos de mitigação.

A metodologia MVC-EA-IRPM foi concebida e validada, bem como seus resultados institucionais são expostos de forma transparente neste estudo para fins de auditabilidade e seu potencial de replicação está documentado. Importa registrar que, para além das limitações aqui reconhecidas, a iniciativa segue produzindo resultados concretos na realidade institucional do TRE Goiás.

7 CRONOGRAMA

7.1 Cronograma Previsto:

o – significa o período que foi comprovada a proficiência no idioma estrangeiro
Cor de fundo:

- amarelo indica que a proficiência no idioma estrangeiro ainda não foi comprovada e está no prazo adequado.
- verde indica que a proficiência no idioma estrangeiro foi comprovada no prazo adequado.
- Vermelho indica que a proficiência no idioma estrangeiro ainda não foi comprovada e não está no prazo adequado.

Disciplinas	Créditos	1o. Sem.	2o. Sem.	3o. Sem.	4o. Sem.	5o. Sem.	6o. Sem.	7o. Sem.	8o. Sem.
Metodologia da Pesquisa Científica	4	o							
Gerência de Projetos	4		o						
Fundamentos de Modelagem Computacional	4	o							
Técnicas de Inteligência Computacional	4	o							
Gestão de Políticas Públicas	4		o						
Internet das Coisas	4		o						
Curso Pandas - Extra	4	o							
Estágio em docência	4				o				
Seminários	4				o				
Total de créditos	48								

Defesas	1o. Sem.	2o. Sem.	3o. Sem.	4o. Sem.	5o. Sem.	6o. Sem.	7o. Sem.	8o. Sem.	9o. Sem.
Qualificação				o					
Tese					o				

Língua Estrangeira	1o. Sem.	2o. Sem.	3o. Sem.	4o. Sem.	5o. Sem.	6o. Sem.	7o. Sem.	8o. Sem.
Inglês				X				
Espanhol								

7.2 Cronograma Realizado:

o – significa o período que foi comprovada a proficiência no idioma estrangeiro
Cor de fundo:

- amarelo indica que a proficiência no idioma estrangeiro ainda não foi comprovada e está no prazo adequado.
- verde indica que a proficiência no idioma estrangeiro foi comprovada no prazo adequado.
- Vermelho indica que a proficiência no idioma estrangeiro ainda não foi comprovada e não está no prazo adequado.

Disciplinas	Créditos	1o. Sem.	2o. Sem.	3o. Sem.	4o. Sem.	5o. Sem.	6o. Sem.	7o. Sem.	8o. Sem.
Metodologia da Pesquisa Científica	4	o							
Gerência de Projetos	4		o						
Fundamentos de Modelagem Computacional	4	o							
Técnicas de Inteligência Computacional	4	o							
Gestão de Políticas Públicas	4		o						
Internet das Coisas	4		o						
Curso Pandas - Extra	4	o							

T.E.C.H.S.	4			O						
Estágio em docência	4									
Seminários	4									
Total de créditos	48									

Defesas	1o. Sem.	2o. Sem.	3o. Sem.	4o. Sem.	5o. Sem.	6o. Sem.	7o. Sem.	8o. Sem.	9o. Sem.
Qualificação									
Tese									

Língua Estrangeira	1o. Sem.	2o. Sem.	3o. Sem.	4o. Sem.	5o. Sem.	6o. Sem.	7o. Sem.	8o. Sem.
Inglês			O					
Espanhol								

8 REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 jun. 2025.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 5 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 mar. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 22 fev. 2026.

CHIN-LOY, C.; MUJTABA, B. G. The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business & Economics Research Journal*, v. 6, n. 3, p. 15-28, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006. Dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, fixa prazos e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2008. Brasília: CNJ, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 186, de 17 de outubro de 2013. Institui o Selo Justiça em Números. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=1871>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 215, de 16 de dezembro de 2015. Lei de Acesso à Informação no Poder Judiciário. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2201>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias. Coordenação Marcelo Guedes Nunes. Brasília: CNJ; Associação Brasileira de Jurimetria, 2020a. 168 p. (Justiça Pesquisa). Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/just-presquisa-formas-alternativas-gestao2020.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 88, de 8 de agosto de 2020. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2020. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3341>. Acesso em: 28 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 319, de 8 de junho de 2020. Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição. Brasília, DF, 2020c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3321>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Brasília, DF, 2020d. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário — DataJud. Brasília, DF, 2020e. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020. Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro — PDPJ-Br. Brasília, DF, 2020f. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 432, de 27 de outubro de 2021. Dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das ouvidorias dos tribunais. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4213>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2023. Brasília: CNJ, 2023a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 82, de 4 de julho de 2023. Regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade — ciclo 2022-2023. Brasília, DF, 2023b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5019>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Encontro Nacional do Poder Judiciário. Brasília, DF, 2024a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/17o-encontro-nacional-do-poder-judiciario/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 353, de 26 de setembro de 2024. Regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade — ciclo 2023-2024. Brasília, DF, 2024b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5366>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 411, de 2 de dezembro de 2024. Regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade 2025 — ciclo 2024-2025. Brasília, DF, 2024c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880>. Acesso em: 17 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2024: painel de resultados. Brasília, DF: CNJ, 2024d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/resultados-premiocnj/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas nacionais do Poder Judiciário 2025: glossário e esclarecimentos: Justiça Eleitoral. Brasília, DF, 2025a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/02/glossario-metas-nacionais-do-poder-judiciario-2025-justica-eleitoral-versao-2.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 471, de 18 de dezembro de 2025. Regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade — ciclo 2025-2026. Brasília, DF, 2025b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6575>. Acesso em: 22 fev. 2026.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Culture: a new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 19, n. 4, p. 498-505, 1983.

ELLIOTT, M. S. Organizational culture and computer-supported cooperative work in a common information space: case processing in the criminal courts. 2000. Tese (Doutorado) — University of California, Irvine, 2000.

FEY, C. F.; DENISON, D. R. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, v. 14, n. 6, p. 686-706, 2003.

INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE. International framework for court excellence. 1. ed. [S.l.], 2008.

INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE. International framework for court excellence. 3. ed. [S.l.], May 2020. Disponível em: <https://www.asean-ifce.com/files/ifce/english-international-framework-3rd-edition.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2025.

KASSEM, R.; AJMAL, M.; HUSSAIN, M.; HELO, P. Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. *Benchmarking: An International Journal*, v. 24, n. 2, p. 341-358, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0045>.

KEILITZ, I.; GLANFIELD, L.; HALL, D. Global measures of court performance: brief version. 3. ed. [S.l.]: *International Consortium for Court Excellence*, Oct. 2020.

LETOUZÉ, P.; CAETANO, M. G.; ISHIHARA, J. Y.; PRATA, D.; BRITO, G. Evolving interdisciplinary research with model-view-controller evolutionary acquisition interdisciplinary research project management. *Advanced Science Letters*, v. 19, n. 8, p. 2170-2173, 2013.

LUBIS, A. H. et al. Optimizing the use of artificial intelligence in accelerating the implementation of the Indonesian judicial reform blue print in 2035. In: PROCEEDING INTERNATIONAL CONFERENCE RESTRUCTURING AND TRANSFORMING LAW. [S.l.: s.n.], 2024. p. 543-554.

MYERS, N. M. Who said anything about justice? Bail court and the culture of adjournment. *Canadian Journal of Law and Society*, v. 30, n. 1, p. 127-146, 2015.

NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. The International Framework for Court Excellence. 2. ed. Williamsburg: NCSC, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. New York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 22 fev. 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos e o padrão de gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

ROLLAND, C. Modeling the requirements engineering process. In: EUROPEAN-JAPANESE SEMINAR ON INFORMATION MODELLING AND KNOWLEDGE BASES, 3., 1993. Proceedings... [S.l.: s.n.], 1993. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/2824908_Modeling_the_Requirements_Engineering_Process. Acesso em: 22 fev. 2026.

SAATY, T. L. Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world. Pittsburgh: RWS Publications, 1990.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.

SKEAD, N.; YEO, J. Judicial education in a brave new world: the Singapore perspective. The Law Teacher, p. 1-24, 2025.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Vice-presidente do STF recebe delegação do Supremo Tribunal Popular da China. Notícias STF, 2025. Disponível em: <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/vice-presidente-do-stf-recebe-delegacao-do-supremo-tribunal-popular-da-china/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Planejamento estratégico institucional 2021-2026: revisão 2023. Goiânia, 2023a. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/planejamento-estrategico-e-plano-de-gestao>. Acesso em: 5 set. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 67/2023 — PRES. Institui o Gabinete de Gestão de Metas. Goiânia, 2023b. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202300067.htm>. Acesso em: 28 ago. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 248/2023 — PRES. Institui o Plano de Transformação Digital do TRE Goiás. Goiânia, 2023c. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202300248.htm>. Acesso em: 3 mar. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 76/2024 — PRES. Institui Grupo de Trabalho para auxiliar o GGM na análise dos processos antigos no 1º grau. Goiânia, 2024a. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202400076.htm>. Acesso em: 10 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 125/2024 — PRES. Altera composição do GTR. Goiânia, 2024b. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202400125.htm>. Acesso em: 10 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 184/2024 — PRES. Inclui servidores no GTR. Goiânia, 2024c. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202400184.htm>. Acesso em: 10 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 355/2024 — PRES. Convalida a prorrogação do GTR. Goiânia, 2024d. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202400355.htm>. Acesso em: 10 fev. 2026.

go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202400355.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 365/2024 — PRES. Inclui membro no GTR. Goiânia, 2024e. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202400365.htm>. Acesso em: 10 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Painel de Business Intelligence. Goiânia, [2025]. Disponível em: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 47/2025 — PRES. Expande escopo do GTR para incluir indicadores de Celeridade das Ações Penais e Tempo Médio dos Processos Pendentes Líquidos. Goiânia, 2025a. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-47-de-25-de-fevereiro-de-2025>. Acesso em: 10 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 114/2025 — DG. Constitui Grupo de Trabalho para atuação no indicador Índice de Atendimento à Demanda. Goiânia, 2025b. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-diretoria-geral/2025/portaria-dg-no-114-de-11-de-abril-de-2025>. Acesso em: 22 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 232/2025 — PRES. Prorroga GTR e altera coordenador. Goiânia, 2025c. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-232-de-4-de-agosto-de-2025>. Acesso em: 10 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 343/2025 — PRES. Amplia coordenação e prorroga GTR até 30/04/2026. Goiânia, 2025d. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-343-de-29-de-outubro-de-2025>. Acesso em: 10 fev. 2026.

YILDIZ, E. A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, v. 3, n. 4, p. 52-67, 2014.

9 MAPA DE APÊNDICES E CONTRIBUIÇÕES DIRETAS DA PESQUISA

Apêndice	Descrição	Contribuição Quadro 1
Apêndice A	Um Estudo do Uso do Processo Hierárquico Analítico (AHP) para a Cultura de Excelência Judicial	C3, C12
Apêndice B	Dossiê - Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás	C7, C8, C9
Apêndice C	Material Complementar - Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás	C7, C8
Apêndice D	Artigo – Uma Proposta de Integração do “ <i>International Framework For Court Excellence</i> ” às Práticas do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	C1, C13
Apêndice E	Resumo Expandido - Boa Prática Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE-GO	C1, C9
Apêndice H	Capítulo de livro — Psicologia Positiva e Tecnologia	C5
Apêndice I	Proposta de Cartilha e Cartilha — Lei Ficha Limpa	C10
Apêndice J	Análise do artigo <i>Critical Factors For Culture Of Judicial Excellence Benchmarking Study Of Emirati Courts</i> – Fatores Críticos Para a Cultura de Excelência Judicial (Kassem et al., 2017)	C3, C6
Apêndice K	Trabalhos Futuros – Integrando Excelência e Bem-Estar na Justiça Brasileira	C17
Apêndice L	Sistema de Análise Normativa por Multiagentes: Arquitetura e Implementação	C11
Apêndice M	Parametrização — Painel de Estatísticas do Poder Judiciário e Glossário CNJ: Definições e Fórmulas dos Indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade	C7 (auditabilidade)
Apêndice O	Séries Temporais Documentadas – SEI 24.0.000003643-5	C7, C8 (evidência)
Apêndice P	Protocolo de Pesquisa Anual de Satisfação Institucional do GTR com Elicitação de Preferências para Futura Modelagem AHP	C4, C15
Apêndice Q	Proposta de Manual Operacional do GTR	C9, C14
Apêndice R	Protocolo Operacional AHP no contexto do TRE Goiás	C4, C16

Fonte: Elaboração própria.

10 APÊNDICES

APÊNDICE A — UM ESTUDO DO USO DO PROCESSO HIERÁRQUICO ANALÍTICO (AHP) PARA A CULTURA DE EXCELÊNCIA JUDICIAL

SELECIONADO AO INFOSFERA 2025



Um Estudo do Uso do Processo Hierárquico Analítico (AHP) para a Cultura de Excelência Judicial

Este resumo expandido apresenta análise dos fatores críticos para a cultura de excelência judicial, identificando os critérios mais relevantes do “International Framework for Court Excellence” (IFCE). Como referência fundamental prática, foca-se em um trabalho realizado no contexto dos Emirados Árabes Unidos e se propõe adaptações para o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO).

Em 2017, Kassem et al. apresentaram uma investigação pioneira sobre a cultura organizacional dos tribunais nos Emirados Árabes Unidos (EAU) e sua relação com a excelência judicial. A partir dos critérios estabelecidos pelo IFCE em sua versão 2013, eles propuseram correlacionar a cultura organizacional dos tribunais no EAU com as práticas mais significativas para se atingir a excelência judicial, valendo-se como método do “Analytic Hierarchy Process” (AHP) – Processo Hierárquico Analítico (Saaty, 1990).

Kassem et al. (2017) escolheram o AHP por permitir não apenas as medições quantitativas de parâmetros, índices e indicadores, mas também as informações qualitativas para definir objetivos de negócio e medidas de performance. Destaca-se que, para os padrões de excelência e qualidade, conquanto necessidade evidente para as cortes judiciais na EAU, não havia um modelo específico para os tribunais, tampouco indicadores de desempenho. Então, o modelo utilizado foi extraído do IFCE, que se tornou o modelo mais difundido de governança para excelência em tribunais. Esse modelo é estruturado em sete critérios principais que operam como diretrizes e roteiro para alcançar a excelência judicial: liderança e gestão; planejamento e políticas; recursos; procedimentos e processos; necessidades e satisfação dos clientes; serviços acessíveis; e confiança pública.

Portanto, deve-se considerar a cultura organizacional, para que critérios tangíveis e intangíveis (valores, normas, comportamentos) sejam incorporados ao modelo. Ou seja, deve-se considerar os critérios quantitativos e qualitativos de qualidade que afetam o caminho da excelência. Para os tribunais, isso é importante, pois a eficiência e a eficácia na entrega da justiça deve ser centralizada no ser humano, tanto os cidadãos quanto os operadores do judiciário. Evidencia-se assim, que a importância dos critérios do IFCE é relativa, pois varia significativamente conforme o contexto cultural e institucional de cada jurisdição.

A influência da cultura, tanto nacionais quanto organizacionais, na excelência judicial justifica a necessidade de um estudo de adaptabilidade para o contexto brasileiro. Enquanto que simultaneamente representa uma limitação desse estudo ao se considerar as particularidades jurisdicionais intrínsecas refletidas na cultura organizacional. Isto é, o contexto do TRE-GO é específico e limita a replicabilidade deste estudo, fazendo-se necessário uma verificação de contexto organizacional para sua aplicabilidade em outras unidades do sistema TRE. Já a adoção deste estudo em outras jurisdições deve considerar suas especificidades e diferenças do sistema TRE.

A adaptabilidade do estudo dá-se naturalmente pelo uso do AHP. Eles adaptaram os pesos dos critérios do IFCE à realidade local e identificaram os traços de cultura organizacional mais importantes para alcançar a excelência nos tribunais dos EAU. Deste modo, eles exploraram a evolução de conceitos de cultura organizacional, excelência judicial e organizacional, suas dimensões e sua influência no desempenho.

A cultura organizacional definida por Schein (2010) é o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que moldam o funcionamento de uma organização. Sua influência é percebida no comportamento interno e no desempenho geral (Chin-loy e Mujtaba, 2007). Já nos tribunais, o estudo de Elliott (2000) identificou três dimensões principais da cultura organizacional: as práticas formais, ou seja, regras e procedimentos; as práticas informais a partir de comportamentos e hábitos não oficiais; e crenças, valores e convicções compartilhados que moldam a visão dos juízes. Por exemplo, uma cultura em tribunais

criminais pode priorizar rapidez em detrimento da justiça (Myers, 2015), ou seja, a velocidade de julgamento não deve se sobrepor a justiça da decisão da sentença, em outras palavras, um réu inocente não deve ser condenado em função de uma “justiça rápida”.

Já a excelência judicial e organizacional busca por padrões elevados de desempenho em tribunais e organizações, integrando métricas quantitativas e qualitativas (National Center for State Courts, 2013). Abrange tanto tribunais quanto organizações em geral, indo além da cultura para incluir processos e resultados.

A cultura organizacional e excelência judicial promove a interseção entre cultura organizacional e excelência judicial, onde a cultura é um fator determinante para alcançar a excelência em tribunais (National Center for State Courts, 2013; Myers, 2015). Nesta interseção, tem-se a cultura (valores, normas) como base para melhorar o desempenho judicial, usando modelos como o IFCE e traços culturais como adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência (Fey e Denison, 2003), ressaltando-se que uma cultura inadequada pode comprometer a justiça (Myers, 2015).

Apesar de a excelência judicial ser um valor estratégico para os sistemas judiciais nos EAU, suas cortes são obrigadas a participarem de competições de qualidade e excelência. Analogamente, no Brasil há o Prêmio CNJ de Qualidade. Neste sentido, propuseram realinhar os pesos dos critérios do IFCE para refletir o ambiente local e olhar aos traços de cultura organizacional que melhor apoiem as melhorias no sistema judicial. Portanto, a mesma metodologia de realinhamento de critérios pode ser adotada pelo TRE-GO com foco no Prêmio CNJ de Qualidade.

O realinhamento de critérios baseia-se no AHP, que consiste em um método de tomada de decisão multicritério sofisticado. Esse método permitiu a hierarquização sistemática dos critérios do IFCE e a identificação dos traços culturais mais relevantes para o contexto dos EAU. Basicamente, tem-se:

1. Definição do problema e da solução desejada.
2. Estruturação da hierarquia a partir da perspectiva gerencial geral.
3. Construção de uma matriz de comparação pareada: cada elemento é avaliado em termos de sua contribuição ou impacto, usando uma escala numérica (geralmente de 1 a 9, onde 1 significa igual importância e 9 significa extrema importância).
4. Obtenção de julgamentos para desenvolver as matrizes: são coletados julgamentos para preencher as matrizes de comparação pareada.
5. Determinação das prioridades e teste de consistência: com os dados das comparações pareadas, calcula-se as prioridades (pesos) de cada elemento. Depois, verifica-se a consistência das escolhas para garantir que os julgamentos não sejam contraditórios.
6. Repetição dos passos 3, 4 e 5 para todos os níveis e agrupamentos da hierarquia.
7. Composição hierárquica (síntese): as prioridades de cada nível são combinadas para obter uma prioridade global. Isso é feito multiplicando os vetores de prioridades de um nível pelos pesos dos critérios do nível superior e somando os resultados.

8. Avaliação da consistência de toda a hierarquia: multiplica-se o índice de consistência de cada matriz pelo peso do critério correspondente e soma-se os produtos. Esse valor é dividido por uma expressão semelhante, mas usando o índice de consistência aleatório. Isso garante que as decisões tomadas sejam logicamente coerentes.

A coleta de dados ocorreu em dois tribunais de primeira instância nos EAU, com três juízes experientes em funções de gestão, que estabeleceu os julgamentos individuais. Isso garantiu opiniões especializadas que refletiam tanto a experiência prática quanto o alinhamento com os objetivos estratégicos dos tribunais. A partir destes dados, usaram o AHP para avaliar a importância dos sete critérios de excelência judicial e determinar qual traço cultural (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento, inovação) é mais relevante para cada critério e para a excelência geral dos tribunais.

Os resultados desta pesquisa oferecem diversas implicações práticas para gestores e administradores de tribunais nos EAU, que podem utilizá-los para aprimorar a excelência judicial. Mas não apenas, podem ser úteis ao aprimoramento do sistema judicial de qualquer país. Os principais achados foram:

1. Foco em Procedimentos e Processos Judiciais: Os gestores devem concentrar esforços em melhorar os procedimentos e processos judiciais, priorizando projetos de transformação digital. Essa ênfase é justificada pelo peso elevado atribuído a esse critério no contexto dos EAU (21%), refletindo a necessidade de maior eficiência e padronização.

2. Uso dos Novos Pesos do IFCE em Premiações Nacionais: Os pesos recalculados para os critérios do IFCE no contexto dos EAU podem ser adotados em premiações nacionais de excelência, como o “Sheikh Khalifa Government Excellence Program”. Isso permitiria uma avaliação mais alinhada às prioridades locais, incentivando os tribunais a focarem nos fatores mais desafiadores e relevantes, como os procedimentos e processos judiciais.

3. Construção de Organizações Ágeis: Os tomadores de decisão nos tribunais dos EAU devem priorizar a criação de organizações ágeis, flexíveis e sensíveis a mudanças econômicas, ambientais, sociais e tecnológicas. Essa recomendação está alinhada ao peso elevado atribuído à adaptabilidade (33%), destacando a importância de responder rapidamente às transformações no ambiente externo e às expectativas dos usuários.

Portanto, a metodologia AHP apresenta potencial significativo para aplicação no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, particularmente no contexto do alinhamento estratégico aos critérios do Prêmio CNJ de Qualidade. Neste contexto, a proposta consiste em:

1. Reenquadramento dos indicadores ao modelo hierárquico de decisão

multicritério: Estruturar uma hierarquia AHP que incorpore:

- Nível superior: Excelência judicial no contexto eleitoral brasileiro
- Nível intermediário: Eixos temáticos do Prêmio CNJ (Governança, Produtividade, Transparência, Dados e Tecnologia)
- Nível de critérios: Requisitos específicos de cada eixo (e.g., Produtividade - Meta 1, Meta 2, Meta 4, entre outros)

2. **Constituição de painel especializado:** Formar um painel de 7-9 especialistas composto por:
 - Magistrados com experiência em gestão eleitoral
 - Gestores da área administrativa do TRE-GO
 - Especialistas em tecnologia da informação
 - Representantes da Corregedoria (VPCRE)
 - Integrantes do Gabinete de Gestão de Metas (GGM) e do 1º Grau de Jurisdição
3. **Coleta de dados contextualizada:** Implementar um protocolo de coleta de dados que considere:
 - Especificidades da Justiça Eleitoral (e.g., ciclicidade de distribuição de processos de maior peso a cada dois anos)
 - Requisitos particulares dos principais indicadores aplicáveis ao TRE-GO
 - Alinhamento com o Plano Estratégico Institucional 2021-2026
4. **Análise integrada com parametrização customizada:** Incorporar na análise:
 - Pesos diferenciados para critérios com maior pontuação no Prêmio CNJ (e.g., DataJud: 174 pontos)
 - Ajuste das comparações considerando o desempenho histórico do TRE-GO nas avaliações anteriores
5. **Validação e implementação estratégica:** Desenvolver:
 - Dashboard de monitoramento dos critérios priorizados
 - Framework de implementação gradual das mudanças culturais necessárias

A adaptação do AHP no contexto do TRE-GO geraria os seguintes benefícios esperados, a saber:

- (1) priorização estratégica, mediante a identificação de onde seria mais pertinente ao TRE-GO concentrar esforços para maximizar pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade;
- (2) transformação cultural, com o estabelecimento de quais mudanças culturais promoveriam maior impacto no desempenho institucional;
- (3) mensuração objetiva, com o desenvolvimento de indicadores alinhados às especificidades da Justiça Eleitoral e;
- (4) melhoria contínua: criação de ciclo de aprimoramento baseado em evidências e alinhado ao contexto local.

A metodologia AHP oferece ao TRE-GO uma visão sistêmica da excelência judicial que integra dimensões técnicas, culturais e institucionais em um modelo decisório coerente e estatisticamente fundamentado. Neste sentido, surge a oportunidade de identificar com precisão onde concentrar esforços para maximizar sua pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade, bem como estabelecer quais transformações culturais (gestão da mudança) promoveriam maior impacto em seu desempenho institucional.

Referências

CHIN-LOY, C.; MUJTABA, B. G. The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. **International Business & Economics Research Journal**, v. 6, n. 3, p. 15-28, 2007.

ELLIOTT, M. S. **Organizational culture and computer-supported cooperative work in a common information space**: case processing in the criminal courts. 2000. Tese (Doutorado) - University of California, Irvine, 2000.

FEY, C. F.; DENISON, D. R. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? **Organization Science**, v. 14, n. 6, p. 686-706, 2003.

KASSEM, R.; AJMAL, M.; HUSSAIN, M.; HELO, P. Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. **Benchmarking: An International Journal**, v. 30, n. 4, p. 1234-1256, 2023.

MYERS, N. M. Who said anything about justice? Bail court and the culture of adjournment. **Canadian Journal of Law and Society**, v. 30, n. 1, p. 127-146, 2015.

NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. **The International Framework for Court Excellence**. 2. ed. Williamsburg: NCSC, 2013.

NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. **International Framework for Court Excellence**. 3. ed. 2020.

SAATY, T. L. **Decision making for leaders**: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world. Pittsburgh: RWS Publications, 1990.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.

APÊNDICE B — DOSSIÊ - BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE GRUPO DE TRABALHO REMOTO PARA ANÁLISE DE PROCESSOS JUDICIAIS ANTIGOS NO TRE GOIÁS

BOA PRÁTICA SELECIONADA PARA HOMENAGEM E MENÇÃO HONROSA NO INFOSFERA 2025 (ANEXO)



TEMPLATE DE SUBMISSÃO DE BOA PRÁTICA AO PRÊMIO INFOSFERA 2025

Período de submissão: 25/08/2025 a 30/09/2025

Este template é um instrumento de apoio para a formalização da sua candidatura ao Prêmio Infosfera. O documento foi desenhado para facilitar a apresentação de sua boa prática de forma completa e estruturada, permitindo que a comissão avaliadora compreenda plenamente o seu escopo, impacto e relevância para a Gestão da Informação na Esfera Pública.

Não suprima itens. Preencha o documento com informações para todos os aspectos solicitados.

PARTE 1. METADADOS E CLASSIFICAÇÃO DA PRÁTICA

Este bloco visa coletar as informações essenciais que garantem a correta identificação, catalogação e análise preliminar de sua prática.

1.1. Título da Boa Prática:	Instrução: Forneça o título completo e preciso da sua iniciativa, exatamente como será preenchido no formulário de submissão online.
	Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás.
1.2. Entidade(s) Responsável(is):	Instrução: Indique o(s) órgão(s), setor(es) ou departamento(s) da administração pública que idealizou(aram) e implementou(aram) a prática.
	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) – Presidência (PRES), Gabinete de Gestão de Metas (GGM) e Assessoria de Gestão e Informação de Órgãos Externos (AGIOE); Universidade Federal do Tocantins – PPGTD-UFT, Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital.
1.3. Local de Implantação:	Instrução: Especifique a(s) unidade(s) organizacional(is) e a localização (município, estado) onde a boa prática está em operação.
	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – sede em Goiânia/GO
1.4. Escopo e Abrangência:	Instrução: Classifique o alcance da prática: Municipal, Estadual, Federal ou Interfederativo .
	Estadual.
1.5. Status Atual:	Instrução: Descreva o nível de maturidade e desenvolvimento da prática: Piloto, Em Operação Contínua, Em Expansão , etc.
	Em Expansão.
1.6. Palavras-chave:	Instrução: Selecione de 3 a 5 termos-chave que melhor descrevem a temática e o foco principal da sua prática (ex: Governo Digital, Gestão de Documentos, Dados Abertos, Transparência Ativa, etc.).
	Gestão de Processos, Governança Eletrônica, Modelagem de Processos, Trabalho Remoto, Transformação Digital.
1.7. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):	Instrução: Indique qual(is) ODS da Agenda 2030 a sua prática endereça ou contribui para o seu cumprimento.
	ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes (fortalecimento das instituições e acesso à justiça); ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico (modernização tecnológica e produtividade); ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura (desenvolvimento tecnológico e inovação).

PARTE 2. DOSSIÊ DESCRITIVO DA PRÁTICA (RELATO TÉCNICO E ESTRATÉGICO)

Esta seção é o núcleo da sua submissão. Desenvolva as respostas com uma abordagem clara, focada em resultados e na relevância institucional da iniciativa.

2.1. Caracterização da Boa Prática:	Instrução: Em no máximo 300 palavras, apresente uma visão geral da sua prática. O que ela é? Qual problema ela resolve ou qual oportunidade ela explora? Qual é o seu propósito central?
	Trata-se de modelo estruturado de gestão aplicado a Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para análise de processos judiciais eleitorais antigos no 1º grau de jurisdição do TRE-GO. A iniciativa visa atender a demanda de cumprimento do indicador <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i> do Prêmio CNJ de Qualidade – que é

	desafio sensível à Justiça Eleitoral, considerando que se refere a demandas referentes a pleitos anteriores. A iniciativa explora oportunidade de Transformação Digital na cultura organizacional da Justiça Eleitoral em Goiás, através de Governança eletrônica que integra elementos tecnológicos, organizacionais e humanos. A gestão de processos fundamenta-se na modelagem de processos em três níveis de abstração (<i>meta-level, model e development runs</i>), com objetivos descritivos para rastreamento, prescritivos para classificação e tratamento, e explanatórios para engajamento racional dos membros. A condução dos trabalhos se guia em três pilares: trabalho remoto, participação voluntária e gestão orientada ao produto. A classificação dos processos judiciais para fins de divisão de atividades se dá por tempo de andamento e complexidade, com adequação da distribuição de atividades aos servidores à disponibilidade e capacidades individuais dos membros voluntários. O controle e monitoramento são realizados remotamente pela coordenação através de ferramentas já disponíveis (e-mail, Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e planilhas), sem necessidade de investimentos adicionais. A distribuição das atividades é realizada de forma periódica e em reuniões remotas, onde a direção do grupo expõe as diretrizes a serem seguidas e os integrantes trocam experiências, tiram dúvidas sobre o trabalho a ser realizado e apresentam a produtividade do período. O propósito central em sua concepção é maximizar o desempenho no indicador <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i> que afere a excelência judicial sob o escopo do Prêmio CNJ de Qualidade.
2.2. Contexto e Motivação:	Instrução: Descreva o cenário institucional e os desafios que levaram à concepção e implementação desta boa prática. Detalhe os problemas de gestão, as lacunas de serviço ou as oportunidades de inovação que motivaram o projeto. O cenário institucional que originou esta boa prática emergiu de análise interna do TRE Goiás acerca do Relatório do Prêmio CNJ de Qualidade 2023, na oportunidade, foi verificado que o TRE Goiás enfrentou deficiência significativa no indicador <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i>, obtendo zero pontos dos cinquenta possíveis, comprometendo sua avaliação institucional. À época, o indicador aferiu a relação dos processos judiciais ingressados até o ano de 2020, com o total de casos pendentes líquidos no Tribunal considerando 1º e 2º graus, sendo para o CNJ a medição do indicador é única para todo o Tribunal. É importante ressaltar que, a cada ciclo, o ano de ingresso dos processos é aumentado em 1 (um) de modo a manter o interregno de 2 anos para ser considerado processo antigo. Para pontuação mínima, seria necessário que a métrica se encontrasse abaixo de 7%, contudo o desempenho do tribunal, considerando ambos os graus de jurisdição, foi de 9,87%. Seria necessário o 1º grau de jurisdição baixar mais 258 processos antigos de 332 pendentes líquidos antigos para chegar ao indicador. Neste sentido, considerando a necessidade de apoio ao 1º grau em processos antigos para melhor desempenho do TRE Goiás na prestação

	jurisdicional, a administração entendeu por constituir Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para a análise e movimentação dos processos antigos em trâmite no primeiro grau de jurisdição deste Tribunal, conforme a Portaria TRE-GO 76/2024 – PRES. A motivação estratégica incluiu o compromisso permanente com o aperfeiçoamento dos serviços eleitorais, a necessidade de preparar a instituição para os desafios do período eleitoral, quando tradicionalmente ocorre um acúmulo substancial de processos novos que dificultam a movimentação dos processos antigos e, ainda, convergiu como oportunidade de implementar transformação digital através de novo modelo de gestão de trabalho remoto que aproveitasse o potencial latente de servidores distribuídos geograficamente.
2.3. Metas e Resultados Estratégicos:	Instrução: Elenque os objetivos específicos que foram definidos para a prática e os resultados alcançados até o momento. Conecte os resultados diretamente com os objetivos iniciais. Inicialmente, a meta principal da iniciativa, definida pela Portaria TRE-GO 76/2024 – PRES, era auxiliar o Gabinete de Gestão de Metas (GGM) na análise dos processos antigos em trâmite no primeiro grau de jurisdição. O objetivo estratégico consistia em transformar o desempenho no indicador <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i> do Prêmio CNJ de Qualidade, evoluindo de zero para cinquenta pontos máximos possíveis. Os resultados alcançados superaram as expectativas. No ciclo 2022-2023, o tribunal obteve zero pontos de cinquenta possíveis no indicador. No ciclo seguinte, 2023-2024, o GTR conseguiu elevar a pontuação para a máxima possível, qual seja, de cinquenta pontos. Ainda, considerando que processos que integravam o indicador <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i> também faziam parte do universo dos indicadores <i>celeridade das ações penais</i> e <i>tempo médio dos processos pendentes líquidos</i>, os esforços reverberaram também nestes indicadores, permitindo alcançar pontuação conjunta máxima de 120 pontos. Posteriormente, tais indicadores foram incluídos no escopo do GTR. Em termos quantitativos absolutos, houve uma redução drástica no número de processos pendentes líquidos antigos: de aproximadamente 258 processos antigos no primeiro grau em 2022-2023 para apenas 65 processos em 2023-2024, representando uma eficiência de movimentação processual superior a 74%. Ainda, no ciclo 2024-2025, apurou-se apenas 22 processos pendentes líquidos antigos, representando uma eficiência de movimentação processual total superior a 91% desde o surgimento da iniciativa, conforme painel interno do TRE-GO do Laboratório de Inovações disponível nas evidências e material complementar. Esta performance permitiu ao TRE-GO evoluir do Selo Prata para o Selo Ouro no ciclo 2023-2024 no Prêmio CNJ de Qualidade.
2.4. Inovação e Diferencial:	Instrução: Justifique por que sua iniciativa se qualifica como uma boa prática. Destaque os elementos distintivos, a abordagem inovadora ou a aplicação especial de conhecimento que a diferencia de outras iniciativas similares. A inovação das boas práticas aqui apresentadas deve ser avaliada no contexto da Justiça Eleitoral Brasileira. Devido as singularidades desse

contexto, há limitações de *benchmarking* na determinação dessas boas práticas, e até onde é de conhecimento destes autores, não há informações sobre práticas similares implementadas por outros TREs. Portanto, as boas práticas aqui relatadas são fruto de autoavaliação, que consiste em comparações anuais demonstradas pela evolução no Prêmio CNJ de Qualidade do Selo de Qualidade Prata para Ouro.

É condição comum entre as unidades TREs do país o legado de processos de eleições anteriores, também denominados processos judiciais eleitorais antigos, que consiste num indicador independente no Prêmio CNJ de Qualidade, o que prova sua relevância para a Justiça Eleitoral. Então, a hipótese elaborada pelo TRE-GO foi:

“a constituição de uma força tarefa auxiliar na forma de um Grupo de Trabalho Remoto (GTR) atende a demanda de cumprimento do indicador ***julgar ou baixar os processos mais antigos*** do Prêmio CNJ de Qualidade”.

Todavia, a mera criação de um GTR não necessariamente promove a satisfação de um indicador de qualidade. Faz-se necessário estabelecer um modelo de gestão deste grupo, que implica num modelo de **gestão de processos**. A operacionalização deste grupo fundamenta-se no **trabalho remoto** e na participação voluntária, isto é, os membros do GTR são voluntários. Esses foram os pilares utilizados pela coordenação do GTR com a orientação do PPGGTD-UFT para a **modelagem do processo** de funcionamento do GTR. O *Conceito de Operações* do GTR baseou-se nos três níveis básicos de abstração de processos: *process meta-level*, *process model*, *development runs*. Por conseguinte, destacou-se:

- i) os objetivos descritivos da modelagem de processos, a ser exercido pelo coordenador, para o acompanhamento (rastreamento do indicador) dos processos e para o ponto de vista de observador externo;
 - ii) os objetivos prescritivos, a serem exercidos por todos os membros do GTR, pela definição dos tipos de processo para sua classificação, e como deveriam ser tratados para se alcançar o desempenho desejado, ou seja, a classificação é elaborada pelo coordenador com sua priorização para a adequação as possibilidades e limitações dos membros voluntários na atribuição de tarefas e processos;
 - iii) e objetivos explanatórios, a ser exercido pelo coordenador, sobre o *rationale* dos processos para o convencimento e adesão dos membros do GTR das prioridades elencadas, com base em argumentos racionais que possibilitassem a avaliação de possibilidades de forma autônoma e por participante, promovendo a independência na atuação de seus membros, com o estabelecimento explícito entre a classificação dos tipos de processos e requisitos do indicador buscando maximizar seu resultado, com a pré-definição de “pontos de coleta” para a extração de dados que permitissem o acompanhamento da evolução do indicador.
-

	A orientação da modelagem de processos adotada pode ser classificada como orientada ao produto. Isto porque para a composição do indicador <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i> cada processo judicial eleitoral pode ser entendido como um produto, ou seja, ao final do tratamento do processo judicial tem-se uma sentença (ou produto) que então é contabilizado e impacta no indicador. O <i>design</i> de classificação dos processos judiciais eleitorais considerou a tipificação em termos de justiça eleitoral, tempo de andamento do processo e a sua complexidade. Então, estabeleceu-se as prioridades de execução dos processos, e a distribuição desses processos entre os membros do GTR obedecendo as possibilidades, disponibilidades e capacidades individuais. Portanto, a gestão dos processos deu-se pelo acoplamento entre a classificação do processo e o perfil do membro do GTR. A metodologia de operação do GTR necessitou do arranjo dos elementos tecnológicos, organizacionais e humanos para objetivo específico. O principal diferencial reside na metodologia estruturada de gestão remota e um ecossistema integrado de colaboração virtual caracterizando um esquema de Governança eletrônica. Isto é, a atuação remota dos membros do GTR foi integralmente a distância com a utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação com controle e monitoramento pelos responsáveis técnicos auxiliando a coordenação no planejamento estratégico, na distribuição de tarefas com priorização de demandas e supervisão dos resultados pela administração superior – Gabinete de Gestão de Metas que reporta diretamente a Presidência do TRE-GO. Então, essa mudança operacional na instituição representa uma Transformação Digital intra-organizacional. Adicionalmente, essa Transformação Digital resultou em uma prática com incentivos motivacionais claros, incluindo flexibilidade laboral, por permitir o trabalho à distância do servidor sem controle de jornada, apenas de produtividade, e reconhecimento institucional do trabalho realizado. Já o elemento distintivo é a gestão aberta à participação de todos os membros do GTR, que permitiu contribuições com ideias para aperfeiçoamento contínuo de processos. Neste espeque, aos próximos ciclos já há propostas para aprimoramento da gestão, com sugestões de novos métodos para gerenciamento dos processos de trabalho, com modelagem de fluxos de atividades e padronização de documentos, visando mais eficiência, segurança e automações de tarefas. O aprimoramento dos processos é parte integrante da estratégia adotada, a <i>Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management (MVC-EA-IRPM)</i> – a Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e Arquitetura Modelo-Visão-Controle. Então, o aprimoramento anual do GTR dá-se pela estratégia de considerar todo ano o Prêmio CNJ de Qualidade como um projeto. A
--	---

	abordagem interdisciplinar ocorre naturalmente ao se considerar os aspectos legais e normativos da Justiça Eleitoral, com questões administrativas e gerenciais intermediadas por Tecnologias da Informação e Comunicação, em outras palavras, a Transformação Digital da Gestão de Processos Antigos da Justiça Eleitoral com a Governança Eletrônica. Em suma, na abordagem MVC-EA-IRPM, considera-se o Prêmio CNJ de Qualidade como um projeto anual do Grupo de Trabalho Remoto (GTR). Os indicadores a serem tratados pelo GTR são blocos de desenvolvimento no contexto da aquisição evolucionária, e o modelo de processos e sua gestão atende a arquitetura de negócios Modelo-Visão-Controle. Em termos do Padrão MVC, nesta estratégia e nos objetivos da modelagem de processos, os objetivos descritivos se enquadram na Visão, os objetivos prescritivos se enquadram no Modelo, e os objetivos explanatórios se enquadram no Controle.
2.5. Sustentabilidade e Potencial de Escalabilidade:	Instrução: Avalie o potencial de continuidade da prática no longo prazo. Descreva a possibilidade de sua replicabilidade ou expansão para outras áreas da sua instituição ou para outros órgãos da administração pública. O potencial de continuidade no longo prazo é sólido, fundamentado na evolução progressiva da estratégia MVC-EA-IRPM e na ampliação de escopo para mais indicadores e metas do Prêmio CNJ de Qualidade, ou os blocos evolutivos na aquisição evolucionária, o que tem se demonstrado frutífero, conforme últimos ciclos avaliativos. A sustentabilidade é assegurada pelo apoio perene do Gabinete de Gestão de Metas e pelo reconhecimento institucional já realizado aos responsáveis pela gestão da iniciativa. A escalabilidade da prática é notável, com possibilidades múltiplas de expansão dentro do padrão MVC (Modelo-Visão-Controle). Internamente, a metodologia já demonstrou capacidade de adaptação a diferentes contextos. Nas unidades jurisdicionais auxiliadas pelo Grupo de Trabalho, houve o compartilhamento das práticas que viabilizam a disseminação orgânica da metodologia da iniciativa. Assim, a flexibilidade do modelo permite a replicação da forma de gestão em outras unidades do TRE Goiás. Externamente, o potencial de replicabilidade para outros órgãos da Justiça Eleitoral e até mesmo para outros ramos do Judiciário é considerável. Apesar da metodologia não depender de tecnologias proprietárias ou recursos excepcionais, baseando-se principalmente na reorganização de processos de trabalho existentes e na utilização de ferramentas já disponíveis, a arquitetura MVC permite e facilita o desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) para apoiar o GTR. Isto é, a estratégia MVC-EA-IRPM é adequada para o desenvolvimento de SIGs comprovadamente por artigos científicos e registros de software.
2.6. Impacto	Instrução: Descreva os resultados e indicadores mais relevantes alcançados, relacionando-os diretamente aos objetivos da prática. Mencione premiações, reconhecimentos, desenvolvimento de tecnologia ou outros produtos. Dê ênfase especial aos resultados obtidos nos últimos dois anos. Os resultados e indicadores alcançados pelo Grupo de Trabalho Remoto

	(GTR) manifestam-se na evolução extraordinária da pontuação no indicador <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i> do Prêmio CNJ de Qualidade: de 0 (zero) pontos no ciclo 2022-2023 para a pontuação máxima de 50 (cinquenta) pontos no ciclo 2023-2024, representando salto de desempenho. Esta conquista gerou efeito reverberante em outros indicadores correlatos, uma vez que os processos contemplados no escopo <i>julgar ou baixar os processos mais antigos</i> também integram o universo dos indicadores <i>celeridade das ações penais e tempo médio dos processos pendentes líquidos</i>. Consequentemente, a pontuação total do complexo de indicadores evoluiu de 60 (sessenta) pontos no ciclo 2022-2023 para 120 pontos no ciclo 2023-2024, com projeção atual de 140 pontos para o ciclo 2024-2025, considerando o acréscimo regulamentar na pontuação do indicador Celeridade das Ações Penais de 20 para 40 pontos máximos possíveis. Em termos quantitativos absolutos, os números evidenciam resultados excepcionais: redução de 258 processos pendentes líquidos antigos em 2022-2023 para apenas 65 processos em 2023-2024 (melhora de 74%), culminando em apenas 22 processos pendentes líquidos antigos no ciclo 2024-2025, o que representa melhora de 91% desde o surgimento da iniciativa. Internamente, o reconhecimento da eficácia metodológica resultou na expansão formal do escopo de atuação do Grupo de Trabalho através da Portaria TRE-GO 47/2025, que incorporou os indicadores "Celeridade das Ações Penais" e "Tempo Médio dos Processos Pendentes Líquidos" às atribuições do Grupo de Trabalho institucionalizando o modelo de gestão integrada de indicadores processuais. Além da constituição de outros Grupos de Trabalho pelo GGM sendo convidados os servidores com experiência na metodologia para difusão. Em termos de reconhecimentos externos, o TRE-GO experimentou evolução ascendente: do Selo Prata para o Selo Ouro no Prêmio CNJ de Qualidade 2023-2024. Atualmente, há perspectiva concreta de conquista de certificações ainda superiores.
2.7. Parceria e Participação Social:	Instrução: Informe se o desenvolvimento ou a execução da prática contou com a colaboração de outras entidades (governamentais ou não) ou com o engajamento direto da sociedade civil. Internamente, a iniciativa recebeu a colaboração da Presidência do Tribunal, da Assessoria de Gestão e Informação de Órgãos Externos (AGIOE), do Gabinete de Gestão de Metas (GGM), da Vice-Presidência e Corregedoria Regional Eleitoral, e das 92 Zonas Eleitorais do primeiro grau. O desenvolvimento e execução da prática contaram também com colaboração acadêmica, envolvendo parceria estratégica entre diferentes níveis hierárquicos do TRE-GO o Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital (PPGGTD) da Universidade Federal do Tocantins que contribuiu com base científica e metodológica para a iniciativa, mediante acompanhamento durante os ciclos de atuação. A presença de servidores do GTR e das unidades do TRE-GO participantes da iniciativa como estudantes de mestrado e de doutorado do PPGGTD-UFT

	criou ponte entre teoria e prática. O programa forneceu conhecimentos interdisciplinares, bem como orientação metodológica para modelagem de processos, gerência de projetos, e elaboração de indicadores, elevando a iniciativa de solução operacional baseada em estudos científicos. A contribuição do PPGGTD-UFT estabeleceu novo paradigma de inovação no TRE-GO demonstrando que parcerias estratégicas com instituições de ensino podem transformar a cultura organizacional de instituições. Por fim, embora não tenha envolvido formalmente entidades externas ou sociedade civil organizada, a prática promoveu engajamento indireto significativo da comunidade. Advogados, partidos políticos e cidadãos em geral demonstraram maior responsividade e colaboração processual ao perceberem a aceleração na tramitação de feitos antigos, resultando em maior celeridade e participação no contraditório. Colheu-se evidência complementar no sentido de que a eficiência jurisdicional estimula naturalmente a cooperação dos usuários do sistema da Justiça Eleitoral.
--	--

PARTE 3. EVIDÊNCIAS E MATERIAL COMPLEMENTAR

Apresente evidências que validem as informações descritas no dossiê. Este material é crucial para a avaliação da comissão.

- **Instruções:**

- Anexe um único arquivo em formato PDF com até 10 páginas, contendo materiais de apoio (ex: reportagens, publicações, capturas de tela, depoimentos, gráficos, relatórios de impacto). Este material poderá ser anexado no próprio formulário de submissão.
- Alternativamente, forneça links diretos e acessíveis para vídeos, sites, dashboards ou outros recursos digitais que demonstrem o funcionamento e os resultados da prática. Nesse caso, os links devem ser fornecidos neste documento.

APÊNDICE C — MATERIAL COMPLEMENTAR - BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE GRUPO DE TRABALHO REMOTO PARA ANÁLISE DE PROCESSOS JUDICIAIS ANTIGOS NO TRE GOIÁS

BOA PRÁTICA SELECIONADA PARA HOMENAGEM E MENÇÃO HONROSA NO INFOSFERA 2025



EVIDÊNCIAS E MATERIAL COMPLEMENTAR

1. CONTEXTO PARA INSTITUIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO REMOTO (GTR):

Conforme relatado no item 2.2., do dossiê, o contexto e a motivação que levou à concepção e implementação da boa prática se deu fruto de análise interna do TRE Goiás acerca do Relatório do Prêmio CNJ de Qualidade 2023, do Conselho Nacional de Justiça, na oportunidade, foi verificado que o TRE Goiás enfrentou deficiência significativa no indicador ***julgar ou baixar os processos mais antigos***, obtendo zero pontos dos cinquenta possíveis, comprometendo sua avaliação institucional.

Imagem 1. Excerto do documento “Relatório Prêmio CNJ de Qualidade 2023” (documento interno, disponível no SEI 23.0.000011897-4).



Assim, considerando a necessidade de apoio ao 1º grau em processos antigos para melhor desempenho do TRE Goiás na prestação jurisdicional, foi instituído **GRUPO DE TRABALHO REMOTO (GTR)** por meio da Portaria TRE-GO nº 76/2024-PRES, de 25 de março de 2024

(disponível em <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2024/portaria-da-presidencia-202400076>).

Portanto, com o escopo de instituir Grupo de Trabalho Remoto para análise de processos antigos em trâmite no primeiro grau, no período de 05/03/2024 a 31/07/2024, data de aferição do Prêmio CNJ de Qualidade ciclo **2023-2024**.

A Portaria TRE-GO 355/2024-PRES alterou a composição do Grupo de Trabalho Remoto que, anteriormente, havia sido alterada pela Portaria TRE-GO 125/2024-PRES que, por sua vez, também alterou a Portaria TRE-GO 76/2024-PRES. Todas as alterações até a Portaria TRE-GO 355/2024-PRES tiveram lugar para atualização da composição dos membros.

(disponíveis em <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2024/portaria-da-presidencia-202400355>, e <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2024/portaria-da-presidencia-202400125>)

Posteriormente, no ciclo 2024-2025 houve expansão do escopo por meio da Portaria TRE-GO 47/2025-PRES, alterando a redação do art. 1º da [Portaria PRES n.º 355, de 6 de agosto de 2024](#), abrangendo os indicadores *julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes liquidados.*"

(disponível em <https://www.tre-go.ius.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-47-de-25-de-fevereiro-de-2025>)

Atualmente, o GTR atua com base na Portaria TRE-GO 232/2025-PRES (disponível em <https://www.tre-go.ius.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-232-de-4-de-agosto-de-2025>) que prorrogou a atuação até **28/02/2026**, data prevista para retorno presencial de servidores em razão das atividades preparatórias às Eleições 2026, e também atualizou a composição de membros.

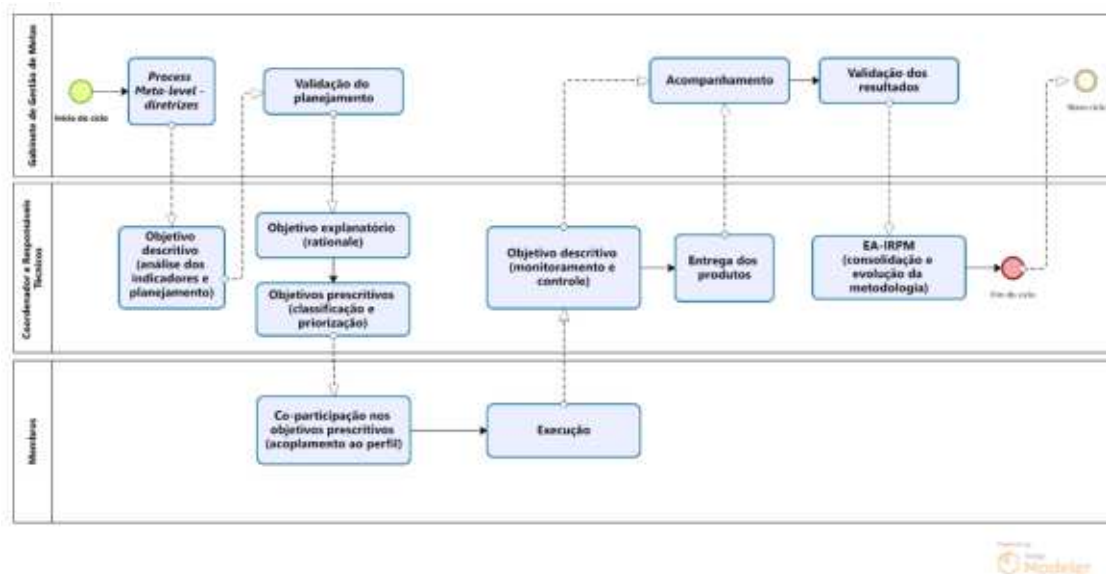
2. METODOLOGIA MVC-EA-IRPM

2.1 Arquitetura da Estratégia Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management (MVC-EA-IRPM) aplicada ao GTR

Na linha do que relatado no item 2.4 Inovação e Diferencial, do Template de Submissão de Boa Prática ao Prêmio INFOSFERA 2025, a boa prática implementou modelo de gestão de processos a partir de orientação do Programa de Pós Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal de Goiás (PPGGTD-UFT), a modelagem do processo baseou-se em três níveis de abstração process meta-level, process model, development runs e, posteriormente, a par do arranjo de elementos tecnológicos e organizacionais, notadamente pela governança eletrônica, aplicou como método de aprimoramento contínuo a estratégia Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management (MVC-EA-IRPM), ou seja, por meio da Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e Arquitetura Modelo-Visão-Controle.

Neste sentido, confeccionou-se o fluxo abaixo para demonstrar a modelagem de processos aplicada no Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para Transformação Digital do TRE Goiás.

Ilustração 01. Da modelagem de processos aplicada no GTR para Transformação Digital do TRE Goiás.



A arquitetura MVC no caso presente foi mapeada em termos dos objetivos da modelagem de processo se estruturando em: (1) Model (Modelo): Objetivos prescritivos e gestão de dados; (2) View (Visão): Objetivos descritivos e dashboards de monitoramento, e; Controller (Controle): Objetivos explanatórios e coordenação. Por sua vez, sua integração com a estratégia *Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management* (Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária) - EA-IRPM, permitiu a interpretação de cada ciclo como bloco de desenvolvimento o que, no contexto da aquisição evolucionária, permite a incorporação de melhorias e obtenção de resultados superiores. De forma simples, a metodologia aplicada consiste no seguinte: (1) Início do ciclo, (2) planejamento, (3) análise e distribuição, (4) execução, (5) monitoramento e controle, (6) consolidação da evolução e incorporação à metodologia para próximo ciclo. Insta ressaltar que a atuação do Grupo de Trabalho Remoto é documentada em processo do Sistema Eletrônico de Informação (SEI). As linhas pontilhadas representam os fluxos de feedback e comunicação entre os níveis, evidenciando a natureza sistêmica da arquitetura MVC-EA-IRPM. A metodologia incorpora o conceito de *Evolutionary Acquisition* através de ciclos anuais como blocos evolutivos: Cada ciclo do Prêmio CNJ representa um bloco de desenvolvimento que pode ser aprimorado, ou seja, os aprendizados de cada ciclo são integrados ao próximo, permitindo evolução contínua, contando com ajustes metodológicos baseados nos resultados obtidos e diretrizes da alta administração e feedbacks dos participantes.

3. RESULTADOS

3.1. Evolução dos Indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade

Insta ressaltar que, no Template de Submissão de Boa Prática ao Prêmio INFOSFERA 2025, em especial em seus itens 2.3 e 2.6, houve detalhamento sobre o desempenho do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás nos ciclos do Prêmio CNJ de Qualidade, notadamente sobre indicadores do eixo produtividade.

Abaixo, serão expostos dados, dashboards, tabelas e outras ilustrações a fim de demonstrar evidências que validem as informações descritas no dossiê.

Em regra, o Prêmio CNJ de Qualidade avalia os tribunais brasileiros em quatro eixos temáticos fundamentais: governança: (1) políticas judiciais e fortalecimento institucional, (2) produtividade:

eficiência, gestão judiciária e celeridade processual; (3) transparência: prestação de informações e dados públicos, e; (4) dados e tecnologia: capacidade de gestão de dados e implementação de soluções tecnológicas.

3.1.1. Ciclo 2022-2023: 0 pontos (0%) no indicador *julgar ou baixar os processos mais antigos* - 60 pontos nos indicadores *julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes líquidos*, posteriormente, aos cuidados do Grupo de Trabalho.

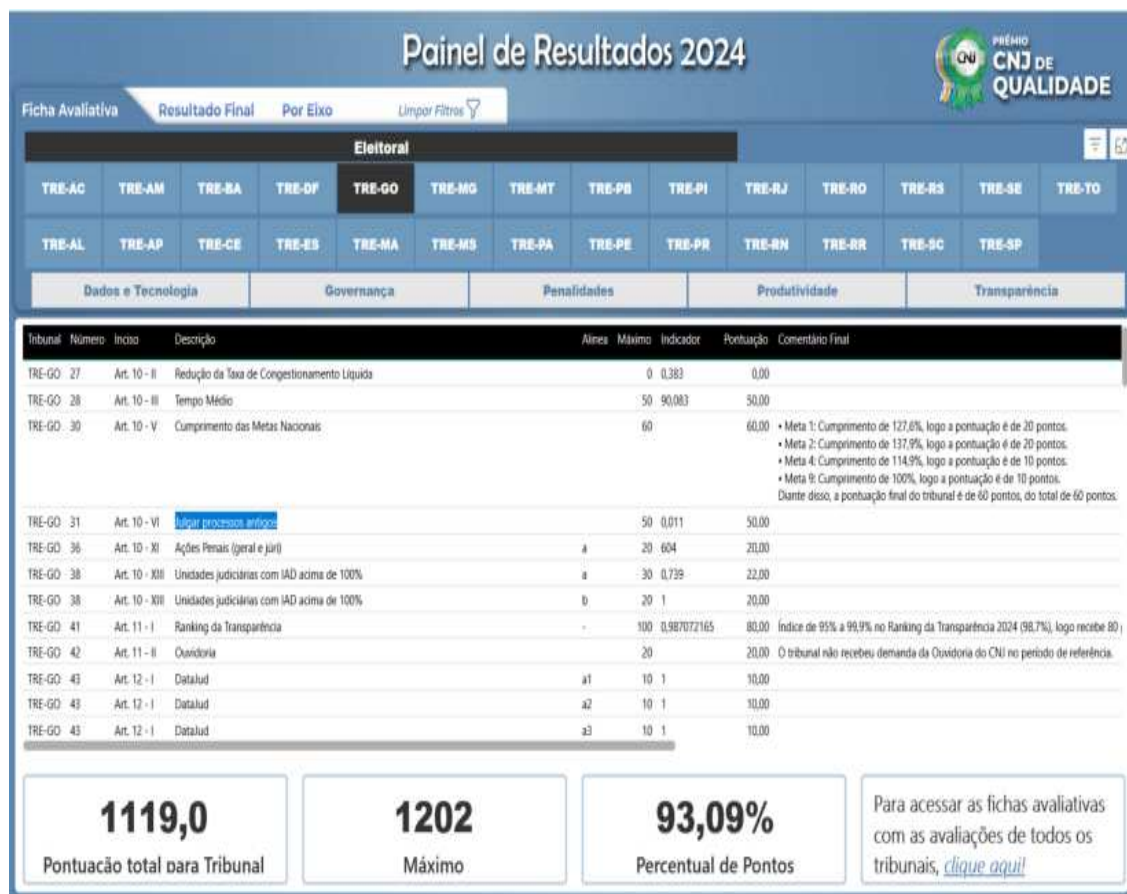
Imagem 2. Excerto da Ficha Avaliativa do Prêmio CNJ de Qualidade em relação ao TRE-GO no ciclo 2022-2023. (disponível: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/ficha-avaliativa-tre-go.pdf>, p. 6)

FICHA AVALIATIVA - PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE 2023				
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás				
Requisitos segundo a Portaria CNJ n. 82/2023	Alínea	Pontuação		Justificativa
Art. 8º, IV - Índice de Celeridade	40		Não se aplica	
	40		Não se aplica	
	15		Não se aplica	
Art. 8º, V - Métricas Nacionais		20,00	20,00 (80,7%)	• Métrica C: Cumprimento de 200,00%, logo a pontuação é de 80 pontos; • Métrica D: Cumprimento de 120%, logo a pontuação é de 16 pontos; • Métrica E: Cumprimento de 100,00%, logo a pontuação é de 4 pontos. Somando todos, a pontuação final do indicador é de 30 pontos, do total de 60 pontos.
Art. 8º, VI - <i>Julgar ou baixar os processos antigos</i>		0,00	0,00 (0%)	As pontuações registradas até o ano de 2022 representam 12,00% dos casos pendentes líquidos, portanto não supera o 75% exigido e, portanto, não é pontuado a pontuação de 60 pontos.
Art. 8º, VII - Julgamento dos casos de violência doméstica e familiar contra a	40	0,00	Não se aplica	

A Ficha Avaliativa do Prêmio CNJ de Qualidade é um documento oficial de diagnóstico institucional produzido anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para avaliar o desempenho de todos os tribunais brasileiros. O trecho da ficha avaliativa acima contém veredito sobre o indicador *julgar ou baixar os processos mais antigos* em relação ao TRE-GO quanto ao ciclo 2022-2023.

3.1.2. Ciclo 2023-2024 – Instituição do Grupo de Trabalho a partir deste ciclo: conquistados 50 pontos no indicador *julgar ou baixar os processos mais antigos* (máximo possível) e 120 pontos (máximo possível), nos demais indicadores *julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes líquidos* que tiveram reverberação pela atuação do Grupo de Trabalho:

Imagem 3. Excerto de Dashboard de Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade em relação ao TRE-GO no ciclo 2023-2024.



(Painel de Resultados – ciclo 2023-2024 - disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNDhiNTc4ODQtMzM1ZS00YmJhLTlmODQtNjlmMzlmNGI1MDc4IiwidCI6ImFkOTE5MGU2LWM0NWQ0NDYwMC1iYzVjLWVjYTU1NGNjZiQ5NyIsImMiOiJ9&pageName=ReportSection624cbbf5b55a1025c>, selecionar Ficha Avaliativa, Justiça Eleitoral e TRE-GO, acesso em 20/09/2025)

Em relação ao ciclo 2023-2024 se encontra disponível dashboard interativo com os resultados da avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade aos tribunais brasileiros, é outra forma de documento oficial de diagnóstico institucional produzido anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para avaliar o desempenho de todos os tribunais brasileiros.

No dashboard acima contém veredito dos indicadores **julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes liquidados** em relação ao TRE-GO quanto ao ciclo 2023-2024, demonstrando os primeiros resultados após a implementação da boa prática a partir da metodologia aplicada ao **GTR** instituído durante o ciclo.

3.1.3. Ciclo 2024-2025. Da indisponibilidade de dados oficiais do CNJ em relação ao resultado do Prêmio CNJ de Qualidade na presente data.

Em relação ao ciclo 2024-2025 os resultados oficiais do CNJ acerca do Prêmio CNJ de Qualidade ainda não se encontram disponíveis.

Neste sentido, o TRE-GO utiliza painéis de monitoramento, disponíveis em seu Laboratório de Inovações, em relação aos indicadores e metas pertinentes ao Prêmio CNJ de Qualidade, disponível em <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=indicadores-premio-cnj>.

Os diversos dashboards internos direcionam a atuação do tribunal em relação aos indicadores, metas e requisitos do Prêmio CNJ de Qualidade.

Nas imagens abaixo demonstramos apuração interna realizada quanto aos indicadores ***julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes líquidos*** em relação ao TRE-GO quanto ao ciclo 2024-2025, demonstrando os primeiros resultados após a implementação da boa prática a partir da metodologia aplicada ao **GTR** instituído durante o ciclo.

3.1.3.1. A partir de dados internos do TRE-GO, alcançou-se 50 pontos no indicador ***julgar ou baixar os processos mais antigos*** (máximo possível) - 1,12% de processos antigos

A imagem 4 demonstra a apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador julgar ou baixar os processos mais antigos, tem-se que os parâmetros abrange todo o tribunal, primeiro e segundo grau de jurisdição, importante consignar que o GTR agiu somente no primeiro grau de jurisdição.

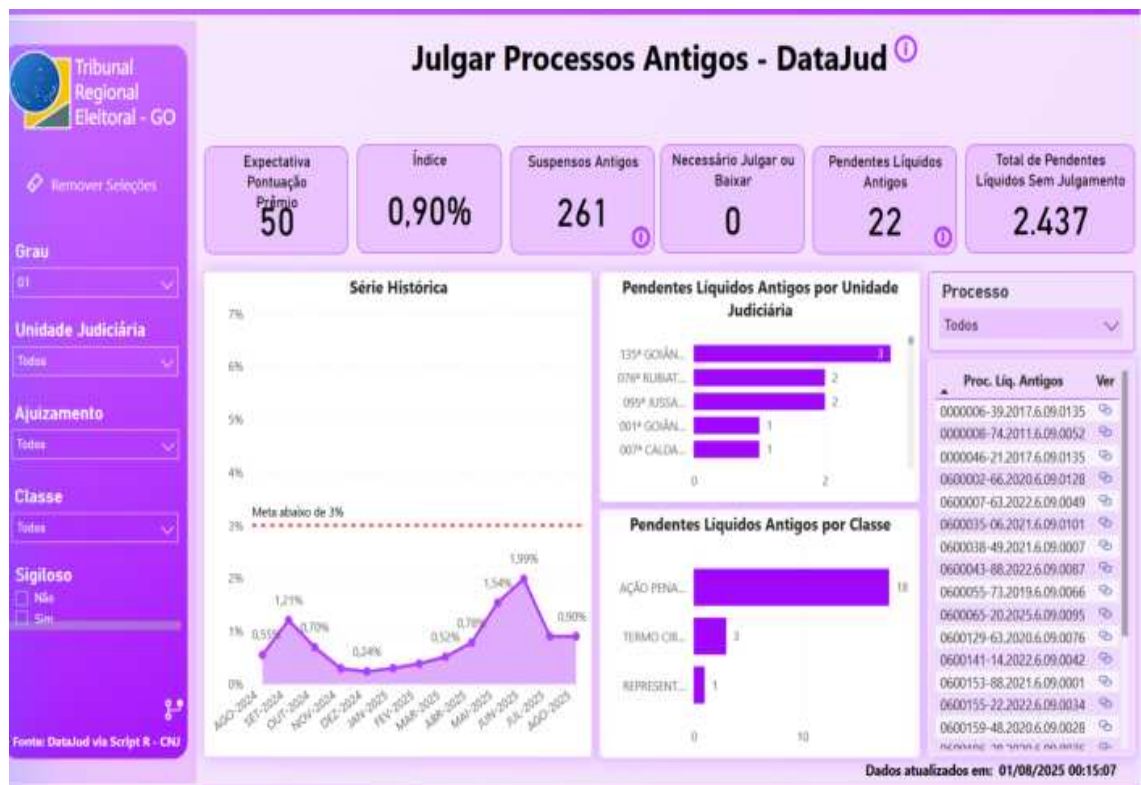
Imagem 4. Apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador *julgar ou baixar os processos mais antigos* em relação ao TRE-GO no ciclo 2024-2025, quanto a todo o tribunal.



(Indicador **julgar ou baixar os processos mais antigos** – disponível em: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=processos-antigos>, acesso em 20/09/2025).

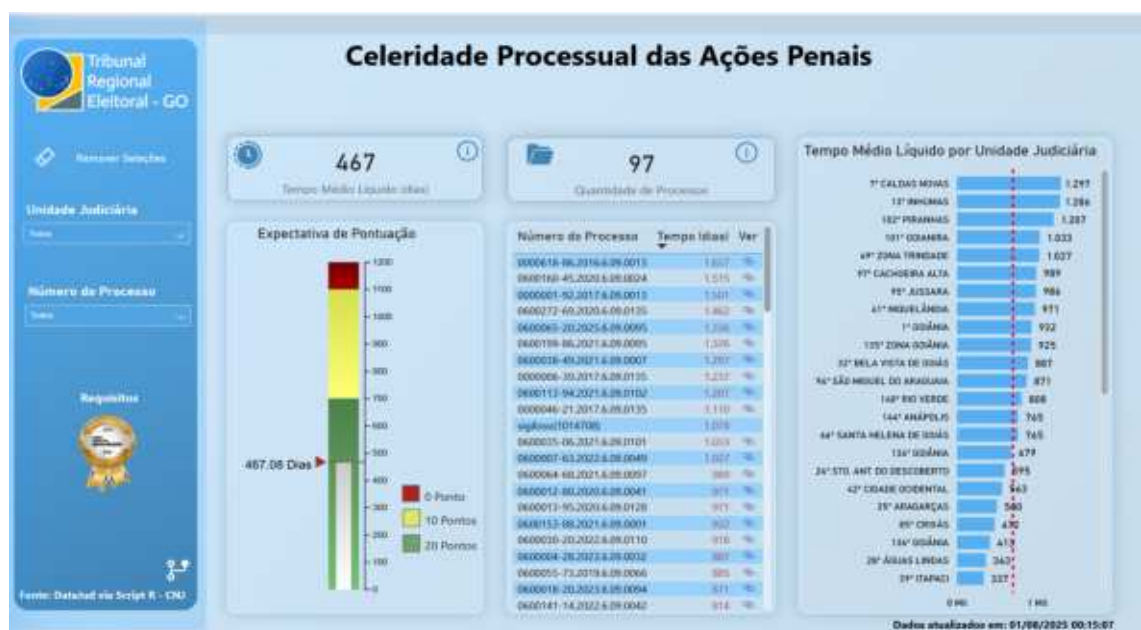
A imagem 5 demonstra a apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador **julgar ou baixar os processos mais antigos**, tem-se que os parâmetros abrangem apenas o primeiro grau de jurisdição, integrante do escopo do GTR.

Imagem 5. Apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador julgar ou baixar os processos mais antigos em relação ao TRE-GO no ciclo 2024-2025, quanto ao primeiro grau de jurisdição (escopo do GTR): (disponível em: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=processos-antigos>, selecionado G1 na aba Grau)



Em relação ao indicador **celeridade das ações penais – ciclo 2024/2025**: Houve manutenção de pontuação máxima possível, quais sejam 40 pontos. Frisa-se que, durante o ciclo, foi alterado de 20 para 40 pontos máximos a partir de novo regulamento, art. 10, XI, Portaria nº 411/2024)

Imagem 6. Apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador *celeridade das ações penais* em relação ao TRE-GO no ciclo 2024-2025, quanto a todo o tribunal: ((Disponível em: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=celeridade-das-aco-es-penais>



A imagem 6 demonstra a apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador **celeridade das ações penais**, tem-se que os parâmetros abrange todo o tribunal, primeiro e segundo grau de jurisdição, importante consignar que o GTR agiu somente no primeiro grau de jurisdição.

Em relação ao indicador **tempo médio dos processos pendentes líquidos**: Houve manutenção de pontuação máxima possível, quais sejam 50 pontos. A imagem 7 demonstra a apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador tempo médio dos processos pendentes líquidos, tem-se que os parâmetros abrange todo o tribunal, primeiro e segundo grau de jurisdição, importante consignar que o GTR agiu somente no primeiro grau de jurisdição.

Imagem 7. Apuração interna do TRE-GO em relação ao indicador *tempo médio dos processos pendentes líquidos* em relação ao TRE-GO no ciclo 2024-2025, quanto a todo o tribunal:
(em: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=tempo-medio-processos>)



4. DA CONSOLIDAÇÃO DO DESEMPENHO DO GTR NO TRE-GO

Gráfico 01. Da evolução do desempenho do TRE-GO no Prêmio CNJ de Qualidade nos indicadores *julgar ou baixar os processos antigos; celeridade das ações penais, e; tempo médio dos processos pendentes líquidos*

EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO NO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE

Tribunal Regional Eleitoral de Goiás - Ciclos 2023, 2024 e 2025



Por fim, foi elaborado o gráfico 1 para demonstrar a evolução do desempenho do TRE-GO no Prêmio CNJ de Qualidade no ano anterior à instituição do GTR e com os 2 (dois) ciclos seguintes, ou seja, em relação as edições do prêmio de 2022-2023, 2023-2024 e 2024-2025.

O gráfico, a partir da consolidação dos dados demonstrados no dossiê e neste material complementar, caminha pela eficácia da metodologia implementada na boa prática. Conforme detalhado no item 2.4 do dossiê, o método de aprimoramento contínuo baseado na estratégia Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management (Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e Arquitetura Modelo-Visão-Controle) - (MVC-EA-IRPM) demonstrou-se eficaz e adequado aos objetivos delineados.

Em especial, destaca-se o aspecto da Evolutionary Acquisition (Aquisição Evolucionária), que se evidencia em cada ciclo avaliativo. A abordagem trata cada período como um bloco evolutivo independente, permitindo a incorporação sistemática de melhorias e aprendizados do ciclo anterior.

5. RECONHECIMENTOS INTERNOS

Registro de reconhecimento pelos trabalhos dos Grupos de Trabalho que auxiliam o Gabinete de Gestão de Metas (GGM), incluindo o objeto desta iniciativa, houve citação nominal dos servidores participantes que contribuíram no ciclo 2024-2025, a partir de **01:41**:

<https://www.youtube.com/live/yimvua7bnuo?si=Mf4l0UxlhAYXrXta&t=6102>

6. RECONHECIMENTOS EXTERNOS

A partir da atuação do Grupo de Trabalho, tem-se a seguinte evolução no Resultado do Prêmio CNJ de Qualidade em relação ao TRE Goiás:

Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2022-2023 – TRE Goiás recebe selo Prata, com **86,5% de aproveitamento** na pontuação: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/resultado-premio-cnj-de-qualidade-2023.pdf>

Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2023-2024 – ciclo que contou com a colaboração do Grupo de Trabalho objeto da presente iniciativa – TRE Goiás recebe selo Ouro, com **93,1% de aproveitamento** na pontuação: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/12/resultado-premio-cnj-de-qualidade-2024.pdf>

Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2024-2025 – ciclo que contou com a continuidade da colaboração do Grupo de Trabalho objeto da presente iniciativa – TRE Goiás, de acordo com dados internos, possui expectativa de receber **pontuação máxima em todos indicadores e metas do eixo produtividade**, ainda se aguarda apuração pelo CNJ.

7. REFERÊNCIAS

ROLLAND, Colette. **Modeling the Requirements Engineering Process**. In: EUROPEAN-JAPANESE SEMINAR ON INFORMATION MODELLING AND KNOWLEDGE BASES, 3., 1993. Proceedings... [S.l.: s.n.], 1993. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Process_modeling. Acesso em: 20 set. 2025.

LETOUZE, P., CAETANO, M. G., ISHIHARA, J. Y., PRATA, D., & BRITO, G. (2013). Evolving interdisciplinary research with model-view-controller evolutionary acquisition interdisciplinary research project management. **Advanced Science Letters**, 19(8), 2170-2173.

Uma proposta de integração do “International Framework for Court Excellence” às práticas do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás

A proposal for integrating the International Framework for Court Excellence into the Tribunal Regional Eleitoral de Goiás practices

Resumo

Este artigo propõe a integração do “International Framework for Court Excellence” (IFCE) à cultura organizacional de excelência judicial do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE Goiás), com vistas ao aprimoramento do desempenho institucional no Prêmio CNJ de Qualidade. Analisa-se como o IFCE possui elementos em comum à estruturação do sistema brasileiro de avaliação judicial. A abordagem é predominantemente hermenêutica e documental. O estudo explora a relevância do IFCE como referencial para melhoria das práticas organizacionais do TRE Goiás. A investigação identifica confluências metodológicas entre os domínios do IFCE e os eixos avaliativos do Prêmio CNJ, com atenção especial ao eixo produtividade: enquanto o IFCE privilegia a autoavaliação como prática pedagógica e reflexiva, o Prêmio CNJ adota postura normativa e indutora, com indicadores de desempenho e ranqueamento institucional. Identificou-se que os paradigmas que geraram o IFCE também influenciaram a concepção do Prêmio CNJ de Qualidade, de modo que sua assimilação institucional oferecerá vantagem estratégica na busca pela excelência judicial. Os achados evidenciam a confluência entre o domínio Infraestrutura, Procedimentos e Processos Judiciais e o eixo Produtividade do Prêmio CNJ de Qualidade, representando oportunidade para iniciativas de enriquecimento metodológico e organizacional no tribunal. O estudo traz sugestões para integração adaptada ao contexto local, com vistas a contribuir para a evolução da excelência judicial na Justiça Eleitoral goiana.

Palavras-chave: International Framework for Court Excellence (IFCE); Prêmio CNJ de Qualidade; Tribunal Regional Eleitoral de Goiás; excelência judicial; sistema de avaliação judicial.

Abstract

This article proposes the integration of the International Framework for Court Excellence (IFCE) into the organizational culture of judicial excellence at the Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE Goiás), aiming to enhance institutional performance in the Prêmio CNJ de Qualidade. It analyzes how the IFCE shares common elements with the structure of the Brazilian judicial evaluation system. The approach is predominantly hermeneutic and documentary. The study explores the relevance of the IFCE as a reference for improving organizational practices at TRE Goiás. The investigation identifies methodological confluences between the IFCE domains and the evaluative axes of the Prêmio CNJ de Qualidade, with particular attention to the productivity axis: while the IFCE favors self-assessment as a pedagogical and reflective practice, the Prêmio CNJ de Qualidade adopts a normative and inducing stance with performance indicators and institutional ranking. It was found that the paradigms that generated the IFCE also influenced the design of the Prêmio CNJ de Qualidade, such that its institutional assimilation will offer a strategic advantage in the pursuit of judicial excellence. The findings highlight the confluence between the IFCE domain of Court Infrastructure, Proceedings and Processes and the Prêmio CNJ de Qualidade productivity axis, representing an opportunity for methodological and organizational enrichment. The study offers suggestions for integration adapted to the local context, contributing to the advancement of judicial excellence in the Electoral Justice of Goiás.

Keywords: International Framework for Court Excellence (IFCE); Prêmio CNJ de Qualidade; Tribunal Regional Eleitoral de Goiás; judicial excellence; judicial evaluation system.

INTRODUÇÃO

Kassem et al. (2017) publicaram estudo sobre os fatores críticos para a cultura de excelência judicial, mediante aplicação da metodologia AHP para aferição de pesos no referencial IFCE nos tribunais dos Emirados Árabes Unidos.

Os autores apontam que cultura organizacional abrange valores compartilhados e crenças entre os atores de uma organização que regem o comportamento.

Ademais, entendem que a transformação digital no Poder Judiciário se trata de processo contínuo voltado à modernização tecnológica, perpassando por revisita à cultura organizacional e nos processos de gestão, para que sejam atendidas as necessidades da sociedade com celeridade e eficiência.

No contexto brasileiro, o art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal, enfatiza: "a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação" (BRASIL, 1988).

O Poder Constituinte brasileiro, mediante a Emenda Constitucional n. 45 (BRASIL, 2004), criou o Conselho Nacional de Justiça, cuja composição consta de seu art. 2º, em que acresceu o art. 103-B da Constituição Federal com a composição da corte, e, em especial, seu parágrafo quarto previu suas atribuições:

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

(...)

VI elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

Assim, ao Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão de controle do Poder Judiciário, foi conferida responsabilidade de elaborar relatórios estatísticos e propor melhorias para o Poder Judiciário, assim foram estabelecidas as bases para incorporação progressiva do conceito de sistema de avaliação judicial (BRASIL, 2004), um marco de governança e transparência do Poder Judiciário em caráter nacional.

A preocupação com a evolução e inovação das práticas de órgãos do Poder Judiciário, voltadas à gestão de qualidade, naturalmente, também se apresentava no contexto internacional.

O Consórcio Internacional para Excelência nos Tribunais (“*International Consortium for Court Excellence*” – ICCE), formado por representantes de instituições judiciais internacionais especializadas em administração judicial e de tribunais, desenvolveu em 2008 a Estrutura Internacional para Excelência nos Tribunais (“*International Framework for Court Excellence*” – IFCE).

O IFCE, em versão de 2020, incorporou elementos críticos para modernização judicial: ética e conduta, integração tecnológica avançada, gestão de riscos, protocolos de integridade de dados e abordagens de resolução alternativa de disputas, com 11 medidas globais de desempenho internacionalmente validadas (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020).

Atualmente, conta com 10 valores fundamentais e 7 áreas de excelência judicial interdependentes, tendo também como diretriz o guia *Global Measures of Court Performance* (KEILITZ; GLANFIELD; HALL, 2020), com medidas de desempenho e estratégias de implementação.

A estrutura descreve os objetivos centrais de um sistema de justiça - equidade, imparcialidade, independência, integridade, acessibilidade e tempestividade - fornecendo um modelo para autoavaliação dos tribunais (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020).

No contexto brasileiro, a evolução do sistema de avaliação judicial nacional capitaneado pelo CNJ destaca-se a partir do Selo Justiça em Números (2013), focado primariamente em

métricas estatísticas que apresentavam alinhamento conceitual direto com o quarto domínio do IFCE da época - Eficiência dos Procedimentos Judiciais. Posteriormente, em 2019, o Prêmio CNJ de Qualidade adotou abordagem multidimensional inspirada em mais áreas de avaliação, semelhantes aos sete domínios de excelência judicial do IFCE, avaliando governança, produtividade, transparência e tecnologia de forma integrada (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

Concomitantemente à evolução do sistema de avaliação judicial, o CNJ estabeleceu, por meio da Resolução nº 325/2020, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021-2026, definindo os objetivos-chave e metas de desempenho processual para o período (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b).

O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE Goiás), atento ao ciclo evolutivo, tem desenvolvido iniciativas voltadas ao acompanhamento de indicadores e metas relativos aos sistemas de aferição de excelência judicial, conforme seu Plano de Transformação Digital (PTD), mediante a Portaria nº 248/2023 – PRES (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023b), posteriormente atualizado pela Portaria nº 369/2025 – PRES (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2025).

A missão e visão institucional do TRE Goiás evidenciam o alinhamento com os princípios de excelência judicial (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023b):

Missão:

Promover a cidadania e garantir a legitimidade do processo eleitoral e a efetiva prestação jurisdicional a fim de fortalecer a democracia.

Visão:

Consolidar-se como instituição transparente, garantidora da legitimidade do processo eleitoral, inovadora na prestação de serviços à sociedade de forma segura, acessível e sustentável.

Portanto, extrai-se que são prioridades institucionais da Justiça Eleitoral goiana a promoção da cidadania e a garantia da efetiva prestação jurisdicional, devendo ser entendida como efetiva aquela que seja não apenas eficiente, ou seja, entregue o que de direito, mas também o seja no tempo adequado.

Foram observadas convergências entre os critérios do Prêmio CNJ de Qualidade e os sete domínios do IFCE, neste sentido, a investigação sobre a estrutura e sua aplicabilidade na Justiça Eleitoral goiana pode contribuir para o aprimoramento da cultura organizacional e da excelência judicial local.

2 PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE

O Prêmio CNJ de Qualidade constitui instrumento de avaliação de desempenho do Poder Judiciário, incentivando o desenvolvimento de novas metodologias, tecnologias e práticas de gestão estratégica, com finalidade última de aperfeiçoar os serviços públicos prestados, sob um sistema de gamificação.

Algumas métricas e indicadores possuem inspiração em direcionamento regulamentar, a exemplo da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, estabelecida pela Resolução nº 325/2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b).

Este sistema de avaliação judicial analisa todos os tribunais brasileiros previstos nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal, à exceção do Supremo Tribunal Federal. A avaliação organiza-se em eixos temáticos com indicadores que atribuem pontuação conforme o grau de cumprimento quanto a cada critério. Assim, há avaliação do desempenho, com o viés de estimular o aprimoramento da prestação jurisdicional, da governança e gestão, transparência e inovação.

O sistema não só certifica o tribunal, mas também promove reconhecimento ao trabalho realizado pelos servidores, bem como responsividade às expectativas sociais.

O presente trabalho configura-se, portanto, como uma oportunidade de reflexão sobre os desafios e avanços da Justiça Eleitoral em Goiás no aprimoramento do serviço público prestado ao jurisdicionado e à população em geral, com vistas à interação com parâmetro internacional de excelência judicial.

2.1 Evolução histórica

O Conselho Nacional de Justiça, além de inúmeras atribuições, afere produtividade, transparência e gestão dos tribunais brasileiros e, até a sua concepção, o Supremo Tribunal Federal (STF) exercia o controle administrativo do Poder Judiciário, e as estatísticas, por sua vez, dependiam das iniciativas de cada tribunal.

No que se refere a estatística processual, o Relatório Justiça em Números tem origem em iniciativas de coleta de dados anteriores à criação do CNJ. O documento de ano-base 2003, produzido antes da instalação do Conselho, já sistematizava informações sobre o desempenho do Poder Judiciário brasileiro, organizados em torno de indicadores de despesas em relação ao PIB, carga de trabalho, estoque processual, casos novos, taxa de congestionamento, acesso à justiça e produtividade por magistrado.

Com a criação do CNJ pela Emenda Constitucional nº 45/2004, essas práticas foram institucionalizadas e tornadas obrigatórias para todos os ramos do Judiciário, consolidando o Relatório Justiça em Números como principal instrumento de transparência, gestão de produtividade e governança judicial no país.

Com a natural evolução dos procedimentos relacionados ao que era, até então, um relatório estatístico, em 2013 foi criado o *Selo Justiça em Números*, a iniciativa foi instituída pela Portaria n. 186 de 17/10/2013, do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2013), e em sua primeira formulação, visava ao reconhecimento da excelência dos sistemas de gestão, produção e disseminação das informações previstas na Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009) que tratava dos princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), estabeleceu indicadores, fixou prazos, determinou penalidades e outras providências.

A iniciativa buscou dar maior ênfase aos dados estatísticos, para garantia da qualidade das informações que seriam inseridas no relatório, novas metodologias para aprimoramento de coleta de dados, maior suporte à gestão estratégica e das práticas de transparência:

Art. 1º O Selo Justiça em Números visa ao reconhecimento da excelência dos sistemas de gestão, produção e disseminação das informações previstas na Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009.

Seu art. 4º inaugura o primeiro exemplo de gamificação aplicada de forma nacional ao contexto do Poder Judiciário. A sistemática objetivou maior engajamento dos envolvidos no fluxo de trabalho, promovendo incentivos e motivando o aprimoramento das entregas:

Art. 4º Os requisitos de que trata o art. 3º serão pontuados da seguinte forma:

I – 10 (dez) pontos pelo cumprimento integral dos requisitos do inciso I;

II – 5 (cinco) pontos para cada requisito do inciso II, totalizando 15 (quinze) pontos;

III – 5 (cinco) pontos para cada requisito do inciso III, totalizando 15 (quinze) pontos.

Parágrafo único. As boas práticas que visem ao aperfeiçoamento do sistema de gestão da informação e que não estejam contempladas nos requisitos deste artigo, atribuir-se-á o total de 5 (cinco) pontos.

O Selo Justiça em Números também previu um sistema de premiação escalonado, desde o selo Bronze, a ser conferido aos tribunais que alcançassem os requisitos mínimos da norma ao Diamante, àquele que atender todos os requisitos, conforme o art. 5º, da Portaria CNJ n. 186 de 17/10/2013 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2013), além da recompensa simbólica, inegavelmente, havia o incentivo a prestígio institucional:

Art. 5º O Selo Justiça em Números compreenderá as seguintes categorias:

I – Selo Justiça em Números Bronze, a ser conferido aos Tribunais que cumprirem os requisitos mínimos de acordo com o inciso I do art. 3º;

II – Selo Justiça em Números Prata, a ser conferido aos Tribunais que alcançarem entre 15 (quinze) e 25 (vinte e cinco) pontos, desde que já tenham cumprido os requisitos mínimos;

III – Selo Justiça em Números Ouro, a ser conferido aos Tribunais que alcançarem entre 30 (trinta) e 35 (trinta e cinco) pontos, desde que já tenham cumprido os requisitos mínimos;

IV – Selo Justiça em Números Diamante, a ser conferido aos Tribunais que atenderem a todos os requisitos de que trata o art. 3º deste Regulamento, perfazendo um total mínimo de 40 (quarenta) pontos.

Contudo, tais instrumentos ainda não alcançavam aspectos menos cartesianos, a noção de excelência judicial permanecia incipiente nesse modelo.

Em 2019, o CNJ decidiu substituir o Selo Justiça em Números pelo Prêmio CNJ de Qualidade, anunciado durante o 12º Encontro Nacional do Poder Judiciário, em dezembro de 2018, formalizado pela Portaria nº 88, de 8 de maio de 2019 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

Antes, as categorias de premiação eram aplicadas uniformemente, em relação a todas justiças e tribunais participantes, independentemente do segmento ao qual pertenciam.

Agora, o Conselho Nacional de Justiça buscou uma visão própria e específica para cada ramo do Poder Judiciário, definindo a divisão em categorias ao Prêmio CNJ de Qualidade - Portaria nº 88, de 8 de maio de 2019 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019):

Art. 3º O Prêmio CNJ de Qualidade compreenderá as seguintes categorias:

I – Prêmio Excelência;

II – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Estadual;

III – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Federal;

IV – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça do Trabalho;

V – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Eleitoral;

VI – Prêmio Melhor do Ano 2019, categoria Justiça Militar dos Estados;

VII – Prêmio CNJ de Qualidade, categoria Diamante;

VIII – Prêmio CNJ de Qualidade, categoria Ouro; e

IX – Prêmio CNJ de Qualidade, categoria Prata.

Parágrafo único. A cada uma das categorias e das premiações será atribuída uma logomarca eletrônica, que poderá ser exibida nos respectivos sítios dos tribunais, até a premiação ocorrida no ano seguinte.

Há revisão anual do regulamento que oportuniza consulta prévia aos tribunais permitindo impugnações, sugestões aos critérios, a adição de novos indicadores e seu alinhamento às realidades de cada tribunal participante.

2.2 Impacto e relevância estratégica

O Prêmio CNJ de Qualidade contempla aspectos relacionados à governança, gestão estratégica, produtividade, transparência, inovação e tecnologia. A metodologia de pontuação considera tanto indicadores baseados em dados estatísticos objetivos, quanto aspectos relacionados à implementação de políticas e práticas de gestão (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024a).

A premiação funciona como um mecanismo de *benchmarking* entre os tribunais, permitindo a identificação e difusão de boas práticas, o estabelecimento de padrões de referência e a criação de um ambiente competitivo saudável que incentiva a melhoria contínua, a proposta caminha no sentido da filosofia da “força do hábito”.

Enquanto o Prêmio CNJ de Qualidade avalia a governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia conforme são definidos critérios para pontuação, os tribunais ao aderirem aos direcionamentos, irrigam a organização com novas práticas gerando uma cultura de excelência judicial:

Figura 13 – Fluxo de excelência judicial no sistema de avaliação judicial brasileiro:



Fonte: Elaboração própria.

Assim, ao reconhecer os tribunais que se destacam em suas práticas e aderem aos critérios estabelecidos no sistema de avaliação judicial, o CNJ estimula uma cultura de excelência judicial.

2.3 Estrutura do sistema de avaliação judicial do Prêmio CNJ de Qualidade

O prêmio possui quatro eixos temáticos que totalizam aproximadamente 2.300 pontos possíveis para o ciclo 2025-2026, conforme a Portaria 411/2024 do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024a).

Eixo Governança (810 pontos máximos). O primeiro eixo temático contempla 26 (vinte e seis) requisitos específicos que abordam as práticas de gestão institucional. O critério de cumprir a Política Nacional de Priorização do Primeiro Grau e atender ao disposto na Resolução CNJ nº 219/2016, e na Resolução CNJ nº 195/2014, que dispõem sobre a distribuição de servidores(as), de cargos em comissão, de funções de confiança e de orçamento nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau, respectivamente é o de maior pontuação, até 85 pontos, enfatizando o caráter multifacetário e dirigente dos critérios.

Dentre os critérios constantes do art. 9 da Portaria 411/2024 do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024a), há matérias inovadoras no ambiente dos tribunais, como visão redistributiva de cargos, agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), ou seja, governança ambiental, social e corporativa, bem como de proteção social.

Eixo Produtividade (815 pontos máximos). O eixo produtividade talvez seja o mais natural ao ambiente judicial, tratando-se de mensuração e indução de eficiência jurisdicional, conforme objetivos estatísticos dentre os mais de 17 critérios de avaliação.

O referido aspecto engloba questões relacionadas à gestão judiciária, à celeridade processual, à redução de acervo e ao incentivo à conciliação. Para o ano de 2024, as Metas Nacionais – que foram aferidas em 31/12/2024, foram aprovadas durante o 17º Encontro Nacional do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024c) e dispostas de forma geral na Resolução CNJ nº 325/2020, que estabelece a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b).

As Metas Nacionais (120 pontos) constituem o instrumento mais explícito de direcionamento da atividade judicial, estabelecendo marcos de desempenho adaptados à cada ramo de justiça, constituindo um núcleo dirigente aos tribunais.

As Metas Nacionais para 2024, em relação à Justiça Eleitoral, foram definidas como: Meta 1 – Julgar mais processos que os distribuídos (todos os segmentos), Meta 2 – Julgar processos mais antigos, definida como 70% dos processos distribuídos até 31/12/2022 e todos os processos de conhecimento pendentes de julgamento há 6 anos (2018) ou mais, Meta 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais, definida como 100% dos processos referentes às eleições de 2020 e 60% dos processos referentes às eleições de 2022, distribuídos até 31/12/2023, que possam importar na perda de mandato eletivo ou em inelegibilidade e Meta 9 – Estimular a inovação no Poder Judiciário, sendo implantar, no ano de 2024, um projeto oriundo do laboratório de inovação, de cujo desenvolvimento tenha participado pelo menos um laboratório de outro tribunal ou órgão da administração pública, com avaliação de benefícios à sociedade e relacionados à Agenda 2030, conforme disponível no link <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/metas-nacionais-aprovadas-no-17o-enpj.pdf>.

As Metas Nacionais do ciclo de 2025 foram aprovadas no 18º Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em Campo Grande/MS, disponível no link <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/03/metas-nacionais-aprovadas-no-18o-enpj-v-7.pdf>.

Os demais critérios se voltam ao incentivo da consensualidade, controle de qualidade, proteção social e gestão estratégica e modernização do acervo processual.

Eixo Transparência (140 pontos máximos). Esta dimensão concentra-se em dois indicadores: (1) o desempenho do tribunal no Ranking da Transparência, estabelecido pela Resolução 215/2015 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015), e; (2) o potencial resolutivo e celeridade de atendimento às demandas encaminhados ao tribunal pela ouvidoria do CNJ.

Eixo Dados e Tecnologia (639 pontos máximos). A dimensão de tecnologia da informação constitui segmento de maior complexidade técnica, voltado à qualidade e segurança dos dados. A integração com sistemas corporativos e formas de inclusão digital do jurisdicionado, com vistas à democratização do acesso à justiça, são pontos relevantes.

3 O IFCE – “INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE”

O “*International Framework for Court Excellence*” (IFCE) trata-se de sistema de autoavaliação judicial de adesão voluntária, diferentemente do Prêmio CNJ de Qualidade, cuja participação é compulsória e avalia todos os tribunais do Brasil, exceto o Supremo Tribunal Federal. Assim, conquanto este último sistema possa contar com um senso de propósito compartilhado dos tribunais participantes, o engajamento institucional surge como desafio.

Kassem et al. (2017, p. 341) trazem que o IFCE foi desenvolvido para melhorar o desempenho do tribunal, sendo um conjunto de critérios que servem como diretrizes e um roteiro à excelência, contudo se dá via autoavaliação voluntária.

O Consórcio Internacional pela Excelência Judicial (“*International Consortium for Court Excellence*”) criou o IFCE a partir da intenção de desenvolver uma estrutura de valores, conceitos e ferramentas para os tribunais, visando melhoria da qualidade da justiça e da administração dos tribunais (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020).

A estrutura, em sua última versão, trouxe as seguintes áreas de excelência, em tradução nossa, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Domínios de Excelência atuais do IFCE (2020) e seus subcomponentes

<i>Areas of Court Excellence</i>	<i>Área de Excelência</i>	<i>Subcomponents</i>	<i>Subcomponentes</i>
Court Leadership	Liderança do Tribunal	Court Leadership	Liderança judicial propriamente dita
Court Leadership	Liderança do Tribunal	Court Culture	Cultura organizacional do tribunal
Court Leadership	Liderança do Tribunal	Court Governance	Governança judicial
Strategic Court Management	Gestão Estratégica do Tribunal	Development and Implementation of Strategies and Policies	Desenvolvimento e implementação de estratégias e políticas

Strategic Court Management	Gestão Estratégica do Tribunal	Performance Setting and Measurement	Estabelecimento e mensuração de desempenho
Strategic Court Management	Gestão Estratégica do Tribunal	Knowledge Management and Analysis	Gestão e análise do conhecimento
Court Workforce	Força de Trabalho do Tribunal	Workforce Management	Gestão da força de trabalho
Court Workforce	Força de Trabalho do Tribunal	Workforce Training and Development	Treinamento e desenvolvimento da força de trabalho
Court Workforce	Força de Trabalho do Tribunal	Workforce Engagement and Well-being	Engajamento e bem-estar da força de trabalho
Court Workforce	Força de Trabalho do Tribunal	Workforce Performance and Recognition	Desempenho e reconhecimento da força de trabalho
Court Infrastructure, Proceedings and Processes	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Courtrooms	Salas de audiência
Court Infrastructure, Proceedings and Processes	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Court Records	Registros judiciais
Court Infrastructure, Proceedings and Processes	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Court Proceedings and Processes	Procedimentos e processos judiciais
Court Infrastructure, Proceedings and Processes	Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal	Innovation	Inovação
Court User Engagement	Engajamento do Usuário do Tribunal	Court User Feedback	Devolutiva pelos usuários do tribunal
Court User Engagement	Engajamento do Usuário do Tribunal	Communication to Court Users	Comunicação com os usuários do tribunal
Affordable and Accessible Court Services	Serviços Judiciais Acessíveis	Affordable Court Services	Serviços judiciais acessíveis financeiramente

Affordable Accessible Services	and Court	Serviços Judiciais Acessíveis	Accessibility	Acessibilidade
Public Trust Confidence	and	Confiança e Credibilidade Pública	Accountability and Transparency	Responsabilidade e Transparência

Fonte: adaptação do IFCE (2020, p. 21-33)

O IFCE privilegia a autoavaliação como prática pedagógica e reflexiva, já o Prêmio CNJ de Qualidade adota uma postura normativa e indutora, com métricas de cumprimento e ranqueamento institucional com pitadas de gamificação.

Contudo, ambos compartilham a premissa de que o caminho a excelência judicial é lastreado em planejamento, gestão estratégica e monitoramento contínuo. Neste espeque, a articulação entre os dois modelos possui o potencial de desenvolver uma cultura interna de engajamento voluntário e foco em resultados.

4 SOBRE A APLICABILIDADE DO IFCE ÀS PRÁTICAS DO TRE GOIÁS

O IFCE não traz uma definição de excelência judicial, mas sim como objetivo a ser perseguido da seguinte forma³:

³ No original: "The journey to court excellence is one of continuous improvement achieved through optimal internal organization of the courts, strong leadership, clear court policies and strategies, resource management, effective and efficient court operations, high quality and reliable court (performance) data and a high level of public trust" (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020).

"A jornada rumo à excelência judicial é de melhoria contínua, alcançada por meio da organização dos tribunais, liderança forte, políticas e estratégias judiciais claras, gestão de recursos, atuação judicial eficaz e eficiente, dados de desempenho de alta qualidade e confiáveis, e um alto nível de confiança pública." (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020, tradução nossa).

Portanto, não se trata apenas de julgar processos rapidamente, mas de garantir que todo o ciclo da prestação jurisdicional atenda a padrões elevados de qualidade.

Kassem et al. (2017), analisando o IFCE (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020), compilaram as definições dos domínios de excelência judicial na edição de 2013, às quais seguem correlacionadas com aquelas presentes na última versão:

Quadro 2 – Domínios de Excelência do IFCE e correlação com o trabalho de Kassem et al (2017)

Domínios de Excelência - IFCE 2013	Definição dada por Kassem et al (2017) aos tribunais considerados excelentes quanto ao IFCE 2013	Áreas de Excelência - IFCE 2020
1. Liderança e Gestão ("Court management and leadership")	Geralmente, possuem gestão proativa, o que é vital para a realização e aprimoramento do tribunal	1. Liderança do Tribunal (<i>Court Leadership</i>)
2. Processos e Procedimentos do Tribunal ("Court policies and Planning")	Possuem uma estrutura de políticas e planos voltados a metas que devem ser alcançadas em termos de qualidade e desempenho do tribunal	2. Gestão Estratégica do Tribunal (<i>Strategic Court Management</i>)
3. Recursos ("Court resources")	Os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis devem ser geridos de forma apropriada, eficiente e proativa	3. Força de Trabalho do Tribunal (<i>Court Workforce</i>)
4. Procedimentos e Processos ("Court processes and proceedings")	Internalizam procedimentos que atendam à tempestividade processual e evitam vieses	4. Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal (<i>Court Infrastructure, Procedures and Processes</i>)

		<i>Proceedings and Processes)</i>
5. Necessidades e Satisfação dos Clientes (“Customer needs and satisfaction”)	Levam em consideração as necessidades e percepções dos usuários do tribunal	5. Engajamento do Usuário do Tribunal (Court User Engagement)
6. Serviços Acessíveis e Econômicos (“Affordable and Accessible”)	Fornecem acesso físico fácil para clientes e são confortáveis para litigantes	6. Serviços Judiciais Acessíveis e Econômicos (<i>Affordable and Accessible Court Services</i>)
7. Confiança e Credibilidade Pública (“Public trust and Confidence”)	Um alto nível de confiança e credibilidade pública nos sistemas judiciais é um sinal do processo efetivo dos tribunais	7. Confiança e Credibilidade Pública (<i>Public Trust and Confidence</i>)

Fonte: adaptação de estudo de Kassem et al. (2017, p. 343) com base no IFCE (2013) e atualização do IFCE (2020)

Os valores centrais do IFCE alinham-se com os princípios constitucionais que regem o Poder Judiciário brasileiro, como o devido processo legal, contraditório e ampla defesa e a inafastabilidade da jurisdição (art. 5º, XXXV, LIV e LV, da CF/88) que assegura o acesso universal à justiça.

Naturalmente, dialogam com os princípios processuais estabelecidos no Código de Processo Civil (CPC), notadamente duração razoável do processo, boa-fé processual e cooperação processual a imparcialidade e a fundamentação das decisões, essenciais para a entrega de serviços de excelência através da prestação jurisdicional justa e efetiva, conforme artigos 4º, 5º, 6º e 489, do CPC.

4.1 Transformação digital no TRE Goiás

A transformação digital nos tribunais brasileiros tem por objetivo principal a modernização da gestão e da prestação jurisdicional, mediante a implementação de novas

tecnologias, reestruturação dos fluxos de trabalho e, até mesmo, mudanças culturais, fundamentais para atender a sociedade com maior celeridade.

Conforme verificado, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), desde sua criação em 2004, tem contribuído sensivelmente para este fenômeno, hoje os parâmetros e indicadores correlatos às Metas Nacionais e ao Prêmio CNJ de Qualidade incentivam os tribunais a criarem soluções e redefinirem práticas administrativas.

Nesse contexto, o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, tem implementado novos processos de trabalho para elevar o atendimento à excelência judicial, segundo o critério do sistema avaliativo do CNJ.

O Painel de Business Intelligence é destaque neste segmento, disponibilizado pelo Laboratório de Inovações é possível verificar diversos indicadores, notadamente aqueles relacionados ao Prêmio CNJ de Qualidade:



(disponível em <https://apps.tre-go.jus.br/internet/BI/index.html?BI=indicadores-premio-cnj>, Acesso em: 24 mar. 2026).

Os dados são validados pelas áreas de negócio e ações concatenadas desta natureza subsidiam a Alta Administração quanto aos indicadores a serem priorizados.

Contudo, o referido “*dashboard*” não é suficiente per si para a gestão processual, na medida em que o atendimento aos indicadores demanda organização de prioridades, definição

de critérios de importância e urgência para lidar com o acervo processual e difusão de técnicas sistêmicas que auxiliem nos trabalhos.

4.2 Impactos do Prêmio CNJ de Qualidade na cultura organizacional do TRE Goiás

O Prêmio CNJ de Qualidade

O regulamento referente ao ano de 2025 foi estabelecido pela Portaria 411/2024 do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024a).

As Metas Nacionais do Poder Judiciário, conforme verificado no capítulo 2, são anualmente aprovadas nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, e, de forma geral, são definidas na Resolução CNJ n. 325/2020 como:

“Art. 2º Consideram-se, para os efeitos desta Resolução:

(...)

II – Metas Nacionais do Poder Judiciário: compromissos, realizados anualmente, dos órgãos do Poder Judiciário com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando aprimorar os resultados dos indicadores de desempenho dos Macrodesafios definidos nesta Resolução, sob monitoramento do CNJ;”

Cultura Organizacional no TRE Goiás

Kassem et. al (2017), a partir de contribuição de Schein (2010 apud KASSEM et al., 2017, p. 343), aponta que cultura organizacional abrange valores compartilhados e crenças entre os atores de uma organização que rege o comportamento.

Por conseguinte, no referido estudo, os autores enfatizam a importância da cultura organizacional para a conquista da excelência. E, amparados nas contribuições de Fey e Denison (2003), definiram 4 (quatro) traços de cultura organizacional relevantes para o contexto judicial, a saber: adaptabilidade, missão, envolvimento e consistência. Na pesquisa, foram considerados também a inovação, por recomendação de Yildiz (2014). Assim, justificam

a base para aplicação do AHP no desenvolvimento do estudo nos tribunais dos Emirados Árabes Unidos.

Após a aplicação da metodologia proposta pelos autores, os resultados indicaram que adaptabilidade e missão seriam os traços culturais mais importantes para o aprimoramento da excelência judicial nos tribunais dos Emirados Árabes Unidos.

Na discussão sobre os traços de cultura organizacional, encontramos paralelo com o TRE Goiás, na medida em que o Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023c) traz os conceitos de valores, práticas e comportamentos, o que, na visão de Chin-Loy e Mujtaba (2007 apud Kassem et al., 2017) são a forma pela qual a cultura organizacional de uma instituição se manifesta.

Neste sentido, o planejamento estratégico do TRE Goiás, ao eleger as prioridades do sexênio, em especial, a de propiciar maior aderência aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade, define o conjunto de traços culturais da organização.

A instituição do Gabinete de Gestão de Metas (GGM) do Conselho Nacional de Justiça, conforme a Portaria 67/2023 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023c), cuja competência inclui a coordenação da execução e monitoramento os dados estatísticos e indicadores, permite verificar expressão dos traços culturais organizacionais do TRE Goiás.

Na ocasião das atividades desenvolvidas no ciclo 2024, o GGM estimulou a criação de grupos de trabalho virtuais (forças-tarefas) para identificação, orientação das unidades jurisdicionais quanto ao de sua alçada e análise de processos que se enquadrassem nos indicadores e metas do CNJ definidos como prioritários por seu presidente.

As ações de grupos de trabalho no referido ciclo foram direcionadas a 3 (três) indicadores: Julgar Processos Antigos, a Meta 1 (julgar mais processos que os distribuídos) e a Meta 4 (priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais), sustentados nos painéis dos indicadores que indicamos no item 4.1 deste artigo.

No contexto do TRE Goiás, as forças-tarefas refletiram e reforçaram determinados traços culturais citados pelos autores acima, como a missão, envolvimento e inovação.

A gestão de ações desta natureza, contudo, enfrenta um desafio: a manutenção da qualidade que, por sua vez, guarda relação com o traço cultural da consistência. Os autores, inclusive, trazem discussão pertinente a partir de estudo de Myers (2015) que, em análise sobre a cultura organizacional de tribunais criminais no Canadá, observou que a cultura dominante do tribunal atribuía maior importância à velocidade de tramitação de processos, em detrimento do julgamento de mérito, mediante uma cultura de adiamento de decisão final em casos mais difíceis, evidenciando a tensão entre eficiência processual e qualidade da prestação jurisdicional.

Desempenho do TRE Goiás no Prêmio CNJ de Qualidade

Considerando o direcionamento do Planejamento Estratégico Institucional do TRE Goiás, seu desempenho no ciclo 2024 demonstra a competitividade e o comprometimento com a excelência.

Naquele ano, a partir de múltiplos esforços, bem como a utilização de Grupos de Trabalho para atuação de forma específico no eixo jurisdicional, o tribunal logrou êxito em conquistar o selo Ouro, mediante a pontuação de 93,1%, na categoria Eleitoral – Médio Porte (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024b):

Tabela 3 – Adaptação com dados apenas dos Tribunais Regionais Eleitorais a partir do Painel de Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2024

<i>Selo</i>	<i>Categoria</i>	<i>Tribunal</i>	<i>%</i>
Excelência	Todos	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	97,80%
Diamante	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	92,90%
Diamante	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	97,70%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul	97,50%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	96,20%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso	96,00%
Diamante	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	95,80%
Ouro	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	90,80%

Ouro	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	90,60%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	93,10%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	92,70%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	92,60%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	92,00%
Ouro	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	91,80%
Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	94,70%
Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	94,30%
Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	93,80%
Ouro	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	90,00%
Prata	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	89,90%
Prata	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	87,90%
Prata	Grande Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	87,60%
Prata	Médio Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Pará	89,00%
Prata	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	87,20%
Prata	Pequeno Porte	Tribunal Regional Eleitoral do Acre	85,30%

Fonte: Adaptação CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024b.

4.3 A adaptação do IFCE ao TRE Goiás

No âmbito do TRE Goiás, o conceito de excelência judicial se alinha com a missão institucional de "promover a cidadania e garantir a legitimidade do processo eleitoral e a efetiva prestação jurisdicional a fim de fortalecer a democracia" (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS, 2023c).

Um outro ponto relacionado à priorização de processos voltados aos indicadores e metas do CNJ trata-se da ciclicidade das atividades, notadamente por ter função constitucional de organizar e conduzir o processo eleitoral, de garantir a legitimidade do processo democrático e de resolver conflitos eleitorais, de forma cíclica, com fato gerador “eleição” ocorrendo a cada 2 (dois) anos.

Nos períodos eleitorais, exige-se a capacidade total da força de trabalho em diversas atividades, além da jurisdicional, com necessidade de resposta rápida devido a prazos exíguos e improrrogáveis, sob pena de comprometer o calendário eleitoral.

Percebe-se, em análise comparativa entre o IFCE e o Prêmio CNJ de Qualidade que, enquanto o primeiro ofereça um referencial internacional com foco na internalização organizacional do conceito de excelência judicial, o Prêmio CNJ de Qualidade representa um sistema nacional de avaliação judicial diretivo voltado aos tribunais brasileiros.

Assim, o diálogo com a estrutura internacional permite uma visão diferente que pode contribuir com a cultura organizacional do TRE Goiás, bem como otimizar o desempenho institucional no Prêmio CNJ de Qualidade.

De outro giro, a par das diferenças, verifica-se também uma aproximação. Os eixos temáticos do Prêmio CNJ de Qualidade (governança, produtividade, transparência, e dados e tecnologia) encontram familiaridade com áreas de excelência do IFCE. Por exemplo, o eixo "produtividade" do Prêmio CNJ relaciona-se com os critérios "Infraestrutura, Procedimentos e Processos do Tribunal" e "Necessidades e Satisfação dos Clientes" do IFCE de 2020 (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020), na medida em que a entrega jurisdicional caminha, em regra, pelos processos judiciais, com finalidade de dizer o direito às partes envolvidas que, em última instância, seriam os clientes.

Na tabela abaixo trazemos exemplos de ações no contexto do TRE Goiás em que se pode ver familiaridade com o IFCE, mas originada de forma não deliberada neste sentido:

Tabela 2 – Quadro-síntese: Alinhamento IFCE aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade no contexto do TRE Goiás e Lições Aprendidas

<i>Domínio IFCE</i>	<i>Manifestação no TRE Goiás</i>	<i>Lições aprendidas</i>	<i>Relação com os eixos do Prêmio CNJ de Qualidade</i>
1. Liderança e Gestão ("Court management and leadership")	As forças-tarefas virtuais manifestam o traço cultural da adaptabilidade, demonstrando capacidade dos gestores de mobilizar recursos e equipes para enfrentar desafios específicos.	A formação de forças-tarefas virtuais demonstrou que a adaptabilidade é mais eficaz que estruturas rígidas para enfrentar desafios pontuais, frente a soluções mais tradicionais, como a movimentação física de servidores para as unidades a serem	Governança e Produtividade

		auxiliadas ou a realização de mutirões presenciais.	
2. Processos e Procedimentos do Tribunal (“Court policies and Planning”)	As forças-tarefas alinham-se ao Plano de Transformação Digital e ao Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026, evidenciando abordagem planejada para indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade.	O alinhamento com o Planejamento Institucional 2021-2026 e o Plano de Transformação Digital garantiu legitimidade e recursos para a iniciativa, como o apoio da Alta Administração em prover o que fosse necessário institucionalmente, de outra via, o GTR desenvolveu produtos como o Manual Operacional e modelos de atos para replicação do conhecimento às demais unidades do TRE Goiás.	Governança e Produtividade
3. Recursos (“Court resources”)	A alocação temporária de servidores de diferentes unidades para compor forças-tarefas demonstra gestão de recursos humanos direcionada a uma cultura de resultados (indicadores), tal contexto contribui para aprimoramento da visão tradicional de alocação de força de trabalho, avançando da visão de unidade de lotação para núcleo de trabalho.	A alocação de recursos humanos sem custos adicionais (trabalho remoto) provou ser modelo viável, em contextos de restrição orçamentária.	Governança
4. Procedimentos e Processos (“Court processes and proceedings”)	As forças-tarefas têm contribuído para otimização de procedimentos processuais, especialmente no julgamento de processos antigos e cumprimento das Metas 1 e 4 do CNJ. Assim, a priorização de processos antigos é elemento crítico para o alcance da excelência judicial, em especial em relação ao sistema de avaliação judicial	Nas etapas de planejamento, análise e distribuição de atividades de gestão dos grupos de trabalho, o mapeamento do acervo frente aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade a partir dos painéis (PowerBI) do TRE Goiás, foi imprescindível para a priorização das ações.	Produtividade

	brasileiro – Prêmio CNJ de Qualidade.		
5. Necessidades e Satisfação dos Clientes (“ <i>Customer needs and satisfaction</i> ”) e Confiança e Credibilidade Pública (“ <i>Public trust and Confidence</i> ”)	Ao acelerar a prestação jurisdicional, por duas linhas, tanto dos processos antigos quanto aqueles das eleições, alinhados aos indicadores e metas do CNJ, as forças-tarefas contribuem para satisfação dos usuários do sistema judicial, reduzindo tempo de espera por decisões, gerando maior satisfação do usuário, fundamentais no modelo IFCE.	A ação direcionada a processos antigos e àqueles constantes dos indicadores priorizados, promoveu maior celeridade na prestação jurisdicional, o que, de forma direta, impactou a satisfação dos jurisdicionados, especialmente em processos eleitorais e antigos que aguardavam solução há anos.	Produtividade e Transparência
6. Serviços Acessíveis e Econômicos (“ <i>Affordable and Accessible</i> ”)	Utilização de tecnologias digitais nas forças-tarefas virtuais (trabalho remoto) demonstra a economicidade no uso dos recursos, evitando deslocamentos de servidores e indenizações correlatas.	A utilização de tecnologias digitais para trabalho remoto eliminou custos de deslocamento e reduziu os de infraestrutura física, contudo no início houve certa dificuldade para o nivelamento dos integrantes à metodologia de trabalho que conta com planilhas de distribuição de atividades e do modo de trabalho remoto do GTR, assim o nivelamento técnico é importante para vencer as barreiras tecnológicas.	Dados e Tecnologia e Governança

Fonte: adaptação do IFCE (2020) frente às evidências da experiência do Grupo de Trabalho criado pelo GGM no âmbito do TRE Goiás

A identificação da estrutura do IFCE, seu estudo e aplicação no TRE Goiás propiciaria maior conscientização dos vetores do modelo, bem como dos valores de excelência judicial por

ela priorizados, através dos domínios de excelência, contribuindo ao aprimoramento orgânico da cultura organizacional.

Assim, as experiências com forças tarefas virtuais demonstraram positivos efeitos para atendimento aos indicadores e metas do Prêmio CNJ de Qualidade, reforçando traços culturais destacados nos trabalhos que estudaram o IFCE.

CONCLUSÃO

Este estudo analisou a convergência entre a estrutura do IFCE (INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE, 2020) e as práticas do TRE Goiás voltadas ao atendimento aos indicadores e metas estabelecidos pelo Prêmio CNJ de Qualidade. A partir de análise entre a estrutura internacional (IFCE) e o sistema de avaliação judicial nacional (Prêmio CNJ de Qualidade), com identificação dos pontos de diálogo e oportunidades de aprimoramento institucional.

A investigação revelou que as áreas de excelência do IFCE apresentam convergência significativa com os eixos avaliativos do Prêmio CNJ de Qualidade. Exemplo prático, relacionado ao objeto dos grupos de trabalho apresentados, trata-se da priorização do eixo produtividade que encontra correspondência no IFCE com a área de excelência Infraestrutura, Procedimentos e Processos Judiciais.

A análise também permitiu verificar que as estratégias desenvolvidas pelo TRE Goiás para o cumprimento de metas nacionais e gestão de acervo voltada aos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade alinham-se com a área de excelência do IFCE Liderança e Gestão.

Assim, o IFCE tem base comum de excelência judicial com o Prêmio CNJ de Qualidade para o diálogo internacional para o aprimoramento mútuo, deste modo, capacitar o órgão e seus magistrados nos conhecimentos proporcionados pelo IFCE pode potencializar a essa evolução.

Adicionalmente, a cooperação internacional no sistema judicial é útil para a evolução e aprimoramento pelo compartilhamento de experiência de sucesso, isto é, de boas práticas.

Essa tendência de cooperação internacional é evidenciada pelo próprio STF (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2025):

“A parceria entre o Brasil e a China na área jurídica tem longa história e foi intensificada em 2015 com o Memorando de Entendimento para a cooperação entre as duas Cortes Supremas. Nossa intenção é aprofundar essas trocas”, afirmou o ministro Fachin ao vice-presidente do tribunal chinês, He Xiaorong.

O ministro chinês comentou sobre os desafios relacionados ao volume de processos que tramitam nos tribunais do seu país – mais de 43 milhões em todos os níveis do judiciário – e sobre como ferramentas de inteligência artificial (IA) estão ajudando a dar celeridade ao andamento das ações. ‘Acredito que o Brasil tenha desafios parecidos nesse sentido’, afirmou.

O ministro Fachin explicou o histórico de desenvolvimento de tecnologias de IA no STF, e ambos os vice-presidentes convergiram em afirmar que a aplicação desses recursos deve ser balizada por parâmetros éticos, sempre com a supervisão humana e visando garantir os direitos da população.

‘Creio que podemos prosseguir nessa cooperação. Nós estamos à disposição do Supremo Tribunal Popular da China para outros desenvolvimentos e outras visitas. Aqui as portas estarão sempre abertas’, concluiu o vice-presidente do STF.”

No caso supracitado, à excelência judicial surgiram desafios em virtude da Inteligência Artificial (IA), tanto na sociedade quanto no próprio sistema judicial, o que chamou a atenção das supremas cortes brasileiras e chinesas.

De outro giro, também é fundamental reconhecer a influência da cultura nacional na formação do conceito de excelência judicial, através das tradições, valores e práticas institucionais próprias de cada povo, o que foi identificado no trabalho de Kassem et al. (2017), porquanto foram identificados diferentes pesos, a partir dos parâmetros do IFCE e dos traços culturais organizacionais eleitos, na aplicação do AHP em tribunais dos Emirados Árabes Unidos.

Neste espeque, a pesquisa contribui ao demonstrar que a estrutura internacional de excelência (IFCE) pode ser adaptada e aplicada em contextos jurisdicionais especializados, como na Justiça Eleitoral goiana, notadamente ao serem verificados pontos de intersecção.

Apresenta caráter inédito ao trazer à discussão acadêmica brasileira a integração de uma estrutura internacional de excelência judicial, o IFCE, ao Prêmio CNJ de Qualidade com vistas ao aprimoramento da compreensão sobre excelência judicial na Justiça Eleitoral brasileira, estabelecendo bases teóricas para o diálogo para potencializar o desempenho institucional da organização.

Entretanto, cabe destacar que a presente pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados, primeiramente o foco específico no TRE Goiás.

Por fim, esta iniciativa busca incentivar o desenvolvimento de uma cultura de engajamento à excelência judicial e inspirar outros tribunais à análise de metodologias testadas e validadas globalmente, respeitadas as especificidades culturais e organizacionais locais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 jun. 2025.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Seção 1, p. 9. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 5 set. 2025.

CHIN-LOY, C.; MUJTABA, B. G. The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business & Economics Research Journal*, v. 6, n. 3, p. 15-28, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, fixa prazos

e estabelece indicadores. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/115>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 186, de 17 de outubro de 2013. Institui o Selo Justiça em Números. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1934>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 215, de 16 de dezembro de 2015. Lei de Acesso à Informação no Poder Judiciário. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2201>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 88, de 8 de maio de 2019. Institui o Prêmio CNJ de Qualidade. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2898>. Acesso em: 28 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 319, de 8 de junho de 2020. Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição. Brasília, DF, 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3344>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 88, de 8 de agosto de 2020. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2020. Brasília, DF, 2020c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3341>. Acesso em: 28 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020. Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Brasília, DF, 2020d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/plataforma-digital-do-poder-judiciario-brasileiro-pdpj-br/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 411, de 2 de dezembro de 2024. Regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade 2025. Brasília, DF, 2024a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880>. Acesso em: 17 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2024: painel de resultados. Brasília, DF: CNJ, 2024b. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/resultados-premiocnj/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Encontro Nacional do Poder Judiciário. Brasília, DF, 2024c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/17o-encontro-nacional-do-poder-judiciario/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas nacionais do Poder Judiciário 2025: glossário e esclarecimentos: Justiça Eleitoral. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/02/glossario-metas-nacionais-do-poder-judiciario-2025-justica-eleitoral-versao-2.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2025.

FEY, C. F.; DENISON, D. R. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, v. 14, n. 6, p. 686-706, 2003.

INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE. International framework for court excellence. 3. ed. [S.l.], May 2020. Disponível em: <https://www.asean-ifce.com/files/ifce/english-international-framework-3rd-edition.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2025.

KASSEM, R.; AJMAL, M.; HUSSAIN, M.; HELO, P. Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. *Benchmarking: An International Journal*, v. 24, n. 2, p. 341-358, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0045>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1463577117001147>. Acesso em: 23 ago. 2025.

KEILITZ, I.; GLANFIELD, L.; HALL, D. Global measures of court performance: brief version. 3. ed. [S.l.]: International Consortium for Court Excellence, Oct. 2020.

MYERS, N. M. Who said anything about justice? Bail court and the culture of adjournment. *Canadian Journal of Law and Society*, v. 30, n. 1, p. 127-146, 2015.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 67/2023. Goiânia, 17 mar. 2023a. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202300067.htm>. Acesso em: 28 ago. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Portaria nº 248/2023 - PRES. Institui o Plano de Transformação Digital do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Goiânia,

2023b. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202300248.htm>. Acesso em: 3 mar. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Planejamento estratégico institucional 2021-2026: revisão 2023. Goiânia, 2023c. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/planejamento-estrategico-e-plano-de-gestao>. Acesso em: 5 set. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Atualizar o Plano de Transformação Digital (PTD) do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Goiânia, 2025. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia/2025/portaria-pres-no-369-de-12-de-novembro-de-2025>. Acesso em: 20 mar. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. Painel de Business Intelligence. Goiânia, [2025]. Disponível em: <https://powerbi.tre-go.jus.br/internet/BI/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

YILDIZ, E. A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, v. 3, n. 4, p. 52-67, 2014.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Vice-presidente do STF recebe delegação do Supremo Tribunal Popular da China. Notícias STF, 2025. Disponível em: <<https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/vice-presidente-do-stf-recebe-delegacao-do-supremo-tribunal-popular-da-china/>>. Acesso em: 14 nov. 2025.

APÊNDICE E — RESUMO - BOA PRÁTICA GESTÃO DE GRUPO DE TRABALHO REMOTO PARA ANÁLISE DE PROCESSOS JUDICIAIS ANTIGOS NO TRE-GO

RESUMO DA BOA PRÁTICA SUBMETIDA AO PRÊMIO INFOSFERA – 1000 PALAVRAS

A Justiça Eleitoral, tem foco central o respeito à soberania popular e a garantia dos direitos de cidadania, especialmente os direitos políticos de votar e ser votado. Para tanto, ela apresenta dois pilares, as competências administrativas e jurisdicionais. Na primeira, tem-se por exemplo a organização das eleições e o cadastro eleitoral; e na segunda, tem-se a resolução de conflitos eleitorais e aplicação de normativas, expressas nas resoluções e atos regulamentares do Tribunal Superior Eleitoral. Neste sentido, há uma miríade de atribuições ao seu corpo funcional que, cada vez mais, recebe novas responsabilidades atinentes à transparência e prestação de contas à sociedade. Assim, hoje, felizmente, não basta bem prestar o serviço público, mas deve-se também disponibilizar com clareza a qualidade do trabalho realizado ao controle social. A qualidade desse serviço é avaliada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na forma do Prêmio CNJ de Qualidade, que apresenta quatro eixos temáticos: governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia. Este trabalho apresenta as boas práticas adotadas no eixo produtividade no âmbito da gestão judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Goiás (TRE Goiás), com ênfase no atendimento às metas nacionais e aos indicadores estratégicos de celeridade processual, controle de acervo e efetividade da prestação jurisdicional, e deste conjunto de indicadores e metas pertinentes ao prêmio, o de julgamento ou baixa de processos antigos destacava-se como desafiador. Isto é, na ocasião do Prêmio CNJ de Qualidade do ciclo 2022-2023, em avaliação interna, foi verificado que o TRE Goiás enfrentou deficiência significativa no indicador julgar ou baixar os processos mais antigos, obtendo zero pontos dos cinquenta possíveis. Esse desempenho suscitou atenção institucional, e neste momento o TRE Goiás instituiu o Gabinete de Gestão de Metas do Conselho Nacional de Justiça, que assumiu a incumbência de, principalmente, coordenar e monitorar dados estatísticos e indicadores e de propor ações à melhoria do desempenho institucional. Dentre as primeiras medidas tomadas, destacou-se ação de apoiar o 1º grau de jurisdição em processos antigos para melhoria de tempo de resposta na prestação jurisdicional, aferido no indicador julgar ou baixar os processos mais antigos, mediante a criação de um Grupo de Trabalho Remoto (GTR) para a análise e movimentação dos processos antigos em trâmite no primeiro grau de jurisdição deste Tribunal. Foi nesse contexto que surgiu a iniciativa aqui apresentada: um modelo estruturado de gestão aplicado ao GTR com o objetivo de enfrentar de forma eficaz, eficiente e inovadora o passivo de

processos antigos otimizando a entrega jurisdicional. Inicialmente, foi estabelecido um modelo de gestão de processos que privilegiou a participação voluntária e remota dos envolvidos, o que demandou a adoção de um esquema de governança eletrônica para distribuição das atividades e controle de produtividade, o que contribui para a Transformação Digital intra-organizacional. Para tanto, foi necessária uma modelagem de processos tipificados para a sua classificação e priorização, de modo que fossem distribuídos à equipe respeitando o perfil e a disponibilidade de cada membro do GTR. Neste sentido, o modelo inovou ao instituir uma cultura de trabalho em rede, na qual servidores de diferentes unidades atuaram de forma colaborativa e orientada por métricas objetivas. Essa modelagem foi desenvolvida com o apoio do Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins (PPGGTD-UFT). Com esta parceria, determinou-se que a modelagem do processo seria orientada ao produto de forma clássica, isto é, com três níveis de abstração de processos: *process meta-level*, *process model*, e *development runs*. Diante da ciclicidade anual do Prêmio CNJ de Qualidade, antecipou-se que a cada edição haveria uma experiência única e que, progressivamente, poderia ser aprimorada. Assim sendo, sob orientação do PPGGTD-UFT, adotou-se como modelo constante de aprimoramento a Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e Arquitetura Modelo-Visão-Controlle – *Model-View-Controller Evolutionary Acquisition Interdisciplinary Research Project Management* (MVC-EA-IRPM). A boa prática adotada gerou resultados expressivos. O indicador julgar ou baixar os processos mais antigos alcançou pontuação máxima em dois ciclos consecutivos: no primeiro ciclo, conforme análise do próprio CNJ, e no segundo, mediante avaliação interna utilizando indicadores próprios que seguem a metodologia do CNJ. Ademais, essa conquista produziu efeito reverberante em outros indicadores correlatos, a pontuação conjunta de 3 (três) indicadores progrediu de 60 pontos no ciclo 2022-2023 para 120 pontos no ciclo 2023-2024, e com projeção de 140 pontos para o ciclo 2024-2025. Neste último ciclo, deve-se considerar o incremento regulamentar na pontuação máxima do indicador celeridade das ações penais, que passou de 20 para 40 pontos. O reconhecimento interno da eficácia metodológica culminou na expansão formal do escopo de atuação do GTR para incorporação às suas atribuições os indicadores celeridade das ações penais e tempo médio dos processos pendentes líquidos, contribuindo ao aprimoramento contínuo do modelo de gestão à uma visão integrada de indicadores processuais. Em termos de reconhecimento externo, o TRE Goiás registrou evolução ascendente no Prêmio CNJ de Qualidade 2023-2024, avançando do Selo Prata para o Selo Ouro. A prática de Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás é um exemplo claro de

como a gestão da informação pode ser aplicada de maneira estratégica para resolver problemas institucionais complexos. Ao estruturar um modelo inovador de governança, divisão funcional, gestão digital e monitoramento por indicadores, o tribunal conseguiu não apenas superar um desafio histórico, mas também abrir caminho para novas formas de organização do trabalho no Judiciário. O ineditismo da iniciativa, aliado ao impacto mensurável e ao potencial de replicação, posiciona a prática como referência para a modernização da gestão da informação na esfera pública. Mais do que uma resposta a uma meta institucional, o modelo se consolidou como uma verdadeira transformação na forma de conduzir atividades jurisdicionais estratégicas, demonstrando que a inovação, quando aplicada de forma estruturada, pode gerar resultados sustentáveis e inspirar outras instituições.

APÊNDICE F — ANÁLISE COMPARATIVA DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO TRE-GO SOB A PERSPECTIVA DA DOUTRINA EUROPÉIA

XXVIII ENMC, XVI ECTM
21 a 24 de outubro de 2025



ANÁLISE COMPARATIVA DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO TRE-GO SOB A PERSPECTIVA DA DOUTRINA EUROPÉIA

George Lauro Ribeiro de Brito¹ – gbrito@uft.edu.br

Adenir José de Sousa² – adenir.sousa@uft.edu.br

Ilana Murici Ayres² – ilanamurici@gmail.com

José Carlos Lucio Maia² – lucio.maia@uft.edu.br

Katiusse Kelle de Melo Soares² – katiusse.soares@uft.edu.br

Luís Cláudio Fernandes² – luis.claudio@uft.edu.br

Luiz Henrique Borges de Azevedo Silva² – e-mail

Vitor Carneiro Ramos² – carneiro.ramos@uft.edu.br

¹ Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO

² Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO | Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – Goiânia – GO

Resumo. A transformação digital constitui um fenômeno global que impacta tanto o setor privado quanto o público, exigindo novas práticas de governança e inovação organizacional. Este estudo analisa a aplicabilidade da proposta apresentada por Rosa, Catarino e Silva (2017), em “Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público”, à realidade do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Como referenciais, foram considerados o estudo europeu, a experiência da União Europeia e da Finlândia, bem como o e-book “Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023–2026”, com ênfase no capítulo voltado o Estado de Goiás. O método adotado consistiu em análise comparativa entre os referenciais teóricos e as práticas institucionais, à luz de frameworks como COBIT 5, BPM, BTM, modelos de maturidade e instrumentos como a matriz RACI. Os resultados indicam avanços consistentes no TRE-GO, como a digitalização de processos administrativos e judiciais, a automação de rotinas, a modernização da infraestrutura de TI e a evolução do índice iGovPessoas de 26,2% (2013) para 80,1% (2024). Entretanto, ainda persistem desafios em governança tecnológica, especialmente na adoção de modelos de maturidade mais abrangentes e na institucionalização de lideranças digitais.

Palavras-chave: Transformação Digital, Governança pública, Justiça Eleitoral, Governança de Pessoas, Governança de TI.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital tornou-se um fenômeno global e abrangente, trazendo consigo a necessidade de mudanças individuais e coletivas, em âmbito pessoal e profissional, tanto para o setor privado quanto para o setor público. No caso brasileiro, o Poder Judiciário, e em especial a Justiça Eleitoral, não está afastado desse contexto, precisando se submeter a um processo constante de inovação para atender aos anseios da sociedade e aos princípios constitucionais da Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O presente estudo tem por finalidade analisar, de maneira descritiva e crítica, o capítulo de livro intitulado “Uma arquitetura de referência para implementar a transformação digital no setor público” (Rosa; Catarino; Silva, 2017), dentre outros, com o intuito de verificar sua aplicabilidade à realidade do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Além disso, busca-se estabelecer correlações entre o processo de transformação digital em curso no TRE-

XXVIII ENMC – Encontro Nacional de Modelagem Computacional
XVI ECTM – Encontro de Ciência e Tecnologia de Materiais
21 a 24 de outubro de 2025

GO e as iniciativas implementadas no Estado de Goiás, a partir da análise do *e-book* “Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026” (Graciano Neto et al., 2023), especialmente o capítulo 11.

A publicação em análise é de autoria dos pesquisadores portugueses Isabel Rosa, Ph.D; João Catarino; e Miguel Mira da Silva, Ph.D. O capítulo integra a obra digital “Transformação digital – oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente” (Moreira *et al.*, 2017), publicada em 2017 pela editora Sílabas & Desafios, sob coordenação de Fernando Moreira, Manuel Au-Yong-Oliveira, Ramiro Gonçalves e Carlos Costa.

O propósito central da publicação de referência é identificar mecanismos capazes de assegurar uma governança eficaz da transformação digital no setor público. Para justificar sua relevância, os autores destacam que a crescente demanda da sociedade por serviços públicos mais ágeis e eficientes, associada ao avanço das tecnologias digitais, exige a formulação de modelos, técnicas e metodologias de governança que orientem essa transição. A transformação digital não se restringe à adoção de novas ferramentas tecnológicas, mas requer a renovação de processos e de mentalidades.

Nesse contexto, o TRE-GO, como parte integrante do Poder Judiciário brasileiro, também se insere no movimento de inovação, devendo modernizar-se continuamente para atender às expectativas da sociedade e para cumprir os princípios constitucionais que regem a Administração Pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — conforme estabelecido no artigo 37, caput, da Constituição Federal.

Dessa forma, a governança pública digital emerge como caminho indispensável, apoiada em pilares vinculados à inovação e respaldada tanto em exigências internacionais (como as recomendações da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE e a norma ISO 37000:2021) quanto nacionais (Resoluções do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e orientações do Tribunal de Contas da União – TCU). Esses fundamentos relacionam-se ao acesso à informação por meio de dados abertos (transparência e publicidade), à oferta de serviços digitais e de uma participação social mais inclusiva (impessoalidade), à redução de custos administrativos (eficiência) e ao fortalecimento da confiança social, sustentada pela prestação de contas e pela ética na gestão pública (moralidade em sentido amplo: boa-fé, lealdade, razoabilidade e proporcionalidade).

A perspectiva trazida pelos autores alinha-se às diretrizes estabelecidas pelo CNJ, especialmente a Resolução CNJ nº 370/2021 (Brasil, 2021a) que estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) e a Resolução CNJ nº 395/2021 (Brasil, 2021b) que institui a Política de Gestão da Inovação, as quais constituem marcos regulatórios para a modernização tecnológica do Poder Judiciário no Brasil.

Por conseguinte, a principal contribuição do estudo europeu analisado reside na apresentação de uma proposta de governança da transformação digital no setor público que busca suprir uma lacuna da OCDE, que recomendou a formulação e implantação de estratégias digitais pelos governos, mas não detalhou os mecanismos práticos de implementação.

Este estudo, portanto, propõe analisar em qual estágio encontra-se o processo de transformação digital do TRE-GO, tomando como lente o artigo de Rosa; Catarino; Silva (2017). A partir dessa análise, busca-se identificar avanços, desafios e oportunidades de melhoria, oferecendo subsídios para o fortalecimento da governança digital no Tribunal.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo fundamenta-se na análise de dois referenciais principais. O primeiro é o capítulo de livro “Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público” de Rosa, Catarino e Silva (2017). A partir desse estudo

europeu, são investigados mecanismos de governança aplicáveis ao setor público, utilizando como estudo empírico a experiência da União Europeia e da Finlândia.

O segundo referencial é o *e-book* “*Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026*” organizada por Ávila, Lanza e Valotto (2023), que apresenta um panorama da transformação digital em andamento nos estados da federação. Mais especialmente, o capítulo 11 dessa obra dedica-se ao Estado de Goiás, destacando iniciativas e propostas voltadas à modernização da gestão pública por meio da tecnologia digital.

Esse documento, organizado por Ávila, Lanza e Valotto (2023), integra também a discussão promovida no capítulo 1, no qual são analisadas as diretrizes estabelecidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) para a transição de um modelo de governança tradicional para um governo digital. Esse documento internacional definiu seis eixos estratégicos que orientam os governos:

1. foco nas necessidades dos usuários;
2. proatividade na formulação de políticas públicas;
3. orientação por dados;
4. digitalização por concepção (*digital by design*);
5. criação de plataformas colaborativas para geração de valor público;
6. abertura por padrão (*open by default*).

A ilustração na figura 1 resume as dimensões que abrangem a transição para um governo digital, conforme definido no parágrafo anterior.



Figura 1 – As seis dimensões de transição para um Governo Digital.

Fonte: Adaptado do *e-book* intitulado *Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026* (Graciano Neto et al., 2023).

Para examinar a aplicabilidade desses referenciais ao contexto brasileiro, adotou-se como objeto empírico de análise o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), instituição que, a partir da Resolução nº 310/2019, implementou um sistema de governança corporativa em resposta às metas estratégicas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Esse marco foi reforçado pelas Resoluções CNJ nº 325/2020, que estabeleceu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026, e nº 370/2021, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

O fluxograma da figura 2 ilustra o sistema de governança corporativa adotado no âmbito da Justiça Eleitoral de Goiás.



Figura 2 – Fluxograma do Sistema de Governança Corporativa do TRE/GO.
Fonte: Adaptado do Anexo I da Resolução TRE/GO nº 310/2019.

O método de análise (Rosa; Catarino; Silva, 2017) consistiu em confrontar as práticas relatadas na literatura (OCDE, União Europeia e Finlândia) com os mecanismos de governança já implementados ou em desenvolvimento no TRE-GO, incluindo iniciativas como:

1. o Plano Diretor de TIC 2021–2026 (Brasil, 2024), no qual o *framework* COBIT 5 é mencionado como instrumento de referência para gestão e governança de tecnologia;
2. o índice iGovPessoas, utilizado para mensurar a maturidade em governança de gestão de pessoas, que elevou o TRE-GO de nível inicial (26,2%) em 2013 para nível aprimorado (80,1%) em 2024, a partir do modelo do TCU, estabelecido no Acórdão nº 3.023/2013 (Brasil, 2013);
3. o índice iGovTIC-JUD (Brasil, 2021a), aplicado anualmente pelo CNJ para avaliar a maturidade em governança e infraestrutura de TIC no Poder Judiciário, no qual o TRE-GO ocupa posições intermediárias em comparação a tribunais congêneres;
4. o uso de metodologias como *Business Process Management* (BPM) e *Business Transformation Management* (BTM) para apoiar a reestruturação de processos;

5. a aplicação de modelos de maturidade (Smits e Hillegersberg), que combinam dimensões subjetivas (*soft*) e objetivas (*hard*), articulando fatores humanos e processuais;
6. a incorporação de novos papéis digitais como o *Chief Digital Officer* (CDO) e o *Chief Information Officer* (CIO), avaliados por meio da matriz RACI, instrumento do COBIT 5 que explicita responsabilidades (*Responsible, Accountable, Consulted e Informed*).

Portanto, os materiais considerados combinam referenciais internacionais (OCDE, União Europeia e Finlândia), referenciais nacionais (CNJ, TCU e Estado de Goiás) e práticas institucionais do TRE-GO, analisadas à luz dos frameworks de governança de TIC. O método consistiu em articular essas fontes em uma análise comparativa, buscando evidenciar a maturidade, os avanços e as lacunas do processo de transformação digital no âmbito do TRE-GO.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da transformação digital no TRE-GO evidencia avanços significativos no campo da governança e da modernização de processos, em linha com os referenciais teóricos de Rosa, Catarino e Silva (2017). O estudo demonstra que o Tribunal incorporou práticas consistentes de digitalização, simplificação administrativa e fortalecimento da governança corporativa, as quais têm gerado impactos diretos na eficiência institucional e na qualidade da prestação de serviços ao cidadão.

Os relatos de casos do TRE-GO mostram que a transformação digital foi impulsionada por projetos que impactaram tanto áreas administrativas quanto judiciais e de infraestrutura:

- Automatização de processos operacionais: sistemas como o gerenciamento de férias e o reembolso farmacêutico reduziram drasticamente a carga de trabalho, eliminando a tramitação de mais de 2 mil casos por ano. Isso representou ganhos de produtividade e maior qualidade de vida para servidores.
- Automação da frequência: a implementação de ferramentas digitais de registro resultou em dados mais seguros, cálculo preciso de horas extras e integração com folha de pagamento e banco de horas. Essa inovação reduziu questionamentos de servidores e fortaleceu a gestão do tempo.
- Migração de processos físicos para digitais: no Processo Administrativo Digital (PAD), Sistema Eletrônico de Informação (SEI) e Processo Judicial Eletrônico (PJe) essa migração foi considerada um marco disruptivo. Além de reduzir prazos e custos, abriu caminho para automações futuras e para o uso de inteligência artificial em análises e decisões.
- Digitalização de sessões plenárias e uso de videoconferências: práticas que modernizaram a gestão das atividades institucionais e permitiram ampliar a oferta de treinamentos e reuniões remotas, transformando a dinâmica organizacional.
- Infraestrutura de TI: a implantação de datacenter virtualizado, redes de alta velocidade, VPNs para trabalho remoto e banco de dados corporativo seguro (Oracle) demonstram investimentos consistentes na sustentação tecnológica da transformação digital.

Esses resultados evidenciam a aplicação prática dos conceitos de governança digital, uma vez que cada iniciativa foi orientada para eficiência, transparência e foco no usuário.

Os gestores da instituição reforçam essa visão. O Assessor de Planejamento, Governança e Gestão da TI¹ destacou três frentes de maior impacto:

¹ Entrevista realizada em 08/06/2024, via aplicativo de troca de mensagens instantâneas, com o Assessor de Planejamento, Governança e Gestão da Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-GO.

- Negócio: informatização do processo eleitoral, emissão imediata de títulos e certidões, implantação do PJe e digitalização processual.
- Áreas de apoio: disponibilização de ferramentas de escritório e análise de dados aos usuários finais, além da tramitação digital de procedimentos administrativos (SEI) e automação de rotinas administrativas.
- Infraestrutura: consolidação de datacenter, ampliação de links de internet, atualização de parque computacional e adoção de redes seguras de alta velocidade.

Já o Secretário de TI do TRE-GO destacou a digitalização de processos como a transformação mais impactante, apontando que a mudança não apenas acelerou fluxos administrativos e judiciais, mas também consolidou uma nova cultura de trabalho, com potencial de aplicação de inteligência artificial em etapas futuras.

Outro aspecto de destaque diz respeito à governança em gestão de pessoas, estruturada a partir do modelo do Tribunal de Contas da União (TCU), consubstanciado no Acórdão nº 3.023/2013 (Brasil, 2013) e em deliberações posteriores. A adoção integral dessa metodologia como insumo para o planejamento tático-operacional da Secretaria de Gestão de Pessoas (2016–2021²) possibilitou uma evolução significativa no desempenho institucional. O índice iGovPessoas do TRE-GO³ passou de 26,2% (nível inicial, em 2013) para 80,1%, nível aprimorado, em 2024 (Brasil, 2024), superando inclusive a meta projetada de 78% para o ano de 2026 (vide Figura 1). Esse avanço consolidou práticas voltadas ao fortalecimento da liderança, da participação, da transparência e do desenvolvimento de competências, refletindo a maturidade alcançada pela instituição nesse domínio.

Em relação à maturidade em tecnologia da informação, o TRE-GO adota uma metodologia própria definida pelo Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, (Brasil, 2025). Esse plano prevê a realização de um diagnóstico anual destinado a aferir o nível de maturidade em governança, gestão e infraestrutura de TIC nos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ. O instrumento utilizado para essa avaliação é o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). No caso do TRE-GO, os resultados obtidos em 2023 indicam um desempenho intermediário: o tribunal ocupou a 63ª posição entre 94 órgãos avaliados, a 23ª colocação entre 31 tribunais de médio porte e a 18ª posição entre as 27 cortes eleitorais. Tais dados evidenciam que, embora se observe evolução no processo de transformação digital, ainda persistem desafios relevantes para o fortalecimento da governança tecnológica e da infraestrutura de TIC no âmbito do Tribunal.

Os casos do TRE-GO ilustram de forma prática os princípios destacados por Rosa, Catarino e Silva (2017):

- Eficiência administrativa: alcançada por meio da automação e da digitalização de processos.
- Gestão da mudança: exemplificada pela adaptação cultural ao uso de sistemas digitais no trabalho cotidiano.
- Transparência e controle: fortalecidos por mecanismos de feedback como a Pesquisa de Satisfação Unificada e pelo uso de sistemas integrados de informação.

Todavia, persistem lacunas estruturais em relação às recomendações do artigo europeu:

- ausência de unidades digitais partilhadas, que poderiam integrar competências para acelerar a inovação;
- inexistência de perfis de liderança digital formalizados (CDO e CIO) com papéis claramente definidos por meio da matriz RACI;

² Disponível em <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/governanca-de-gestao-de-pessoas>

³ Disponível em <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/levantamento-de-governanca-e-gestao-publicas-do-tcu>

- utilização restrita de indicadores de maturidade, sem aplicação de modelos mais sofisticados, como os de Smits e Hillegersberg ou o COBIT 5 – PAM.

A análise comparativa entre o artigo de Rosa, Catarino e Silva (2017), o *e-book* nacional e a Resolução CNJ nº 370/2021 evidencia semelhanças e divergências. Enquanto a Resolução recomenda a adoção de metodologias como OKR e a criação de unidades digitais partilhadas, o Estado de Goiás ainda não consolidou essas práticas. Já no caso do TRE/GO, observa-se alinhamento parcial, especialmente no que tange à governança corporativa instituída pela Resolução TRE-GO nº 310/2019 e às práticas de avaliação pelo iGovPessoas e iGovTIC-JUD.

Tabela 1 - Planilha comparativa entre: a) Transformação Digital – oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente. Faro, Algarve: Sílabas & Desafios, 2017; b) Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026; e c) Resolução nº 370/2021 do CNJ.

Pontos do Artigo*	Status em Goiás**	Estrutura Sugerida pelo CNJ***	Observações
Implementação de Unidades Digitais Partilhadas	A criação de unidades digitais partilhadas ainda não é evidente no documento	Sugestão da Resolução nº 370/2021, no art. 21	A criação de unidades digitais partilhadas ainda não é evidente no documento. As unidades digitais são sugeridas no artigo como essenciais para a coordenação e implementação de serviços digitais compartilhados (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 62).
Metodologia da Gestão de Transformação Empresarial (BTM)	A adoção da metodologia BTM não é mencionada explicitamente nas iniciativas	Metodologia OKR (<i>Objectives and Key Results</i>), art. 45, § 4º, da Resolução nº 370/2021	A adoção da metodologia BTM não é mencionada explicitamente nas iniciativas de Goiás. Destacam como crucial para a transformação digital eficaz (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 57).
Perfis de Liderança Digital (CDO e CIO)	Não há referência clara à criação ou fortalecimento dos perfis de liderança digital como CDO e CIO	Não encontrada	Não há referência clara à criação ou fortalecimento dos perfis de liderança digital como CDO e CIO. Sublinham a importância desses perfis para a governança digital (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 65).
Matriz RACI para Definição de Responsabilidades	A utilização da matriz RACI não é mencionada, o que poderia beneficiar a clareza e eficiência na execução dos projetos	Parametrização de responsabilidades na Resolução nº 370/2021, arts. 7º IX e 23	A utilização da matriz RACI não é mencionada, o que poderia beneficiar a clareza e eficiência na execução dos projetos. Sugerem a aplicação da matriz RACI para clareza nas responsabilidades (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 63).
Avaliação de Maturidade Digital	Embora se utilize indicadores como o Índice ABEP-TIC, a adoção de um modelo de maturidade específico poderia fornecer uma avaliação mais detalhada, p. 55	(iGovTIC-JUD), art. 11, da Resolução nº 370/2021	Embora Goiás utilize indicadores como o Índice ABEP-TIC, a adoção de um modelo de maturidade específico poderia fornecer uma avaliação mais detalhada. Propõem sugestão com base em modelos de maturidade como o de Smits e Hillegersberg e COBIT 5 – PAM para uma avaliação abrangente (Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público, p. 55).

* “Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público”.
 ** “Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026”.
 *** Resolução CNJ nº 370/2021.

Fonte: elaborada pelos autores.

A análise desenvolvida na Tabela 1 permite identificar pontos de convergência relevantes:

- Satisfação do usuário – Em Goiás, a avaliação de prefeituras coloca o Estado na liderança. No TRE/GO, há a proposta da Pesquisa de Satisfação Unificada, por meio de formulários eletrônicos e QR Codes, ampliando o feedback dos cidadãos.
- Atendimento ao cidadão – Goiás instituiu a Lei nº 20.846/2020 e o programa Simplifica Goiás. O TRE/GO editou a Resolução nº 404/2024, que assegura linguagem clara e cidadã na comunicação com os usuários.
- Formação de talentos – Goiás criou laboratórios de inovação e escolas do futuro. O TRE/GO, por sua vez, desenvolveu o projeto Banco de Talentos, para gerenciar informações de servidores e colaboradores.

Os resultados do TRE-GO confirmam que a transformação digital, quando aliada a modelos de governança corporativa, gera benefícios tangíveis: redução da carga de trabalho, aumento da produtividade, maior segurança das informações e melhor qualidade de vida dos servidores. Além disso, essas iniciativas alinham-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 9, 16 e 17 da Agenda 2030 da ONU, integrados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026.

Entretanto, para consolidar sua maturidade digital, o TRE-GO precisa avançar em dimensões mais estruturais da governança, especialmente no que se refere à criação de papéis digitais específicos, à adoção de modelos de maturidade abrangentes e à ampliação da interoperabilidade entre sistemas.

4. CONCLUSÕES

A análise realizada evidencia que o TRE-GO tem percorrido um caminho consistente no processo de transformação digital, alinhando-se a referenciais nacionais e internacionais de governança. A instituição apresenta avanços concretos, como a digitalização de processos administrativos e judiciais, a automatização de rotinas operacionais, o uso de videoconferências e a modernização da infraestrutura tecnológica. O fortalecimento da governança em gestão de pessoas, comprovado pela evolução no índice iGovPessoas, também demonstra maturidade na condução de mudanças institucionais e na valorização do capital humano.

Contudo, a avaliação no iGovTIC-JUD revela que a governança tecnológica ainda carece de maior robustez, sobretudo no que se refere à interoperabilidade entre sistemas, à adoção de frameworks de maturidade mais abrangentes e à institucionalização de papéis de liderança digital, como o CDO e o CIO, recomendados por Rosa, Catarino e Silva (2017). Tais lacunas mostram que, apesar do progresso, é necessário consolidar estruturas mais sofisticadas de governança digital para assegurar a continuidade e a ampliação dos resultados alcançados.

Dessa forma, conclui-se que a experiência do TRE-GO confirma que a transformação digital, quando sustentada por modelos de governança corporativa, gera ganhos expressivos em eficiência, transparência, produtividade e qualidade de vida dos servidores, impactando positivamente a sociedade. Entretanto, para consolidar-se como referência em maturidade digital, o Tribunal precisa avançar em dimensões estruturais, integrando práticas inovadoras de liderança, modelos de maturidade e mecanismos de interoperabilidade. Essas ações são fundamentais para que a Justiça Eleitoral esteja plenamente alinhada às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, às exigências da sociedade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás (TRE-GO), à Universidade Federal do Tocantins (UFT) e ao Instituto Federal de Goiás (IFG).

Ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da UFT por nos permitir avançar nos estudos da Transformação Digital.

REFERÊNCIAS

- ROSA, I.; CATARINO, J.; SILVA, M. M. Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público. In: MOREIRA, F.; OLIVEIRA, M. A.; GONÇALVES, R.; COSTA, C. (coord.). **Transformação Digital** – oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente. Faro, Algarve: Sílabas & Desafios, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://ria.ua.pt/handle/10773/28005>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- GRACIANO NETO, V. V.; CAMILO JÚNIOR, C.; LANZA, B.; VALOTTO, D.; ÁVILA, T. Contextualização e propostas para o Estado de Goiás. In: ÁVILA, T. J. T.; LANZA, B. B. B.; VALOTTO, D. S. (Org.). Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros: os caminhos propostos para o período de 2023-2026. Curitiba: Ed. dos Autores, 2023. *E-book*. ISBN 978-65-00-67640-2. Disponível em: <https://cms.unemat.br/download/documentos/documento-arquivo/rJm3N3gPjdqNNRcb0CSl2NT6g7kSI5uXaIweobgs/Edital-x.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Diário da Justiça Eletrônico/CNJ, Brasília, DF, n. 158, p. 2-11, 22 jun. 2021 (republicação).
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico/CNJ, Brasília, DF, n. 148, p. 3-7, 9 jun. 2021.
- OECD. Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- GOIÁS. Tribunal Regional Eleitoral. Resolução nº 310, de 12 de setembro de 2019. Dispõe sobre o Sistema de Governança Corporativa da Justiça Eleitoral de Goiás e institui o Conselho de Governança Corporativa do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Goiânia: TRE-GO, 2019. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes/2019/resolucao-201900310>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico/CNJ, Brasília, DF, n. 216, p. 2-15, 30 jun. 2020.
- BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2021-2026: revisão 2024. Goiânia: TRE-GO, 2024. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/governanca-e-gestao-de-tic>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3023/2013 - Plenário. Processo TC 022.577/2012-2, Relator: Ministro-Substituto Marcos Bemquerer. Brasília, 13 de novembro de 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/jurisprudencia/>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais 2024: Relatório individual da autoavaliação do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Brasília: TCU, 2024. (Acórdão 1913/2024-TCU-Plenário). Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/iesgo2024/>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Conselho Nacional de Justiça (PDTIC/CNJ) 2025. Brasília: CNJ, 2025. (Portaria SG nº 1, de 22 de janeiro de 2025). DJe/CNJ n. 24/2025, de 6 de fevereiro de 2025, p. 2.

ANALYSIS OF THE TRE/GO DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS FROM THE PERSPECTIVE OF EUROPEAN DOCTRINE

George Lauro Ribeiro de Brito¹ – gbrito@uft.edu.br

Adenir José de Sousa² – adenir.sousa@uft.edu.br

Ilana Murici Ayres² – ilanamurici@gmail.com

José Carlos Lucio Maia² – lucio.maia@uft.edu.br

Katiusse Kelle de Melo Soares² – katiusse.soares@uft.edu.br

Luís Cláudio Fernandes² – luis.claudio@uft.edu.br

Luiz Henrique Borges de Azevedo Silva² – e-mail

Vitor Carneiro Ramos² – carneiro.ramos@uft.edu.br

¹ Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO

² Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO | Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – Goiânia – GO

Abstract. Digital transformation is a global phenomenon that impacts both the private and public sectors, requiring new governance practices and organizational innovation. This study analyzes the applicability of the proposal presented by Rosa, Catarino, and Silva (2017), in "A Reference Architecture for Implementing Digital Transformation Governance in the Public Sector," to the reality of the Regional Electoral Court of Goiás (TRE-GO). The European study, the experience of the European Union and Finland, and the e-book "Digital Transformation, Technology, and Innovation in Brazilian States: Proposed Paths for the Period 2023–2026" (with an emphasis on the chapter focused on the state of Goiás) were used as references. The method adopted consisted of a comparative analysis between theoretical frameworks and institutional practices, in light of frameworks such as COBIT 5, BPM, BTM, maturity models, and instruments such as the RACI matrix. The results indicate consistent progress at the Court, such as the digitization of administrative and judicial processes, the automation of routines, the modernization of IT infrastructure, and the increase in the iGovPessoas index from 26.2% (2013) to 80.1% (2024). However, challenges remain in technological governance, especially in the adoption of more comprehensive maturity models and the institutionalization of digital leadership.

Keywords: Transformation, Public Governance, Electoral Justice, People Governance; IT Governance.

APÊNDICE G — O PARADOXO DAS PLATAFORMAS DE DETECÇÃO E ATRIBUIÇÃO DE IA ANÁLISE COMPARATIVA DE TRABALHOS ACADÊMICOS ENTRE 1980 E 2025

XXVIII ENMC, XXVI ECTM
21 a 24 de outubro de 2023



O PARADOXO DAS PLATAFORMAS DE DETECÇÃO E ATRIBUIÇÃO DE IA: ANÁLISE COMPARATIVA DE TRABALHOS ACADÊMICOS ENTRE 1980 E 2025

José Carlos Lucio Maia¹ – lucio.maia@uft.edu.br

Ilana Murici Ayres¹ – ilanamurici@gmail.com

Luís Cláudio Fernandes¹ – luis.claudio@uft.edu.br

Márcio Antônio Duarte Oliveira¹ – duarte.marcio@uft.edu.br

Vitor Carneiro Ramos¹ – carneiro.ramos@uft.edu.br

Gentil Veloso Barbosa² – gentilveloso@gmail.com

Rodrigo de Melo Brustolin³ – brustola7277@gmail.com

Flávio Roldão de Carvalho Lelis⁴ – flavio.roldao@ifg.edu.br

¹ Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO | Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – Goiânia – GO

² Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO

³ Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – Goiânia – GO | Tribunal de Justiça de Goiás – Goiânia – GO

⁴ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás – Goiânia – GO

Resumo. O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar o grau de convergência aparente entre diferentes plataformas gratuitas de detecção e atribuição de uso de inteligência artificial (iA), analisando fragmentos de 100 textos acadêmicos (1980–2025). Foi realizada uma pesquisa quantitativa e não probabilística, escolhendo 10 plataformas para verificar a autenticidade dos textos-alvo, sendo aplicadas estatísticas descritivas para analisar a distribuição dos percentuais médios de contribuição de iA e elaborada uma matriz de correlação de Kendall's Tau para verificar associações entre as plataformas. Entre as contribuições científicas, destacam-se a evidência empírica longitudinal a respeito das inconsistências interplataformas e a proposta de uma escala para classificar as tendências de detecção, passível de uso em estudos futuros. No campo prático, o estudo alerta sobre as limitações dessas ferramentas, os riscos de falsos positivos/negativos e a imputação equivocada de contribuição de iA em textos. Em síntese, os resultados confirmam desvios-padrão elevados, assimetria das medianas, baixa correlação entre as plataformas analisadas e heterogeneidade dos percentuais de detecção de contribuição não humana. Tais achados comprovam os comportamentos divergentes dos detectores e evidenciam o necessário uso crítico dessa tecnologia, reforçando a criação de políticas de uso responsável que garantam equidade e segurança jurídica.

Palavras-chave: Inteligência artificial, Autenticidade, Produção de texto, Direito Autoral

1. INTRODUÇÃO

O processo de transformação digital tem na inteligência artificial (iA) uma de suas bases, impondo à sociedade uma nova era caracterizada por saberes dinâmicos, mutáveis e complexos. Programação e automação estruturam uma civilização hipertecnológica e hiperconectada, marcada pela crescente dependência tecnológica (Dominici, 2020). Nesse contexto, surgem paradoxos, como o fato de nosso futuro depender dessas tecnologias ao mesmo tempo em que é potencialmente ameaçado por elas (Suleyman & Bhaskar, 2024). Destaca-se também o uso de ferramentas digitais para detectar contribuições de iA em textos, muitas das quais também visam “humanizar” o conteúdo, tornando-o mais semelhante à escrita humana.

XXVIII ENMC – Encontro Nacional de Modelagem Computacional
XXVI ECTM – Encontro de Ciência e Tecnologia de Materiais
21 a 24 de outubro de 2023

O início da iA remonta à década de 1950. Em sua trajetória, esse campo dividiu-se entre abordagens baseadas em regras e redes neurais, sendo estas últimas as que se consolidaram e popularizaram. Esse avanço foi viabilizado pelo acesso a grandes volumes de dados, aumento da capacidade de processamento computacional e adoção do aprendizado profundo (*deep learning*) para tratamento das informações, permitindo, assim, que algoritmos reconheçam padrões e realizem correlações para gerar resultados (Lee, 2019; Murer, 2025).

Autores como Murer (2025), Hau (2025), Herath, Ode e Herath (2025), Bordalejo *et al.* (2025), Mulaudzi e Hamilton (2025), Lund *et al.* (2025), Popescu-Apreutesei (2025), Guan e Han (2025), Suleyman e Bhaskar (2024), Ayanwale *et al.* (2024), Alves (2024), Perkins *et al.* (2024), Sarwanti *et al.* (2024) e Aranha (2023) realizaram estudos sobre a evolução das iA, suas implicações no direito autoral, potenciais usos no meio acadêmico, necessidade de capacitação de docentes e alunos, e a importância de ética, integridade, políticas claras e transparência.

Não obstante, outros estudos investigaram a verificação de textos produzidos com suporte de iA. Nessa direção, realizou-se um mapeamento sistemático da literatura na *Web of Science* (2022–2026), minerando trabalhos sobre esse tema por meio de *strings* específicas. Dos 26 estudos inicialmente encontrados, nove atenderam aos critérios de relevância estabelecidos, constituindo o *corpus* final de análise. Os resultados encontrados indicam que nem humanos nem ferramentas automatizadas distinguem com confiabilidade textos gerados por iA, apresentando desempenho variável conforme extensão, complexidade e método empregado.

Adicionalmente, constatou-se que *prompts* podem interferir na detecção de contribuição não humana na produção de textos e que o uso indiscriminado de ferramentas acarreta riscos éticos e sociais, como julgamentos equivocados, dependência tecnológica e desigualdade de acesso. Esses achados fundamentam o presente estudo, que explora o paradoxo das plataformas de detecção e atribuição de iA, comparando resultados apresentados quanto à verificação de autenticidade de fragmentos textuais produzidos entre 1980 e 2025.

Portanto, considerando o objetivo geral de avaliar o grau de convergência entre diferentes plataformas gratuitas de detecção e atribuição de uso de iA, foram selecionadas 10 plataformas disponíveis na *internet* para analisar a contribuição não humana em trechos de 100 trabalhos acadêmicos (1980–2025). A partir desse *set* de análise foi possível responder aos objetivos específicos, que incluíam: comparar a *performance* das plataformas e investigar diferenças de desempenho dessas ferramentas de verificação, identificando limitações metodológicas.

Os resultados revelaram que as plataformas-alvo não apresentaram convergência quanto à verificação de contribuição não humana nos textos submetidos à análise, evidenciando questionamentos sobre a confiabilidade e assertividade dessas tecnologias.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo objetiva evidenciar o grau de convergência aparente entre plataformas que se propõem a verificar o grau de contribuição de inteligência artificial (iA) na produção de textos, tendo como base uma análise longitudinal abrangendo o período de 1980 a 2025.

Tal abordagem fomenta a desmistificação da falsa ideia de assertividade irrestrita e plena dessas plataformas, a qual pode induzir os usuários a construírem juízos de valor equivocados quanto à participação não humana na produção de textos. Entre os possíveis resultados, têm-se os prejuízos ao avaliar qualitativamente tais produções literárias, sejam no ambiente escolar ou no mercado de trabalho, expondo, indevidamente, as imagens das partes interessadas.

Nessa linha, esta pesquisa se apoia no método dedutivo, pois parte de uma premissa geral (as plataformas de verificação de iA são convergentes), confrontando-a com as evidências empíricas apuradas em cada uma das ferramentas utilizadas, confirmando ou não sua validade. Logo, o foco é verificar a hipótese inicial de que tais plataformas não são convergentes e podem induzir a falsos positivos sobre a real contribuição da iA, gerando uma zona de incertezas.

Conforme seus objetivos, este estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo, pois busca evidenciar e comparar os percentuais de contribuições de iA atribuídos a fragmentos textuais de trabalhos acadêmicos por plataformas de verificação de autenticidade.

Em termos de sua natureza, pode ser classificado como sendo um estudo quantitativo não probabilístico, pois coleta, analisa e compara dados numéricos dos percentuais de contribuição de iA atribuídos por 10 plataformas de verificação de autenticidade textual. As análises incidem em fragmentos textuais de 100 trabalhos acadêmicos, produzidos entre os anos de 1980 e 2025, e aleatoriamente escolhidos, como forma de identificar distribuições, padrões e variações entre os diferentes tempos-alvo entre as ferramentas utilizadas.

Quanto às plataformas de verificação, optou-se por selecionar, por conveniência, aquelas de acesso gratuito e capazes de cruzar resultados com sistemas semelhantes, preservando suas identidades em respeito a princípios éticos e de confidencialidade da pesquisa científica.

Em continuidade, para reforçar as conclusões dos achados, foi realizado um mapeamento sistemático da literatura na base Web of Science (2022–2026), sendo utilizadas *strings* conexas ao tema [(“AI detection” OR “AI authenticity check” OR “AI text verification” OR “AI content detector”) AND (“Education” OR “academic writing” OR “research integrity”). Entre os 26 estudos identificados, 9 foram selecionados após avaliação de critérios de foco em detectores, método com teste de desempenho, contexto acadêmico e alinhamento com esta pesquisa.

Estrategicamente, de cada trabalho acadêmico verificado foi extraído um fragmento textual composto por três parágrafos, como forma de compor o plano amostral, o qual privilegiou o conteúdo textual contido na subseção “Introdução” de cada publicação-alvo, garantindo, assim, padronização quando da composição da amostra.

As plataformas de verificação de autenticidade, considerando as respectivas tendências de atribuir contribuição de iA às evidências, foram categorizadas em 5 grupos, de acordo com o percentual médio (%_{médio} de iA) por ano de atribuição de contribuição não humana junto às 100 evidências analisadas. Para a análise, foram aplicadas estatísticas descritivas (mínimo, máximo, média, mediana e desvio-padrão), complementadas por quadros de categorização de tendências e representações gráficas (dispersão, *boxplots* e matriz de correlação com o Tau de Kendall). Essa combinação permitiu identificar padrões, inconsistências e valores extremos, além de avaliar a consistência das plataformas e a falta de convergência na detecção de contribuições não humanas nos fragmentos textuais.

Justifica-se o uso do Tau de Kendall para calcular a correlação em razão de ser um método estatístico não paramétrico utilizado para avaliar o grau de associação entre variáveis ordinais ou intervalares. Diferentemente de métodos como o de Pearson, que pressupõem distribuição normal, e o de Spearman, que pode ser sensível à ocorrência de empates, Kendall's Tau é especialmente robusto em bases de dados com muitos valores repetidos (Brideau, 2025), mostrando-se, portanto, mais adequado para o presente estudo.

No Quadro 1, em atenção ao período-alvo (1980 a 2025), são apresentadas as categorias definidas para classificar as tendências de atribuição de contribuições não humanas aos textos avaliados, considerando os percentuais médios de iA indicados pelas plataformas de verificação adotadas neste estudo.

Quadro 1 – Categorização das tendências das plataformas de verificação de autenticidade

Tendência	Variação	Descrição
Total	% _{médio} de iA = 100%	Presença absoluta de atribuição de iA
Alta	80% < % _{médio} de iA < 100%	Presença elevada de atribuição de iA
Neutra	40% < % _{médio} de iA ≤ 80%	Faixa intermediária de atribuição de iA
Baixa	0% < % _{médio} de iA ≤ 40%	Detecção residual ou flutuante de iA
Nula	% _{médio} de iA = 0%	Ausência absoluta de atribuição de iA

Fonte: elaborado pelos autores

Na Figura 1 tem-se a sistematização das etapas da pesquisa, no que se refere à coleta das amostras textuais submetidas à análise nas ferramentas de detecção de uso de iA.

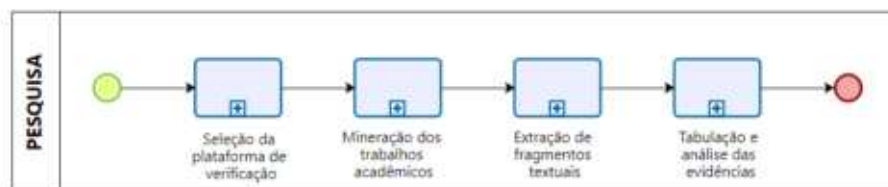


Figura 1 – Sistematização das etapas da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores via Bizagi Modeler®

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Preliminarmente, a partir do mapeamento sistemático da literatura foi possível evidenciar que nem humanos nem ferramentas conseguem distinguir com precisão textos produzidos por IA, sendo os detectores imprecisos e com resultados variáveis. Além disso, identificou-se que “reescritores” e *prompts* podem interferir na detecção e que não é possível confiar plenamente nessas ferramentas para aferir autenticidade, diante do risco de julgamentos equivocados (Bordalejo *et al.*, 2025; Fariello *et al.*, 2025; Guan e Han, 2025; Herath, Ode e Herath, 2025; Kar *et al.*, 2025; Popescu-Apreutesei *et al.*, 2025; Hakam *et al.*, 2024; Perkins *et al.*, 2024).

As pesquisas também alertaram para riscos como a competição entre geradores e detectores de iA, a dependência tecnológica, com enfraquecimento do senso crítico, e o agravamento das desigualdades sociais. Como recomendações, destacam-se: a criação de regras claras para o uso de iA em produções acadêmicas; a capacitação de docentes e alunos em ética e integridade; a redefinição das formas de avaliação do conhecimento e a ampliação da transparência nas métricas utilizadas pelos detectores, com possibilidade de revisão por especialistas (Bordalejo *et al.*, 2025; Gosselin, 2025; Guan e Han, 2025; Herath, Ode e Herath, 2025; Popescu-Apreutesei *et al.*, 2025; Perkins *et al.*, 2024).

No que se refere à verificação dos fragmentos de textos acadêmicos nos detectores de iA, constam na Tabela 1 as quantidades de fragmentos que compuseram o campo de análise, com destaque para as respectivas categorias textuais.

Tabela 1 – Quantidade de trabalhos acadêmicos por ano e por categoria

Categoria	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Tese	-	1	-	1	1	1	1	1	1	2
Dissertação	10	6	6	8	4	1	4	3	5	5
Artigo	-	3	3	1	5	7	5	6	4	3
Monografia	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Resenha	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores

Para cada ano-alvo, foram escolhidos os 10 primeiros trabalhos acadêmicos exibidos pelo Google Acadêmico®, sem preferência de categoria, área do conhecimento ou origem. Obteve-se uma amostragem de 100 dados aleatórios e não probabilísticos, com ampla variabilidade de estilos de redação, que foram submetidos à análise nas 10 plataformas adotadas nesse estudo.

Na Tabela 2 têm-se estatísticas dos percentuais de atribuições de iA das plataformas-alvo.

Tabela 2 – Estatísticas dos percentuais de atribuição de iA detectados pelas plataformas-alvo

Estatística	PA01	PA02	PA03	PA04	PA05	PA06	PA07	PA08	PA09	PA10
Máx.	100%	82%	36%	100%	100%	100%	100%	85%	1%	30%
Mín.	70%	0%	0%	0%	57%	0%	0%	10%	0%	5%
M	84%	4%	1%	31%	96%	5%	29%	21%	0%	13%
Med.	9%	14%	5%	41%	8%	12%	39%	20%	0%	7%
DP	100%	82%	36%	100%	100%	100%	100%	85%	1%	30%

Legenda: (Máx.) máximo; (Mín.) mínimo; (M) média; (Med) mediana e (DP) desvio-padrão

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se alta variabilidade entre as plataformas, algumas apresentando médias elevadas e outras próximas de zero, além de medianas assimétricas e desvios-padrão elevados, indicando falta de consistência e comportamentos distintos nos critérios de atribuir contribuição de iA.

Na Figura 2, considerando as plataformas de verificação de autenticidade textual adotadas nesse estudo (PA01, PA02, PA03, PA04, PA05, PA06, PA07, PA08, PA09 e PA10), têm-se as dispersões dos percentuais médios das atribuições de iA para o período-alvo.

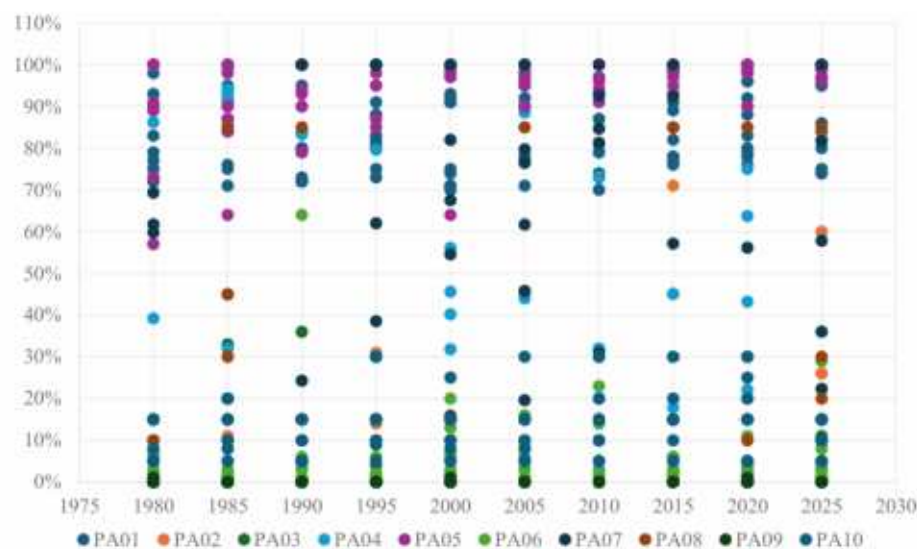


Figura 2 – Percentuais de contribuição de iA atribuídos pelas plataformas-alvo

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se a grande variabilidade das médias de atribuições de iA entre as plataformas. As plataformas PA01, PA05, PA06 e PA07 concentram percentuais próximos de 100%, enquanto PA09 e PA10 majoritariamente abaixo de 20%, denotando falta de uniformidade nos critérios de detecção de eventual contribuição não humana na produção dos fragmentos de textos.

Têm-se no Quadro 2 as categorizações das plataformas-alvo quanto à tendência de atribuir eventual contribuição de iA aos fragmentos textuais analisados (total, alta, neutra, baixa e nula).

Quadro 2 – Categorização das plataformas-alvo quanto à tendência média de atribuir iA

Ano	PA01	PA02	PA03	PA04	PA05	PA06	PA07	PA08	PA09	PA10
1980	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
1985	Alta	Baixa	Baixa	Neutra	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Nula	Baixa
1990	Neutra	Nula	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Nula	Baixa
1995	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Neutra	Baixa	Nula	Baixa
2000	Neutra	Baixa	Baixa	Neutra	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
2005	Alta	Nula	Nula	Baixa	Alta	Baixa	Neutra	Baixa	Nula	Baixa
2010	Alta	Nula	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Nula	Baixa
2015	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Nula	Baixa
2020	Alta	Nula	Baixa	Neutra	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
2025	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Nula	Baixa

Legenda: (Total) %_{médio} de iA = 100%; (Alta) 80% < %_{médio} de iA < 100%; (Neutra) 40% < %_{médio} de iA < 80%; (Baixa) 0% < %_{médio} de iA < 40% e (Nula) %_{médio} de iA = 0%

Fonte: elaborado pelos autores

Constata-se que as plataformas PA01 e PA05 mantêm tendência alta de detectar eventual contribuição de iA em textos, enquanto as demais variaram entre baixa e nula, com poucas ocorrências neutras, evidenciando a concentração de detecção e baixa uniformidade nos dados.

Na Figura 3 têm-se as médias e medianas globais dos percentuais de atribuições de iA.

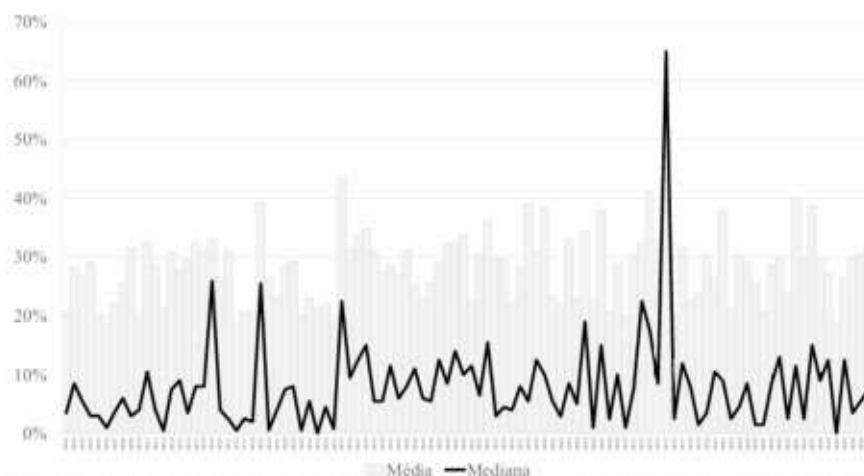


Figura 3 – Médias e medianas globais das plataformas-alvo por fragmento textual analisado

Fonte: elaborado pelos autores

Em linhas gerais, as médias se mantêm estáveis, enquanto as medianas oscilam com picos acentuados, sugerindo assimetrias e valores extremos. Neste cenário, confirma-se a presença de anomalias entre os critérios de atribuição de iA internalizados pelas plataformas-alvo, evidenciando inconsistência em atribuir contribuição não humana aos fragmentos analisados.

Na Figura 4, tem-se um *boxplot* da distribuição dos *scores* das ferramentas analisadas.

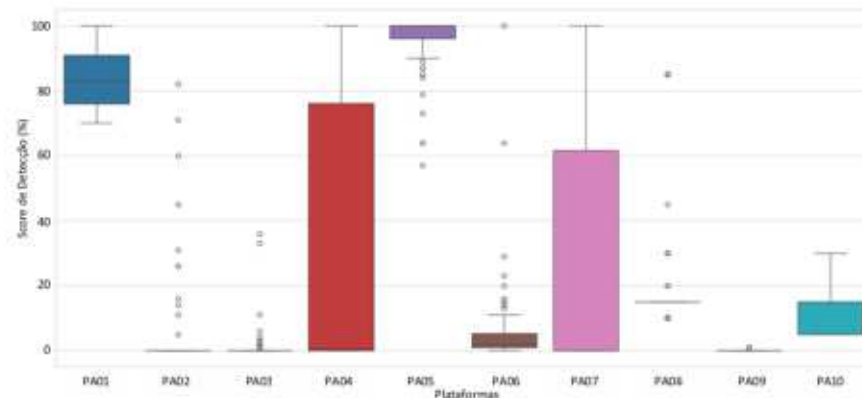


Figura 4 – Distribuição dos scores de detecção por plataforma
Fonte: elaborado pelos autores

No gráfico tem-se acentuada divergência entre as plataformas, destacando que: **a)** PA01 e PA05 apresentam concentração de resultados próximos a 100%, indicando uma tendência de atribuir contribuição de IA; **b)** PA02, PA03 e PA09 possuem níveis próximos de zero; **c)** PA04 e PA07 têm ampla variabilidade e presença de *outliers*, denotando inconsistência nos critérios de detecção; e **d)** PA06, PA08 e PA10 têm medianas reduzidas, mas com dispersões e pontuais atribuições elevadas.

Na Figura 5 tem-se a matriz de correlação de Kendall's Tau entre as plataformas.

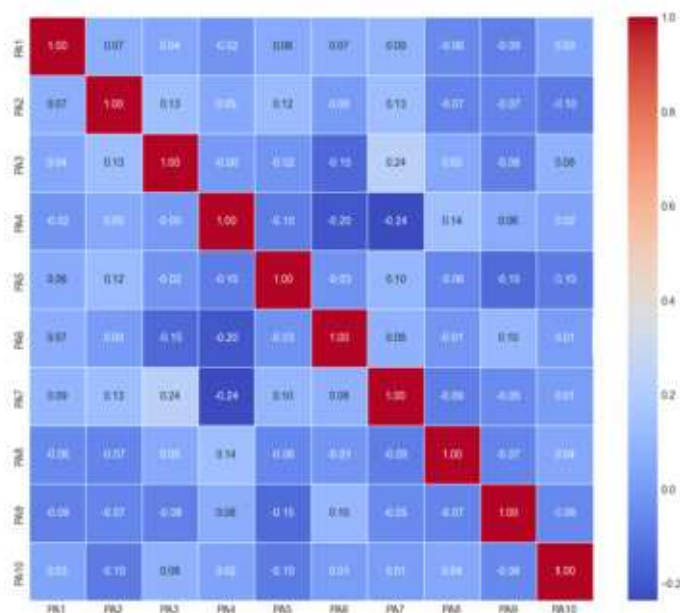


Figura 5 – Matriz de correlação de Kendall's Tau entre as plataformas de detecção
Fonte: elaborado pelos autores

Na seção de materiais e métodos apresentou-se a justificativa da opção pela matriz de correlação de Kendall e das razões desta ser a forma mais adequada de avaliar a associação entre as ferramentas analisadas, assegurando maior confiabilidade na interpretação dos dados. Como se pode observar na Figura 5, a maioria dos coeficientes ficou próxima de zero, indicando correlações inexistentes ou fracas. Algumas relações negativas mostram comportamentos divergentes entre determinados detectores. Nenhuma das associações ultrapassou níveis moderados de significância, confirmando a heterogeneidade dos critérios de atribuição de iA.

O conjunto de achados deixou claro que não há consistência interplataformas, tornando inviável o uso isolado destas ferramentas como parâmetro seguro de autenticação textual. Contudo, após o processamento dos fragmentos textuais, os serviços eletrônicos apresentaram mensagens que “geram expectativas” de assertividade para os usuários, além de oferecer soluções para humanizar a redação, tornando o texto “exclusivo”.

Em atenção às mensagens padrão de parte das plataformas utilizadas nesta pesquisa, nada impede que os usuários sejam levados a acreditar que o fragmento textual em análise apresente padrões de escrita não humanos e tenha sido gerado por uma iA, fragilizando a originalidade e a conduta dos autores no processo de construção textual.

Nessa linha, importa destacar que aqueles que recorrem a essas plataformas de verificação de contribuições de iA devem possuir conhecimento prévio sobre os parâmetros lógicos dos componentes desses sistemas, sob pena de, na não ocorrência, o que não se espera, atribuírem julgamentos equivocados com base em premissas frágeis.

Desta forma, sugere-se que as empresas que atuam neste segmento mercadológico, informem claramente seus usuários e revisem os textos das chamadas para evitar a apropriação inadvertida dos resultados fornecidos pelas plataformas, sobretudo na expectativa de se determinar o grau de contribuição da iA quando da construção de textos, acadêmicos ou não.

4. CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo confirmam a divergência entre as plataformas de verificação de contribuição de iA em textos. No contexto acadêmico, tais achados ressaltam a necessidade de internalizar políticas institucionais que assegurem o uso ético, responsável e transparente dessas ferramentas, capacitando os docentes e os discentes quanto aos seus limites e riscos.

Do ponto de vista jurídico, os achados contribuem para reduzir o risco de falsos positivos em processos avaliativos, prevenindo sanções indevidas que possam afetar direitos autorais e comprometer a imagem das partes envolvidas. Nesse contexto, evidenciam a necessidade de diretrizes regulatórias fundamentadas em transparência, proporcionalidade e garantia do contraditório, ao mesmo tempo em que estimulam a reflexão sobre a responsabilidade civil dos fornecedores das tecnologias de verificação de contribuição de iA, especialmente em casos de uso inadequado, falhas de comunicação ou informações equivocadas fornecidas aos usuários.

No campo prático, esse estudo orienta os fornecedores a comunicarem claramente as limitações de suas plataformas, evitando *marketing* “enganoso”, e incentiva as instituições a adotarem uma abordagem crítica, baseada no uso combinado de evidências. Tais medidas são essenciais para garantir maior confiabilidade, equidade e segurança nos processos internos que envolvem essas ferramentas, prevenindo decisões baseadas apenas em relatórios automáticos.

Em razão do caráter exploratório deste estudo, sugerem-se trabalhos futuros para comparar versões gratuitas e pagas das plataformas de detecção de iA; investigar vieses linguísticos e culturais na verificação de textos em diferentes idiomas e áreas do conhecimento; analisar o impacto das atualizações dos algoritmos nas taxas de detecção; estudar a força probatória dessas tecnologias em contextos acadêmicos e judiciais; propor um *framework* para orientar o uso acadêmico e institucional das plataformas de detecção de iA.

Por fim, é essencial que os usuários, especialmente da comunidade acadêmica, estejam cientes das limitações dessas plataformas na verificação da autenticidade textual, evitando expectativas equivocadas e aplicações indevidas da tecnologia.

5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo sinaliza limitações devido à sua natureza não probabilística, ao uso de estatísticas descritivas e à confidencialidade das plataformas analisadas; ainda assim, mantém relevância ao se apoiar em evidências empíricas e detalhar procedimentos e critérios, permitindo a reprodução do desenho experimental com tecnologias equivalentes ou amostras alternativas.

AGRADECIMENTOS

Ao Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás (TRE-GO), à Universidade Federal do Tocantins (UFT) e ao Instituto Federal de Goiás (IFG).

Ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da UFT.

Ao Estatístico Bruno Mortari.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Victor Habib Lantyer de Mello. Inteligência artificial generativa e direito autoral: investigando os limites do uso justo na era da tecnologia. *Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência, Encontro Virtual*, v. 10, n. 1, p. 1-19, jan./jul. 2024.
- ARANHA, Christian. *Como a tecnologia da Inteligência Artificial chegou até o ChatGPT*. MIT Technology Review Brasil, 20 abr. 2023. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/como-a-tecnologia-da-inteligencia-artificial-chegou-ate-o-chatgpt/>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- AYANWALE, Musa Adekunle et al. *Examining artificial intelligence literacy among pre-service teachers for future classrooms*. *Computers and Education Open*, [S.l.], v. 6, 100179, 2024.
- BORDALEJO, Barbara; PAFUMI, Daniela; ONUH, Franklin; KHALID, Ali I.; PEARCE, Michael S.; O'DONNELL, Declan P. "Scarlet Cloak and the Forest Adventure": A preliminary study of the impact of AI on commonly used writing tools. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, v. 22, art. 6, 2025.
- BRIDEAU, Lauren. *Correlation: Pearson, Spearman, and Kendall's tau*. University of Virginia Library: StatLab, maio 2025. Disponível em: <https://library.virginia.edu/data/articles/correlation-pearson-spearman-and-kendalls-tau>
- DOMINICI, Piero. A complexidade da comunicação. A comunicação da complexidade. *MATRIZES*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 15-39, 2020.
- FARIELLO, Serena; FENZA, Giuseppe; FORTE, Flavia; GALLO, Mariacristina; MAROTTA, Martina. *Distinguishing human from machine: a review of advances and challenges in AI-generated text detection*. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, v. 9, n. 3, p. 6-18, 2025.
- GOSSELIN, Romain-Daniel. *AI detectors are poor western blot classifiers: a study of accuracy and predictive values*. *PeerJ*, v. 13, e18988, 2025.
- GUAN, Qinghao; HAN, Yangxi. *From AI to authorship: Exploring the use of LLM detection tools for calling on "originality" of students in academic environments*. *Innovations in Education and Teaching International*, 2025.
- HAKAM, Hedi T.; PRILL, Rainer; KORTE, Lucas; LOVREKOVIĆ, Bojan; OSTOJIĆ, Mirza; RAMADANOV, Nedim; MUEHLENSIEPEN, Felix. *Human-written vs AI-generated texts in orthopedic academic literature: Comparative qualitative analysis*. *JMIR Formative Research*, v. 8, e52164, 2024.
- HAU, Mark F. *Writing with machines? Reconceptualizing student work in the age of AI*. *Frontiers in Communication*, [S.l.], v. 10, 1598988, 2025.
- HERATH, Dinuka B.; ODE, Egena; HERATH, Gayanga B. *Can AI replace humans? Comparing the capabilities of AI tools and human performance in a business management education scenario*. *British Educational Research Journal*, v. 51, p. 1073-1096, 2025.
- KAR, Sujita Kumar; BANSAL, Teena; MODI, Sumit; SINGH, Amit. *How sensitive are the free AI-detector tools in detecting AI-generated texts? A comparison of popular AI-detector tools*. *Indian Journal of Psychological Medicine*, v. 47, n. 3, p. 275-278, 2025.
- LEE, Kai-Fu. *Inteligência artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos comunicamos e vivemos*. Tradução de Marcelo Barbão. 1. ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019. 292 p.

- LUND, Brady D. et al. *AI and academic integrity: exploring student perceptions and implications for higher education*. Journal of Academic Ethics, [S.l.], v. 23, p. 1545–1565, 2025.
- MULAUDZI, Lebohlang Victoria; HAMILTON, Joleen. Lecturer's perspective on the role of AI in personalized learning: benefits, challenges, and ethical considerations in higher education. *Journal of Academic Ethics*, [S. l.], 13 mar. 2025.
- MURER, Ricardo. *Fundamentos da inteligência artificial: o futuro é agora*. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025.
- PERKINS, Mike; ROE, Jasper; POSTMA, Darius; MCGAUGHRAN, James; HICKERSON, Don. *Detection of GPT-4 generated text in higher education: Combining academic judgement and software to identify generative AI tool misuse*. Journal of Academic Ethics, v. 22, n. 1, p. 89–113, 2024.
- POPESCU-APREUTESEI, Lilia-Eliana; IOSUPESCU, Mihai-Sorin; NECULA, Sabina Cristiana; PĂVĂLOAIA, Vasile-Daniel. *Upholding academic integrity amidst advanced language models: Evaluating BiLSTM networks with GloVe embeddings for detecting AI-generated scientific abstracts*. Computers, Materials & Continua, v. 84, n. 2, p. 2606–2625, 2025.
- SARWANTI, Sri et al. *Are they literate on ChatGPT? University language students' perceptions, benefits and challenges in higher education learning*. Online Learning, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 105–130, set. 2024.
- SULEYMAN, Mustafa; BHASKAR, Michael. *A próxima onda: inteligência artificial, poder e o maior dilema do século XXI*. Tradução de Alessandra Bonrruquer. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2024.

THE PARADOX OF AI DETECTION AND ATTRIBUTION PLATFORMS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF ACADEMIC WORKS BETWEEN 1980 AND 2025

José Carlos Lucio Maia¹ – lucio.maia@uft.edu.br

Ilana Murici Ayres¹ – ilanamurici@gmail.com

Luís Cláudio Fernandes¹ – luis.claudio@uft.edu.br

Márcio Antônio Duarte Oliveira¹ – duarte.marcio@uft.edu.br

Vitor Carneiro Ramos¹ – carneiro.ramos@uft.edu.br

Gentil Veloso Barbosa² – gentilveloso@gmail.com

Rodrigo de Melo Brustolin³ – brustola7277@gmail.com

Flávio Roldão de Carvalho Lelis⁴ – flavio.roldao@ifg.edu.br

¹ Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO | Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – Goiânia – GO

² Universidade Federal do Tocantins – Palmas – TO

³ Tribunal Regional Eleitoral de Goiás – Goiânia – GO | Tribunal de Justiça de Goiás – Goiânia – GO

⁴ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás – Goiânia – GO

Abstract. This study aims to evaluate the degree of apparent convergence among different free platforms for detecting and attributing the use of artificial intelligence (AI), by analyzing excerpts from 100 academic texts (1980–2025). A quantitative, non-probabilistic approach was employed, selecting ten platforms to verify the authenticity of the target texts. Descriptive statistics were applied to examine the distribution of average AI contribution percentages, and a Kendall's Tau correlation matrix was developed to identify associations among the platforms. The scientific contributions include longitudinal empirical evidence regarding inter-platform inconsistencies and the proposal of a scale for classifying detection trends, which may serve as a reference for future research. From a practical perspective, the study highlights the limitations of these tools, the risks of false positives and negatives, and the erroneous attribution of AI contribution in texts. In summary, the results confirm high standard deviations, asymmetry in medians, low correlations across the analyzed platforms, and heterogeneity in the detected percentages of non-human contribution. These findings demonstrate the divergent behaviors of the detection systems and underscore the need for critical use of this technology, reinforcing the development of responsible use policies that ensure fairness and legal certainty.

Keywords: Artificial intelligence, Authenticity, Text production, Copyright

APÊNDICE H — CAPÍTULO DE LIVRO - PSICOLOGIA POSITIVA E TECNOLOGIA

PSICOLOGIA POSITIVA E TECNOLOGIA:

UMA REVISÃO SISTEMÁTICA PARA O PROCESSO ELEITORAL BRASILEIRO

Vitor Carneiro Ramos

Mestrando do PPG em Governança e Transformação Digital
Universidade Federal do Tocantins

Patrick Letouzé Moreira

Professor do PPG em Governança e Transformação Digital
Universidade Federal do Tocantins

RESUMO

Propomos, mediante Revisão Sistemática, o exame da qualidade e da relevância dos estudos sobre Psicologia Positiva e Tecnologia, com vistas à aplicabilidade na propaganda eleitoral no Brasil, subsidiando respostas às perguntas de pesquisa, em especial sobre como a Psicologia Positiva pode contribuir, de forma propositiva, para o uso ético e responsável da tecnologia no processo eleitoral, promovendo um ambiente mais saudável e democrático no Brasil. Desenvolvem-se conceitos relacionados à evolução da Psicologia Positiva, desde a primeira onda, voltada aos aspectos positivos do bem-estar, passando pela dinâmica entre experiências positivas e negativas, e a terceira, marcada pela expansão transdisciplinar, integrando sistemas e contextos a uma visão holística. Aborda-se os desafios enfrentados pela Psicologia Positiva, notadamente aqueles relacionados à credibilidade científica e à percepção pública, de modo a fornecer possíveis caminhos em benefício à produção acadêmica da disciplina. Os resultados indicam que intervenções de Psicologia Positiva, aplicadas em contextos como comportamento ambiental nas organizações, integração de artes e educação, e saúde mental mediada por tecnologia, têm demonstrado efeitos positivos, porém modestos. A análise revela que essas intervenções podem promover o bem-estar, a resiliência e comportamentos pró-ambientais. No entanto, há necessidade de estudos adicionais para fortalecer a eficácia e a aplicabilidade dessas intervenções. E, apesar das críticas metodológicas à Psicologia Positiva, a pesquisa sugere que sua combinação com tecnologias emergentes pode beneficiar o processo eleitoral, promovendo o bem-estar coletivo e a democracia. Sobressai como essencial o desenvolvimento contínuo de estudos rigorosos para validar e aprimorar essas intervenções, assegurando sua eficácia e sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: Psicologia Positiva, Tecnologia, Intervenções positivas, Revisão Sistemática.

INTRODUÇÃO

A Psicologia Positiva possui foco nas experiências subjetivas positivas (Fredrickson 218-219), como felicidade, esperança e otimismo, características individuais positivas (Peterson and Seligman 16), exemplificadamente forças de caráter e virtudes e nas instituições positivas (Seligman and Csikszentmihalyi 5-6), v.g., democracia, família e liberdade de expressão e, a partir de intervenções positivas (Lyubomirsky and Layous 57), pode propiciar a ressonância de emoções e motivações nos

indivíduos, trazendo benefícios ao processo eleitoral, de outro giro, a tecnologia é importante aliado para a consecução daqueles objetivos.

No contexto eleitoral, os ânimos se exaltam, permeados por disputas acirradas e polarização política, o que prejudica o debate político e a democracia. A tecnologia, em constante evolução, encontra-se no centro das discussões sobre o desenvolvimento de ferramentas de automação, especialmente nas redes sociais e na Inteligência Artificial (IA).

Esta pesquisa explora a intersecção da Psicologia Positiva e da tecnologia para investigar soluções que incentivem um ambiente mais saudável no processo eleitoral brasileiro, promovendo o bem-estar coletivo e o fortalecimento da democracia. Através de uma análise crítica e sistemática de trabalhos acadêmicos, embasada na metodologia PRISMA, este estudo reúne os resultados da influência da Psicologia Positiva na tecnologia, tanto como ferramenta quanto como meio de propagação de intervenções positivas. O objetivo geral do presente trabalho é reunir informações sobre como a Psicologia Positiva é promovida pela tecnologia, quais intervenções positivas foram aplicadas e quais são as metodologias e resultados científicos dessas intervenções, com vistas ao aprimoramento das estratégias de propaganda eleitoral no Brasil.

De forma específica, objetivamos investigar como a Psicologia Positiva tem sido promovida e aplicada através de tecnologias modernas, especialmente nas redes sociais e ferramentas de automação, explorar como a combinação de Psicologia Positiva e tecnologia pode incentivar o bem-estar coletivo e contribuir para o avanço propositivo do país, promovendo um ambiente eleitoral mais positivo e engajador e, ainda, fornecer subsídios e recomendações que contribuam para o avanço da produção acadêmica em Psicologia Positiva e sua integração com a tecnologia.

Ademais, o trabalho busca responder às seguintes questões relevantes de pesquisa, como: 1. Como a Psicologia Positiva vem sendo promovida pela tecnologia? 2. Quais intervenções positivas foram aplicadas nesse contexto? 3. Quais as metodologias e resultados científicos dessas intervenções? 4. Há risco ao bem-estar individual e coletivo no âmbito do processo eleitoral brasileiro, mediante as inovações tecnológicas? e 5. Como a intersecção entre Psicologia Positiva e Tecnologia poderia contribuir para mudanças positivas no processo eleitoral brasileiro, promovendo um debate político mais saudável, transparente e construtivo?

Na presente pesquisa, avalia-se a qualidade metodológica dos artigos de revisão sistemática, de escopo e narrativas selecionadas, a fim de aferir a confiabilidade dos dados, identificar os desafios correlatos e apresentar propostas positivas no processo eleitoral brasileiro.

Em conclusão, com foco no atual contexto científico da discussão, pretende-se avaliar em como a Psicologia Positiva pode contribuir para mitigar os impactos negativos da automação e da IA nas redes sociais, promovendo o bem-estar individual e coletivo no âmbito do processo eleitoral brasileiro, mediante promoção do uso ético e responsável das inovações tecnológicas.

MÉTODOS

Sobreleva registrar que foi utilizada, como inspiração da presente revisão sistemática a metodologia Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), adaptando seus critérios para o contexto trabalhado, com vistas a manter a transparência, reprodutibilidade, qualidade e clareza na pesquisa.

A fonte de dados do presente trabalho se baseou no repositório *Web of Science Core Collection*, mantida pela Clarivate, disponibilizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES). As buscas foram registradas em 07/04/2024 e 30/04/2024, a partir dos parâmetros em busca

avançada “TS=(positive AND psychology) AND TI=(review)”, limitando a busca quanto aos anos de 2022, 2023 e 2024, com o objetivo de identificar artigos que possam contribuir com a pesquisa da relação entre Psicologia Positiva e Tecnologia, resultando no total de 284 (duzentos e oitenta e quatro) resultados.

Considerando a coletânea de revisões de escopo, narrativas ou sistemáticas, classificadas a partir do critério de relevância, e seguindo a metodologia descrita, verificou-se que, dos 17 (dezessete) estudos selecionados, houve resultados significativos sobre a teoria da aplicabilidade de intervenções de psicologia positiva em diversos contextos ligados ao comportamento humano, especialmente nas áreas ambientais, incluindo o ambiente de trabalho e a sustentabilidade.

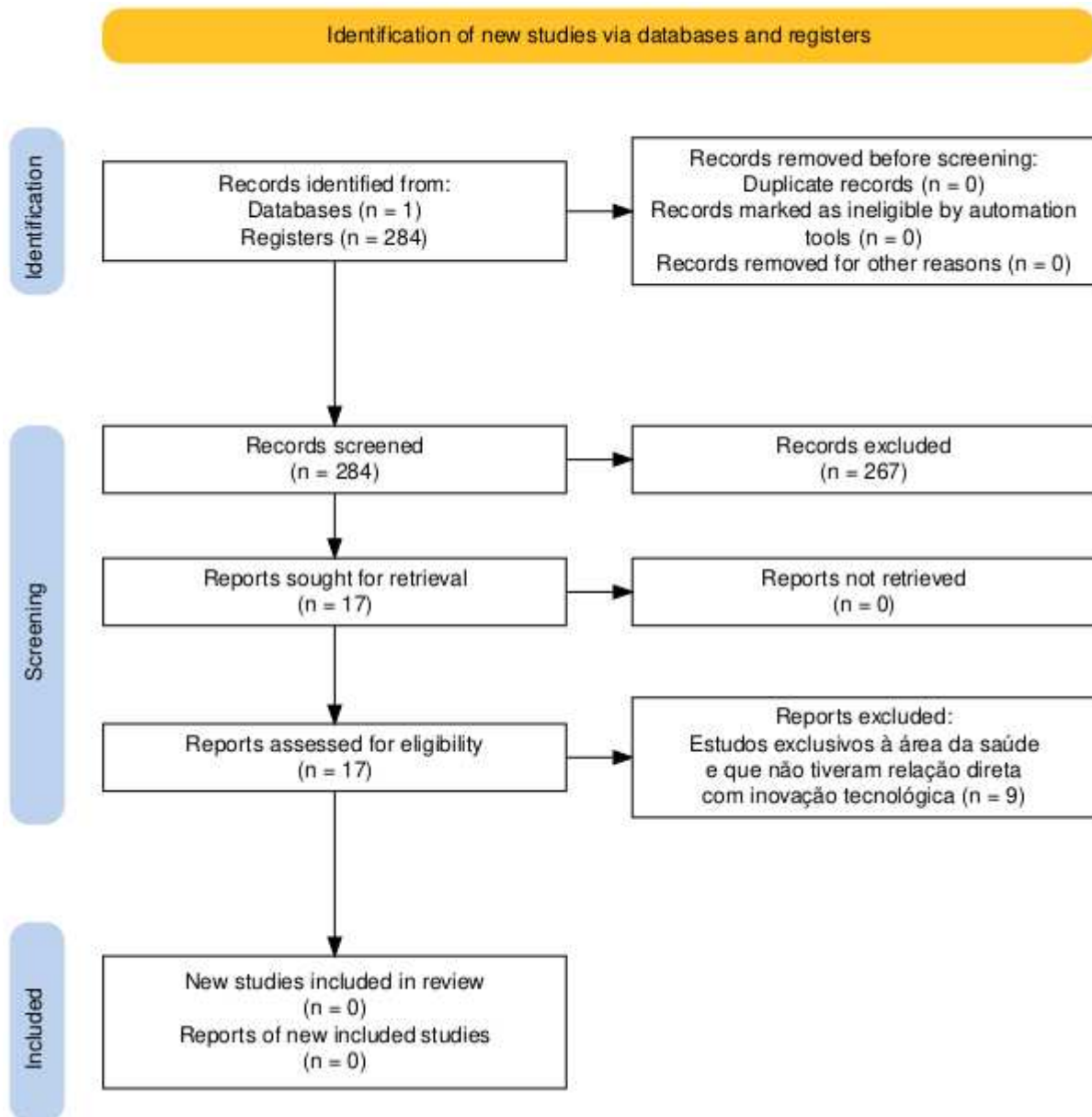
Considerando que houve considerável espaço amostral, os critérios de inclusão foram no sentido da coleta de artigos que realizaram revisão de escopo, narrativa ou sistemática, com classificação a partir do critério da relevância.

Buscou-se não limitar a busca tão somente pela quantidade de citações ou referências, mas, também, em relação aos estudos que concentraram maior quantidade de dados analisados e, conquanto não tenha constado dos parâmetros de busca, efetuou-se seleção daqueles que se comunicam direta ou indiretamente com a utilização de ferramentas tecnológicas para a aplicação de intervenções de psicologia positiva em organizações.

Ainda, considerando o caráter interdisciplinar da presente pesquisa, incluiu-se artigos de revisões das áreas da educação, artes, psicologia, negócios e saúde.

Foram mantidos artigos de revisão sistemática que aprofundaram os conceitos gerais de psicologia positiva e experiências organizacionais com intervenções de psicologia positiva, permitindo a contextualização dos indicadores. Excluíram-se aqueles cujo foco e resultados foram restritos à área da saúde e que não tiveram relação direta com inovação tecnológica.

Além disso, foram excluídos artigos que, embora compatíveis com o escopo, não estavam disponíveis para acesso completo.



Após a aplicação dos critérios de exclusão, foram selecionados os 8 (oito) estudos a seguir:

Ano	Autor	Título	Periódico
2022	Neuhaus et al.	A Narrative Review of Peer-Led Positive Psychology Interventions: Current Evidence, Potential, and Future Directions	INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH

2022	Rau et al.	A systematic review to assess the evidence-based effectiveness, content, and success factors of behavior change interventions for enhancing pro-environmental behavior in individuals	FRONTIERS IN PSYCHOLOGY
2022	Meyers and Rutjens.	Applying a Positive (Organizational) Psychology Lens to the Study of Employee Green Behavior: A Systematic Review and Research Agenda	FRONTIERS IN PSYCHOLOGY
2023	Vazquez-Marín and Cuadrado.	Connecting Sustainable Human Development and Positive Psychology through the Arts in Education: A Systematic Review	SUSTAINABILITY
2022	Rincon et al.	Contributions of positive psychology to the creation and support of healthy organizations: Scoping review	ESTUDIOS GERENCIALES
2022	Marciano et al.	Digital Media Use and Adolescents' Mental Health During the Covid-19 Pandemic: A Systematic Review and Meta-Analysis	FRONTIERS IN PUBLIC HEALTH
2022	Serrano-Ripoll et al.	Impact of Smartphone App-Based Psychological Interventions for Reducing Depressive Symptoms in People With Depression: Systematic Literature Review and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials	JMIR MHEALTH AND UHEALTH
2024	van Zyl et al.	The critiques and criticisms of positive psychology: A systematic review	JOURNAL OF POSITIVE PSYCHOLOGY

Tabela 01 - artigos selecionados

Foi realizada extração de dados mediante sistematização em planilha dos critérios presentes na metodologia PRISMA, sendo "Ano", "Autor", "Título", "Período", "Contexto", "Teoria", "Hipótese/Objetivo", "Método", "Resultados", "Limitação", "Agenda Pesquisa".

A análise de dados será realizada nos itens Resultados, Discussão e Conclusão do presente trabalho, seguindo a metodologia PRISMA com adaptações, em especial pela metassíntese e interpretação dos resultados para vislumbre das implicações em eventual aplicação estudo propositivo na área da propaganda eleitoral inserta no processo eleitoral brasileiro.

RESULTADOS

Considerando a coletânea de revisões de escopo, narrativa ou sistemática, com classificação a partir do critério da relevância realizada, seguindo a metodologia acima, verificou-se que dos 8 (oito) selecionados, demonstrou-se resultado sobre teoria da aplicabilidade de intervenções de psicologia positiva nos mais variados contextos a fim de melhorias de comportamento humano, notadamente relacionados a Intervenções de psicologia positiva, comportamento pro ambiental/verde nas organizações, psicologia e artes na educação, saúde das organizações, saúde mental, mídias digitais e psicoterapia, e críticas à psicologia positiva.

Em relação aos métodos aplicados nos artigos selecionados, foi observado um uso comum de diretrizes reconhecidas, como PRISMA e PICO, para garantir a qualidade e a replicabilidade dos estudos. Todos os artigos utilizaram diversas bases de dados acadêmicas, incluindo Web of Science, Scopus, PubMed, APA PsycInfo e ScienceDirect, e aplicaram critérios claros de inclusão e exclusão.

Por outro lado, foram identificadas diferenças significativas entre os artigos. Essas diferenças incluem variações nos tipos de revisão (narrativa, sistemática, de escopo), nos termos de pesquisa e palavras-chave utilizadas (como comportamento verde e desenvolvimento sustentável), e nos períodos de publicação dos artigos revisados, que variaram de amplos a mais restritos. Além disso, alguns estudos focaram em bases de dados específicas, como MEDLINE, Embase e Cochrane Central Register, enquanto outros utilizaram fontes como Eric, ProQuest Sociology e CINAHL.

Em relação aos artigos selecionados, verificou-se o seguinte quanto a teoria e objetivos de pesquisa:

Tema	Teoria	Objetivo
1. Bem-Estar e Prevenção	Psicologia positiva promove bem-estar e previne problemas.	Avaliar a eficácia das intervenções e identificar oportunidades.
2. Comportamento Ambiental/Verde	Incentivos podem moldar comportamento verde dos colaboradores, reduzindo emissões através de mudanças no comportamento.	Revisar intervenções eficazes globalmente e verificar a correlação entre psicologia positiva organizacional e comportamento verde.
3. Psicologia Positiva, Artes e Educação	Conexão entre psicologia positiva, artes e desenvolvimento sustentável na educação.	Identificar a relação entre competências e virtudes.
4. Organizações Saudáveis	Psicologia positiva contribui para organizações saudáveis e produtivas.	Definir organização saudável com base em evidências científicas.
5. Saúde Mental, Mídias Digitais na Pandemia e Psicoterapia por Aplicativos Móveis	Uso de mídias digitais na pandemia afeta a saúde mental de adolescentes. A psicoterapia por aplicativos móveis pode tratar depressão.	Demonstrar a relação entre o uso de redes sociais e saúde mental na pandemia e analisar o impacto de intervenções via aplicativos em sintomas depressivos.
6. Críticas e Desafios à Psicologia Positiva	Valor e validade da psicologia positiva como disciplina.	Explorar críticas e fornecer uma visão consolidada dos desafios, embasando pesquisas futuras em Psicologia Positiva, Artes e Educação.

Tabela 2 Categorias das Teorias e Objetivos dos Temas

De acordo com a extração de dados, houve a identificação de pontos em comum quanto aos resultados, a saber: (1) há uma área promissora para intervenções e pesquisas adicionais são necessárias para um estudo metodológico comparativo melhor, (2) salvo exceções, a maioria das intervenções mostrou pequenos efeitos positivos, (3) relação positiva entre experiências subjetivas e

comportamento verde dos funcionários. (4) críticas abrangentes à psicologia positivas que vem sendo dirimidas pelos novos trabalhos científicos.

De outro giro, os trabalhos caminharam em direções dispares, desde (1) o foco das intervenções (mobilidade, energia, saúde mental, clima organizacional), (2) o impacto variado do uso de mídias sociais no bem-estar, (3) necessidade de estudos complementares variando em enfoque e profundidade, (4) diversidade nas críticas à psicologia positiva e, por fim, (5) conclusões variadas sobre a eficácia das intervenções.

Verificou-se limitação em comum aos estudos realizados em razão de incluírem revisões em idioma, predominantemente, inglês, podendo restringir o escopo.

DISCUSSÃO

Da análise do artigo "A Narrative Review of Peer-Led Positive Psychology Interventions: Current Evidence, Potential, and Future Directions" (Neuhaus et al.) tem-se que os resultados caminharam para corroborar a psicologia positiva ser área promissora para intervenções em escolas, locais de trabalho e comunidades locais. Os resultados indicam que tais intervenções podem promover o bem-estar e a resiliência dos indivíduos em diversos contextos sociais. No entanto, há uma necessidade de pesquisas complementares para estudos metodológicos comparativos e novas abordagens, visando fortalecer a aplicabilidade e eficácia dessas intervenções.

No artigo "A systematic review to assess the evidence-based effectiveness, content, and success factors of behavior change interventions for enhancing proenvironmental behavior in individuals" de Rau et al. (Rau et al.), as intervenções apresentaram pequenos efeitos positivos, principalmente em áreas como mobilidade, energia, gestão de resíduos, infraestrutura e educação. Isso demonstra a capacidade das intervenções em influenciar comportamentos ambientais. Contudo, o impacto na melhoria do comportamento ambiental a longo prazo foi menos significativo, destacando a necessidade de um enfoque maior em intervenções sustentáveis e duradouras.

O artigo "Applying a Positive (Organizational) Psychology Lens to the Study of Employee Green Behavior: A Systematic Review and Research Agenda" (Meyers and Rutjens) aponta que a psicologia organizacional positiva pode promover comportamento verde entre colaboradores, incentivando práticas ambientalmente sustentáveis no ambiente de trabalho. Experiências subjetivas positivas e traços individuais pró-ambientais estão fortemente relacionados ao comportamento verde, sugerindo que intervenções focadas em promover tais experiências e traços podem ser eficazes em fomentar comportamentos ecológicos.

Em "Connecting Sustainable Human Development and Positive Psychology through the Arts in Education: A Systematic Review" (Vazquez-Marin and Cuadrado), observa-se um relacionamento significativo entre competências para sustentabilidade e virtudes individuais, aprimoradas através das artes na educação. As artes desempenham um papel crucial no desenvolvimento integral dos indivíduos. Programas educacionais que integram artes e psicologia positiva podem potencializar o desenvolvimento sustentável e pessoal dos alunos.

O artigo "Contributions of positive psychology to the creation and support of healthy organizations: Scoping review" (Rincon et al.) enfatiza a necessidade de promover o desenvolvimento de organizações saudáveis com base na psicologia positiva, criando ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios. É importante criar indicadores para avaliar riscos psicossociais e renovar paradigmas organizacionais, bem como metodologias comparativas e novas abordagens, para uma implementação mais eficaz das práticas de psicologia positiva nas organizações.

No artigo "Digital Media Use and Adolescents' Mental Health During the Covid-19 Pandemic: A Systematic Review and Meta-Analysis" de Marciano et al. (Marciano et al.), o aumento do uso de mídias sociais durante a pandemia teve um impacto variado na saúde mental dos adolescentes. Enquanto alguns estudos indicam efeitos negativos, outros sugerem uma relação complexa e multifacetada. A relação entre mal-estar e tempo gasto em mídias sociais não é conclusiva em termos de bem-estar social, indicando a necessidade de pesquisas adicionais para compreender melhor essa dinâmica.

O artigo "Impact of Smartphone App-Based Psychological Interventions for Reducing Depressive Symptoms in People With Depression: Systematic Literature Review and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials" de (Serrano-Ripoll et al.) mostra que intervenções via aplicativos móveis são eficazes na redução de sintomas de depressão, especialmente em casos graves, destacando o potencial dos aplicativos móveis como ferramentas terapêuticas acessíveis e escaláveis. Contudo, há necessidade de ensaios robustos para validar esses resultados e identificar características específicas das intervenções que contribuem para sua eficácia.

Finalmente, no artigo "The critiques and criticisms of positive psychology: A systematic review" (van Zyl et al.), de forma detalhada, expõe as críticas significativas que a psicologia positiva enfrenta, em especial sobre sua teorização e metodologias, sendo por vezes vista como pseudociência e ideologia neoliberal. Essas críticas destacam a necessidade de uma reflexão contínua e rigorosa sobre os fundamentos e práticas da psicologia positiva. A proposta de adoção de uma abordagem interdisciplinar, ciência aberta e transparência pode melhorar a disciplina, ajudando a psicologia positiva a responder às críticas e fortalecer sua base científica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora haja um vasto corpo de conhecimento científico sobre intervenções de psicologia positiva, ainda não foram encontrados resultados substanciais ou significativos. No entanto, a intersecção entre psicologia positiva e os contextos apresentados revela-se promissora. Uma constatação comum entre os estudos é a necessidade de um maior desenvolvimento científico nessa área, incluindo o aprofundamento de estudos para a aplicação de novas abordagens de intervenções e o monitoramento a longo prazo para verificar se os comportamentos incentivados se tornam hábitos duradouros.

A psicologia positiva é uma área de pesquisa promissora que requer estudos complementares detalhados para realizar comparações metodológicas e explorar novas abordagens de intervenção. Os resultados da revisão indicam que, embora as intervenções de psicologia positiva geralmente apresentem pequenos efeitos positivos, elas têm um potencial significativo em áreas como mobilidade, energia, gestão de resíduos, infraestrutura e educação.

As críticas à psicologia positiva, incluindo a falta de teorização adequada, problemas metodológicos e a percepção pública como uma pseudociência, são válidas. Para superar esses desafios, recomenda-se a adoção de uma abordagem interdisciplinar, maior transparência na pesquisa e o desenvolvimento de diretrizes rigorosas para garantir a credibilidade e a eficácia das intervenções.

Em resumo, embora as intervenções de psicologia positiva tenham mostrado potencial em vários contextos, é imperativo que haja um desenvolvimento contínuo e rigoroso de estudos científicos para validar e aprimorar essas intervenções, assegurando sua eficácia e aplicabilidade a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- Fredrickson, Barbara L. "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions." *American Psychological Association*, vol. 56(3), 2001, pp. 218–226. *Web of Science*.
- Lyubomirsky, Sonja, and Kristin Layous. "How Do Simple Positive Activities Increase Well-Being?" *Current Directions in Psychological Science*, vol. 22, no. 1, 2013, pp. 57-62. *Web of Science*.
- Marciano, Laura, et al. "Digital Media Use and Adolescents' Mental Health During the Covid-19 Pandemic: A Systematic Review and Meta-Analysis." *FRONTIERS IN PUBLIC HEALTH*, vol. 9, 2022. *Web of Science*.
- Meyers, Maria Christina, and Demi Rutjens. "Applying a Positive (Organizational) Psychology Lens to the Study of Employee Green Behavior: A Systematic Review and Research Agenda." *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, vol. 13, no. 1, 2022.
- Neuhaus, Maike, et al. "A Narrative Review of Peer-Led Positive Psychology Interventions: Current Evidence, Potential, and Future Directions." *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH*, vol. 19, no. 13, 2022, p. 8065. *Web of Science*.
- Peterson, Christopher, and Martin E. P. Seligman. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. American Psychological Association, 2004.
- Rau, Henriette, et al. "A systematic review to assess the evidence-based effectiveness, content, and success factors of behavior change interventions for enhancing pro-environmental behavior in individuals." *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, vol. 13, no. 1, 2022.
- Rincon, Sandra Patricia Hernandez, et al. "Contributions of positive psychology to the creation and support of healthy organizations: Scoping review." *ESTUDIOS GERENCIALES*, vol. 38, no. 163, 2022, pp. 250-260. *Web of Science*.
- Seligman, M. E., and M. Csikszentmihalyi. "Positive psychology. An introduction." *Am Psychol*, vol. 55, no. 1, pp. 5-14.
- Serrano-Ripoll, Maria J., et al. "mpact of Smartphone App-Based Psychological Interventions for Reducing Depressive Symptoms in People With Depression: Systematic Literature Review

and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials.” *JMIR MHEALTH AND UHEALTH*, vol. 10, no. 1, 2022. *Web of Science*.

van Zyl, Llewellyn E., et al. “The critiques and criticisms of positive psychology: A systematic review.” *JOURNAL OF POSITIVE PSYCHOLOGY*, vol. 19, no. 2, 2024, pp. 206-235. *Web of Science*.

Vazquez-Marin, Pedro, and Francisco Cuadrado. “Connecting Sustainable Human Development and Positive Psychology through the Arts in Education: A Systematic Review.” *SUSTAINABILITY*, vol. 15, no. 3, 2023. *Web of Science*.

Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis Campbell Systematic Reviews, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>

APÊNDICE I — PROPOSTA DE CARTILHA E CARTILHA - LEI FICHA LIMPA



Projeto tecnológico

Proposta de Cartilha: Requisitos de Elegibilidade segundo a Lei da Ficha Limpa

Introdução

A Lei da Ficha Limpa, sancionada em 2010, foi criada para garantir que candidatos com histórico de corrupção ou má conduta não possam concorrer a cargos públicos, promovendo maior transparência e ética no processo eleitoral brasileiro. Esta cartilha visa esclarecer os requisitos e condições de inelegibilidade para candidatos, de forma didática e acessível, ajudando profissionais da Justiça Eleitoral, candidatos, partidos políticos e estudantes de direito eleitoral a entender e aplicar a lei de maneira eficaz.

Objetivos

- 1. Simplificar a Compreensão dos Requisitos de Elegibilidade:**
Fornecer uma explicação clara e concisa dos critérios de elegibilidade estabelecidos pela Lei da Ficha Limpa.
- 2. Facilitar a Aplicação Prática da Lei:**
Oferecer um checklist detalhado que permita a rápida verificação da elegibilidade de candidatos.
- 3. Promover a Educação e Capacitação:**
Criar um recurso educacional que possa ser utilizado em treinamentos e capacitações para profissionais da Justiça Eleitoral, candidatos e partidos políticos.

Estrutura da Cartilha



Projeto tecnológico

Proposta de Cartilha: Requisitos de Elegibilidade segundo a Lei da Ficha Limpa

Introdução

A Lei da Ficha Limpa, sancionada em 2010, foi criada para garantir que candidatos com histórico de corrupção ou má conduta não possam concorrer a cargos públicos, promovendo maior transparência e ética no processo eleitoral brasileiro. Esta cartilha visa esclarecer os requisitos e condições de inelegibilidade para candidatos, de forma didática e acessível, ajudando profissionais da Justiça Eleitoral, candidatos, partidos políticos e estudantes de direito eleitoral a entender e aplicar a lei de maneira eficaz.

Objetivos

- 1. Simplificar a Compreensão dos Requisitos de Elegibilidade:**
Fornecer uma explicação clara e concisa dos critérios de elegibilidade estabelecidos pela Lei da Ficha Limpa.
- 2. Facilitar a Aplicação Prática da Lei:**
Oferecer um checklist detalhado que permita a rápida verificação da elegibilidade de candidatos.
- 3. Promover a Educação e Capacitação:**
Criar um recurso educacional que possa ser utilizado em treinamentos e capacitações para profissionais da Justiça Eleitoral, candidatos e partidos políticos.

Estrutura da Cartilha

1. Introdução à Lei da Ficha Limpa

- **Histórico e Importância:**
 - A Lei da Ficha Limpa foi uma iniciativa popular aprovada em 2010, que visa impedir a candidatura de políticos condenados por crimes graves, promovendo a integridade no processo eleitoral.
- **Objetivos da Lei:**
 - Garantir maior transparência e ética na política brasileira.
 - Evitar que pessoas com histórico de corrupção ou má conduta ocupem cargos públicos.

2. Critérios de Elegibilidade

Requisitos Gerais

1. **Nacionalidade:**
 - O candidato deve ser brasileiro nato ou naturalizado.
2. **Exercício dos Direitos Políticos:**
 - O candidato deve estar em pleno gozo de seus direitos políticos, ou seja, não pode estar com os direitos suspensos.
3. **Filiação Partidária:**
 - O candidato deve estar filiado em um partido político.
4. **Domicílio Eleitoral:**
 - O candidato deve ter domicílio eleitoral na circunscrição há pelo menos seis meses antes da eleição (conforme especificado no Art. 9º da Resolução TSE nº 23.609/2019).

Condições de Inelegibilidade (Art. 1º, Lei Complementar nº 64/1990, com as alterações da Lei da Ficha Limpa e Resolução TSE nº 23.609/2019)

1. **Condenações por Crimes:**
 - Condenado por crimes eleitorais, abuso de poder econômico ou político.

- Condenado por corrupção, lavagem de dinheiro, tráfico de drogas, crimes contra a economia popular, a fé pública, a administração pública e o patrimônio público, entre outros.

2. Cassação de Mandato:

- Teve mandato cassado por infringir dispositivos constitucionais.

3. Outras Inelegibilidades:

- Incluem situações como rejeição de contas relativas ao exercício de cargos públicos por decisão irrecorrível, exclusão do exercício da profissão por infração ético-profissional, entre outras.

4. Renúncia para Evitar Cassação:

- Inelegível aquele que renunciou a mandato após o oferecimento de representação ou petição capaz de autorizar a abertura de processo por infringência a dispositivo da Constituição Federal, da Constituição Estadual, da Lei Orgânica do Distrito Federal ou de Lei Orgânica Municipal.

3. Procedimentos para Verificação de Elegibilidade

Passo a Passo

1. Identificação do Candidato:

- Coletar dados como nome completo, número do título eleitoral e cargo ao qual está se candidatando.

2. Verificação dos Requisitos:

- Conferir se o candidato atende a todos os requisitos gerais de elegibilidade e não se enquadra em nenhuma das condições de inelegibilidade.

3. Documentação Necessária:

- Certidão de quitação eleitoral.
- Certidão de antecedentes criminais.
- Declaração de bens e rendimentos.

- Declarações adicionais, como ausência de parentesco com membros do Judiciário Eleitoral.

4. Revisão Final:

- Realizar uma revisão completa de todos os documentos e declarações antes da aprovação final pela Justiça Eleitoral.

4. Exemplos Práticos

Estudos de Caso

1. Candidato A:

- Condenado por corrupção ativa.
- Situação: Inelegível.

2. Candidato B:

- Cumpriu todos os requisitos de elegibilidade e não possui condenações.
- Situação: Elegível.

Checklist de Requisitos de Elegibilidade

1. Identificação do Candidato:

- Nome completo
- Número do título eleitoral
- Cargo ao qual está se candidatando

2. Requisitos Gerais de Elegibilidade:

- ☐ Candidato é brasileiro nato ou naturalizado.
- ☐ Candidato possui pleno exercício dos direitos políticos.
- ☐ Candidato está registrado em um partido político.
- ☐ Candidato possui domicílio eleitoral na circunscrição há pelo menos seis meses.

3. Condições de Inelegibilidade:

- ☐ Não foi condenado por crimes eleitorais, abuso de poder econômico ou político.
- ☐ Não foi condenado por corrupção, lavagem de dinheiro, tráfico de drogas, crimes contra a economia popular, a fé pública, a administração pública e o patrimônio público.
- ☐ Não teve mandato cassado por infringir dispositivos constitucionais.
- ☐ Não renunciou a mandato após o oferecimento de representação ou petição capaz de autorizar a abertura de processo por infringência a dispositivo constitucional.

4. Certidões e Documentação:

- ☐ Certidão de quitação eleitoral.
- ☐ Certidão de antecedentes criminais.
- ☐ Declaração de bens e rendimentos.

5. Declarações Adicionais:

- ☐ Declaração de ausência de parentesco com membros do Judiciário Eleitoral, se aplicável.
- ☐ Declaração de cumprimento de outras exigências específicas do cargo.

6. Validação Final:

- ☐ Revisão de todos os documentos e declarações.
- ☐ Aprovação final pelo órgão competente da Justiça Eleitoral.

Metodologia de Implementação

1. Desenvolvimento do Conteúdo:

- Pesquisa e compilação de informações relevantes sobre a Lei da Ficha Limpa e a Resolução TSE nº 23.609/2019.
- Elaboração do texto didático e do checklist.

2. Revisão e Validação:

- Revisão por especialistas em direito eleitoral.

- Validação pelo Tribunal Regional Eleitoral e outros órgãos competentes.

3. Design e Produção:

- Design gráfico do material didático e do checklist.
- Produção de versões impressas e digitais.

4. Distribuição e Treinamento:

- Distribuição para profissionais da Justiça Eleitoral, partidos políticos e candidatos.
- Realização de workshops e sessões de treinamento para capacitar os usuários.

APÊNDICE J — Análise do Artigo Critical Factors For Culture of Judicial Excellence Benchmarking Study of Emirati Courts – Fatores Críticos para a Cultura de Excelência Judicial

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM GOVERNANÇA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Aluno: Vitor Carneiro Ramos

Orientador: Dr. Patrick Letouze

Análise do artigo “Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts” / "Fatores Críticos para a Cultura de Excelência Judicial"

Rassel Kassem College of Business Administration, Abu Dhabi
University, Abu Dhabi, UAE Mian Ajmal

College of Business Administration, Abu Dhabi University, Abu Dhabi,
UAE and Department of Industrial Management, University of Vaasa,
Vaasa, Finland

Matloub Hussain College of Business Administration, Abu Dhabi
University, Abu Dhabi, UAE, and Petri Helo Department of Industrial
Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland

Estudo de Benchmarking dos Tribunais dos Emirados Árabes Unidos

Esta apresentação analisa os fatores críticos para a cultura de excelência judicial, identificando os critérios mais relevantes do International Framework for Court Excellence (IFCE) no contexto dos Emirados Árabes Unidos e propondo adaptações para o TRE-GO.

Contexto e Objetivo do Artigo

O artigo analisado apresenta uma investigação pioneira sobre a cultura organizacional dos tribunais nos Emirados Árabes Unidos (EAU) e sua relação com a excelência judicial.

A sua proposta consiste em correlacionar a cultura organizacional dos tribunais no EAU os traços de cultura mais significativos para se atingir a excelência, ademais pretendem, a partir dos critérios estabelecidos pelo International Framework for Court Excellence (IFCE), aferir novos que reflitam as especificidades da cultura e tribunais locais, valendo-se da análise heráutica de processos (AHP) como método.

Esta pesquisa é particularmente relevante quando consideramos a crescente digitalização dos sistemas judiciais globalmente e a necessidade de estabelecer parâmetros de excelência adaptados a contextos culturais específicos, frise-se que os autores alegam que não existiam trabalhos anteriores sobre excelência judicial naquele país.

Conceito de Excelência Judicial

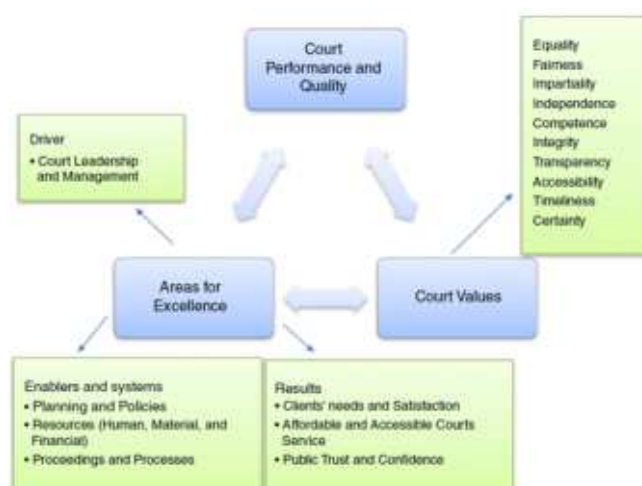
Os autores destacam a definição de excelência, trazem conceitos da literatura acadêmica, destacando aquela que possui origem nos princípios da Gestão da Qualidade (TQM), definida por Dr. Joseph Juran como “encontrar e superar as expectativas dos usuários, continuamente aprimorando os processos, bens e serviços mediante o envolvimento criativo de todos agentes” (tradução livre).

Medições Qualitativas

Neste sentido, argumenta-se que não apenas as medições quantitativas são importantes, mas também as ligadas à qualidade para definir objetivos de negócio e medidas de performance.

Destacam que, para os padrões de excelência e qualidade, conquanto necessidade evidente para as cortes judiciais na EAU, não havia um modelo específico para os tribunais, tampouco indicadores de desempenho.

Assim, em 2008, foi desenvolvido o International Framework for Court Excellence (IFCE) por um consórcio internacional que constitui o modelo dominante para governança de excelência em tribunais, estruturado em sete critérios principais que operam como diretrizes e roteiro para alcançar a excelência judicial (conforme visualizado na Imagem 1)



Source: The International Framework for Court Excellence (2013)

No.	Main criteria	Focus
1	Court management and leadership	Excellent courts use a proactive management approach, viewing this as a vital attribute for court achievement and improvement
2	Court policies and planning	Outstanding courts use a structure of policies and plans to recognize the goals that have been framed in terms of court quality and performance
3	Court resources	Excellent courts manage all available human, financial, and material resources appropriately, efficiently and proactively
4	Court processes and proceedings	Excellent courts have timely and unbiased court procedures and processes
5	Customer needs and satisfaction	Excellent courts take the needs and perceptions of court users into account
6	Affordable and accessible	Excellent courts provide easy physical access for clients and are comfortable for litigants
7	Public trust and confidence	A high level of confidence and public trust in the court systems is a sign of the effective process of courts

Source: The International Framework for Court Excellence (2013)

Table 1.
Courts excellence – main criteria and its focus

A cultura organizacional permite ler critérios e intangíveis (valores, normas, comportamentos), ou seja, critérios de qualidade que afetam o caminho da excelência. Para tribunais, isso é importante, pois o desempenho não se resume a eficiência, mas a eficácia na entrega da justiça.

Como evidenciado na pesquisa, a importância relativa dos critérios do IFCE varia significativamente conforme o contexto cultural e institucional de cada jurisdição.

O estudo teve dois objetivos principais:

1. Adaptar os pesos dos critérios do Quadro Internacional para Excelência Judicial (IFCE) à realidade local dos Emirados Árabes Unidos (EAU)
2. Identificar os traços de cultura organizacional mais importantes para alcançar excelência nos tribunais dos Emirados Árabes Unidos (EAU)

O artigo explora a evolução de conceitos de cultura organizacional, excelência judicial e organizacional e excelência dos tribunais e cultura organizacional e excelência judicial, sua definição, suas dimensões e sua influência no desempenho, a partir de trabalhos científicos, com um foco especial em tribunais.

Cultura Organizacional (Organizational Culture):

Definição: Conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que moldam o funcionamento de uma organização (Schein, 2010).

Foco: Influência no comportamento interno e no desempenho geral (Chin-loy e Mujtaba, 2007). Nos tribunais, o estudo de Elliott, 2000 identificou três dimensões principais da cultura organizacional, as práticas formais, ou seja, regras e procedimentos, informais a partir de comportamentos e hábitos não oficiais e crenças, valores e convicções compartilhados que moldam a visão dos juízes.

Exemplo: Uma cultura de adiamento em tribunais pode priorizar rapidez em detrimento da justiça (Myers, 2015).

O artigo argumenta que a cultura organizacional é um fator ativo que molda o desempenho. Em tribunais, por exemplo, uma cultura de adiamento (Myers, 2015) pode acelerar processos, mas comprometer a justiça — o objetivo principal. Se você quer avaliar o desempenho de um tribunal, ignorar a cultura pode levar a uma análise superficial, baseada apenas em números (ex.: casos resolvidos), sem entender as dinâmicas internas que os produzem.

Excelência Judicial e Organizacional (Court and Organizational Excellence):

Definição: Busca por padrões elevados de desempenho em tribunais e organizações, integrando métricas quantitativas e qualitativas (National Center for State Courts, 2013).

Foco: Alcançar eficiência e eficácia em tribunais, com base em frameworks como o IFCE, que inclui sete critérios para excelência (National Center for State Courts, 2013).

Diferença: Abrange tanto tribunais quanto organizações em geral, indo além da cultura para incluir processos e resultados.

Cultura Organizacional e Excelência Judicial (Organizational Culture and Court Excellence):

Definição: Interseção entre cultura organizacional e excelência judicial, onde a cultura é um fator determinante para alcançar a excelência em tribunais (National Center for State Courts, 2013; Myers, 2015).

Foco: A cultura (valores, normas) como base para melhorar o desempenho judicial, usando modelos como o IFCE e traços culturais (adaptabilidade, missão, envolvimento, consistência) de Fey e Denison (2003).

Diferença: Especificamente conecta a cultura ao objetivo de excelência judicial, destacando que uma cultura inadequada (ex.: adiamentos excessivos) pode comprometer a justiça (Myers, 2015).

Resumo das diferenças:

- **Cultura Organizacional:** Foco nos valores e comportamentos internos (Schein, 2010).
- **Excelência Judicial e Organizacional:** Foco em padrões de desempenho amplos, com frameworks como o IFCE (National Center for State Courts, 2013).
- **Cultura Organizacional e Excelência Judicial:** Integração dos dois, com a cultura como motor para alcançar a excelência judicial (Fey e Denison, 2003; Myers, 2015).

Conceitos Fundamentais



A cultura organizacional é um fator ativo que molda o desempenho. Em tribunais, por exemplo, uma cultura de adiamento pode acelerar processos, mas comprometer a justiça — o objetivo principal. Ignorar a cultura pode levar a uma análise superficial, baseada apenas em números, sem entender as dinâmicas internas.

Os autores organizaram conceitos dos trabalhos científicos abaixo:

Organizational culture	Organizational and court excellence	Organizational culture and court excellence
Schein (2010)	Ahrens (2013)	Mousavi <i>et al.</i> (2015)
Yildiz (2014)	National Center for State Courts (2013)	Hilman and Siam (2014)
Chin-Loy and Mujtaba (2007)	Zairi and Alsughayir (2011)	Sinha and Arora (2012)
Cameron and Quinn (2006)	Moya and Castilla (2003)	Cameron and Quinn (2005)
Peters and Waterman (2004)	Adebanjo (2001)	Barnes <i>et al.</i> (2006)
Fey and Denison (2003)	Hawkes (1992)	Peters and Waterman (2004)
Martin (2002)	American Judicature Society (2013)	Kotter and Heskett (1992)
McKenna and Beech (1995)	(Elliott (2000))	Gordon and DiTomaso (1992)
Jaques (1951)	Myers (2015)	Denison (1984)
Pettigrew (1979)		Deal and Kennedy (1983)

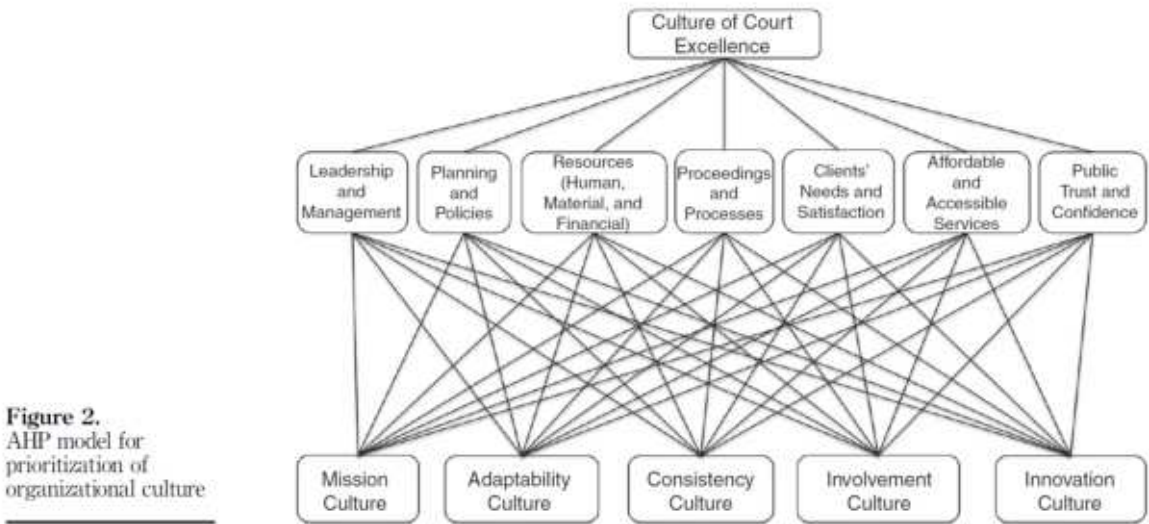
Table II.
Summary of
studies used in the
literature synthesis

Metodologia da Pesquisa

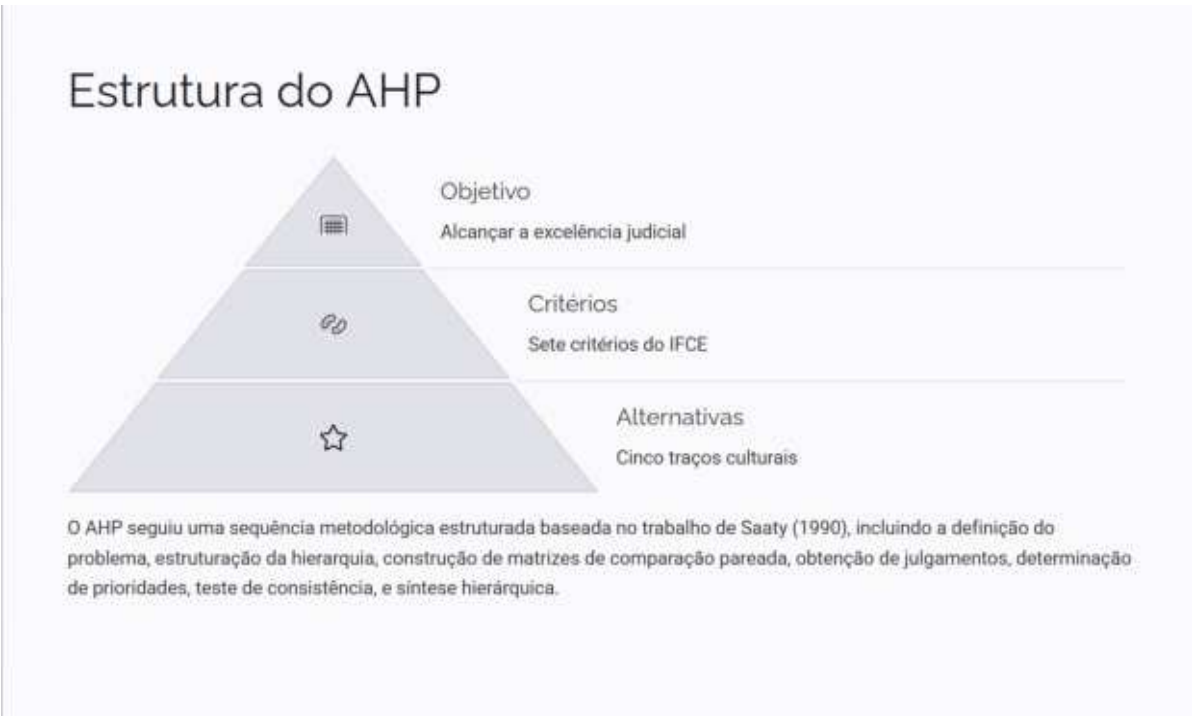
Após célere contextualização, os autores expõem o sistema judicial nos UAE e destaca que em 1990 as práticas de excelência, no âmbito judicial, foram objeto de prêmios. Atualmente há por volta de 15, tanto do setor público, quanto do privado. Ademais, a excelência é um valor do plano estratégico dos sistemas judiciais nos UAE. As cortes, por sua vez, são obrigadas a participarem de competições de qualidade e excelência.

Neste sentido, o trabalho em estudo, propõe realinhar os pesos dos critérios do IFCE para refletir o ambiente local e olhar aos traços de cultura organizacional que melhor apoiem as melhorias no sistema judicial.

Os pesquisadores empregaram o Processo Analítico Hierárquico (AHP) - um método de tomada de decisão multicritério sofisticado - que permitiu a hierarquização sistemática dos critérios do IFCE e a identificação dos traços culturais mais relevantes para o contexto dos EAU, conforme o modelo abaixo:



Segue estrutura simplificada:



Vamos aos passos:

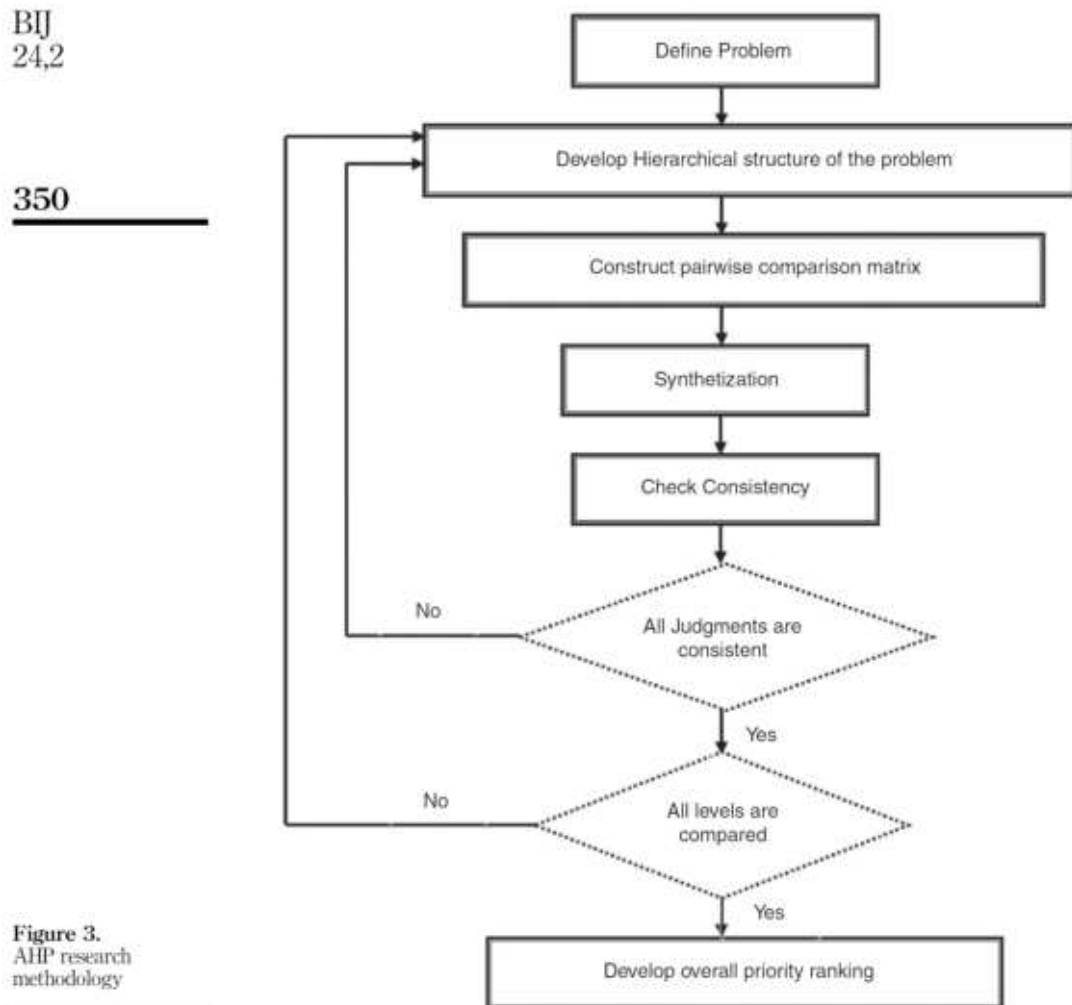
1. Definição do problema e da solução desejada.
2. Estruturação da hierarquia a partir da perspectiva gerencial geral.
3. Construção de uma matriz de comparação pareada: cada elemento é avaliado em termos de sua contribuição ou impacto, usando uma escala numérica (geralmente de 1 a 9, onde 1 significa igual importância e 9 significa extrema importância):

Escala de Preferências do AHP

Intensidade de importância	Definição	Explicação
1	Igual importância	Dois critérios contribuem igualmente para o objetivo
3	Importância moderada	Um critério é ligeiramente favorecido sobre outro
5	Forte importância	Um critério é fortemente favorecido sobre outro
7	Importância muito forte	Um critério é fortemente favorecido e sua dominância é demonstrada na prática
9	Importância absoluta	A importância de um critério sobre outro é confirmada muito fortemente
2, 4, 6, 8	Valores intermediários	Usados para representar compromissos entre os níveis listados acima

4. Obtenção de julgamentos para desenvolver as matrizes: são coletados julgamentos para preencher as matrizes de comparação pareada.
5. Determinação das prioridades e teste de consistência: com os dados das comparações pareadas, calcula-se as prioridades (ou pesos) de cada elemento (ex.: o critério "custo" pode ter peso 0,6 e "qualidade" 0,4). Para isso, insere-se os valores recíprocos na matriz (exemplificadamente, se "custo" é 3 vezes mais importante que "qualidade", então "qualidade" é 1/3 em relação a "custo") e coloca-se 1 na diagonal principal (comparação de um elemento com ele mesmo). Depois, verifica-se a consistência das escolhas para garantir que os julgamentos não sejam contraditórios.
6. Repetição dos passos 3, 4 e 5 para todos os níveis e clusters da hierarquia: o processo de comparação pareada, obtenção de julgamentos e cálculo de prioridades é realizado para todos os níveis da hierarquia (do topo até as alternativas) e para todos os grupos de elementos (clusters), como critérios e subcritérios.
7. Composição hierárquica (síntese): as prioridades de cada nível são combinadas para obter uma prioridade global. Isso é feito multiplicando os vetores de prioridades (pesos) de um nível pelos pesos dos critérios do nível superior e somando os resultados. O resultado final é um vetor de prioridade global para o nível mais baixo da hierarquia.
8. Avaliação da consistência de toda a hierarquia: multiplica-se o índice de consistência (CI) de cada matriz pelo peso do critério correspondente e soma-se os produtos. Esse valor é dividido por uma expressão semelhante, mas usando o índice de consistência aleatório (random CI), que depende do tamanho da matriz e é ajustado pelos pesos. Isso garante que as decisões tomadas sejam logicamente coerentes.

Na imagem abaixo, encontramos a estruturação do processo, realizada pelos autores:



A coleta de dados – que estabeleceu os julgamentos individuais – ocorreu em dois tribunais de primeira instância nos EAU, com três juízes experientes em funções de gestão. Isso garantiu opiniões especializadas que refletiam tanto a experiência prática quanto o alinhamento com os objetivos estratégicos dos tribunais.

O questionário fornecido baseou-se na seguinte tabela de escala do AHP de preferências:

Intensity of importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two criteria contribute equally to the objective
3	Moderate importance	One criteria is slightly favored over another
5	Strong importance	One criteria is strongly favored over another
7	Very strong importance	A criterion is strongly favored and its dominance is demonstrated in practice
9	Absolute importance	The importance of one criterion over another is confirmed very strongly
2, 4, 6, 8	Intermediate values	Used to represent compromises between the levels listed above

Table III.
Scale for AHP preferences

A partir destes dados, os pesquisadores usaram o AHP para avaliar a importância de sete critérios de excelência judicial e, futuramente, determinar qual traço cultural (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento, inovação) é mais relevante para cada critério e para a excelência geral dos tribunais.

Primeiro, eles estruturaram o problema em uma hierarquia, com o objetivo principal sendo alcançar a **excelência judicial**.

Procederam, então, à definição dos critérios. No nível imediatamente abaixo do objetivo, identificaram os **sete critérios** de excelência judicial, baseados no *International Framework for Court Excellence* (IFCE):

1. Liderança e Gestão
2. Planejamento e Políticas
3. Recursos
4. Procedimentos e Processos
5. Necessidades e Satisfação dos Clientes
6. Serviços Acessíveis e Acessíveis
7. Confiança Pública

Foi providenciada a elaboração de matriz de comparação pareada para os critérios (**Tabela IV** do artigo) com a seguinte sistemática:

Comparação: Os pesquisadores compararam os sete critérios dois a dois (ex.: "Procedimentos e Processos é mais importante que Liderança e Gestão? Em quanto?") usando a escala de Saaty (1 a 9).

Julgamentos: Essas comparações foram feitas pelos 3 juízes escolhidos. Como havia múltiplos respondentes, os julgamentos foram combinados usando a média geométrica.

Observe-se que foi utilizada a **média geométrica** (em vez da média aritmética) para combinar os julgamentos individuais de comparações pareadas. A média geométrica é indicada porque preserva melhor as proporções das comparações (escala de 1 a 9) e reduz distorções que a média aritmética poderia causar em dados que não são lineares.

Matriz Resultante: A Tabela IV mostra a matriz com as médias geométricas (ex.: $a_{46} = 5,00$), indicando que "Procedimentos e Processos" é 5 vezes mais importante que "Serviços Acessíveis"):

									Culture of judicial excellence	
	Leadership and management	Planning and policies	Resources	Proceedings and processes	Clients' needs and satisfaction	Affordable and accessible services	Public trust and confidence	Priority vector		
Leadership and management	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	0.18	351	
Planning and policies	1.00	1.00	0.33	0.33	3.00	3.00	3.00	0.16		
Resources	0.33	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	0.18		
Proceedings and processes	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	5.00	3.00	0.21		
Clients' needs and satisfaction	1.00	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	1.00	0.12		
Affordable and accessible services	0.33	0.33	0.33	0.20	0.33	1.00	1.00	0.05		
Public trust and confidence	1.00	0.33	1.00	0.33	1.00	1.00	1.00	0.10		
Note: CR = 0.03 < 0.10 (acceptable)										Table IV. Geometric means of pair-wise comparison of main criteria

Exemplo de Julgamento:

- Assim, exemplificadamente, os respondentes julgaram que:
 - "Procedimentos e Processos" (C4) é igualmente importante que "Liderança e Gestão" (C1). Então, $a_{41} = 1$ e $a_{14} = 1$.
 - "Procedimentos e Processos" (C4) é igualmente importante que "Recursos" (C3). Então, $a_{43} = 3$ e $a_{34} = 1$.
 - "Liderança e Gestão" (C1) é 3 vezes mais importante que "Recursos" (C3). Então, $a_{13} = 3$ e $a_{31} = 1/3 = 0,33$.
 - Planejamento e Políticas" (C2) é 3 vezes mais importante que "Confiança Pública" (C7). Então $a_{27} = 3$ e $a_{72} = 1/3 = 0,33$.
 - "Procedimentos e Processos" (C4) é 5 vezes mais importante que "Serviços Acessíveis" (C6). Então $a_{46} = 5$ e $a_{64} = 1/5 = 0,20$.

Essas matrizes são usadas para calcular as prioridades (ou pesos) dos critérios e alternativas no AHP, como descrito nos passos do método.

Este passo está na etapa "Construct pairwise comparison matrix" da Figura 3 do artigo.

Posteriormente, procederam à verificação da Consistência (CI e CR)

A etapa de verificação da consistência no método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) é essencial para garantir que os julgamentos dos respondentes sejam coerentes.

A verificação da consistência calcula o índice de consistência (CI) com base no maior autovalor da matriz e o número de critérios, divide pelo índice aleatório (RI) para obter o CR.

Para tal, é utilizado o Índice de Consistência (CI), calculado com a fórmula de Saaty (1990):

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

- $\lambda_{\max}$: Maior autovalor da matriz de comparação pareada.
- n : Número de critérios (aqui, $n = 7$).

Razão de Consistência (CR): Calculada como:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

RI: Índice aleatório, que depende do tamanho da matriz.
Para $n = 7$ o valor de RI é 1,32 (conforme tabelas de Saaty, 1990).

Resultado: Na Tabela IV, o CR foi 0,03, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

Avaliar a Consistência:

- Se $CR \leq 0,10$ os julgamentos são considerados consistentes e aceitáveis.
- Se $CR > 0,10$ os julgamentos são inconsistentes, e é necessário revisar as comparações.

Na tabela IV, o CR é 0,03, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos dos respondentes são consistentes.

Posteriormente, os pesquisadores construíram uma nova matriz de comparação pareada, agora comparando os cinco traços culturais (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento, inovação), considerados como culturas alternativas para cada critério (**Tabelas V a XI**).

O objetivo foi de avaliar quais traços culturais (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento e inovação) são mais importantes para cada critério de excelência judicial.

Os pesos (prioridades) dos traços culturais foram calculados para cada critério, e os resultados são apresentados em tabelas:

Tabela V:

	Mission	Adaptability	Consistency	Involvement	Innovation	Priority vector
Mission	1.00	1.44	1.22	2.11	2.11	0.27
Adaptability	0.69	1.00	3.00	3.67	1.84	0.31
Consistency	0.82	0.33	1.00	2.05	1.80	0.18
Involvement	0.47	0.27	0.49	1.00	2.07	0.13
Innovation	0.47	0.54	0.56	0.48	1.00	0.11

Note: CR = 0.07 < 0.10 (acceptable)

Table V.
Geometric means
of alternatives
for leadership and
management

A Tabela V apresenta a matriz de comparação pareada para os **cinco traços culturais** (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento e inovação) em relação ao critério "Liderança e Gestão" (um dos sete critérios de excelência judicial). Esses traços culturais são as alternativas que estão sendo avaliadas para determinar qual é mais importante para o critério "Liderança e Gestão".

Tabela V mostra que, para o critério "Liderança e Gestão", o traço cultural mais importante é a **adaptabilidade** (31%), seguido por **missão** (27%). Isso traz algumas conclusões, como que para uma liderança eficaz em tribunais, os respondentes priorizam uma cultura que se adapta a mudanças e que tem uma direção estratégica clara.

O CR (razão de consistência) é 0,07, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

	Mission	Adaptability	Consistency	Involvement	Innovation	Priority vector
Mission	1.00	1.22	2.11	1.44	2.33	0.28
Adaptability	0.82	1.00	2.33	2.33	2.33	0.29
Consistency	0.47	0.43	1.00	2.11	1.89	0.18
Involvement	0.69	0.43	0.47	1.00	2.07	0.15
Innovation	0.43	0.43	0.53	0.48	1.00	0.10

Note: CR = 0.04 < 0.10 (acceptable)

Table VI.
Geometric means of
alternatives for
planning and policies

A **Tabela VI** apresenta a matriz de comparação em relação ao critério "Planejamento e Políticas" (C2, outro dos sete critérios de excelência judicial).

A Tabela VI mostra que, para este critério, o traço cultural mais importante é a **adaptabilidade** (29%), seguido por **missão** (28%). O CR (razão de consistência) é 0,04, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

	Mission	Adaptability	Consistency	Involvement	Innovation	Priority vector
Mission	1.00	0.55	1.44	2.11	2.78	0.24
Adaptability	1.82	1.00	2.33	3.00	2.33	0.35
Consistency	0.69	0.43	1.00	2.33	2.11	0.19
Involvement	0.47	0.33	0.43	1.00	2.07	0.12
Innovation	0.36	0.43	0.47	0.48	1.00	0.09

Note: CR = 0.04 < 0.10 (acceptable)

Table VII.
Geometric means
of alternatives for
resources (human,
material, and
financial)

A **Tabela VII** mostra que, para o critério "Recursos", o traço cultural mais importante é a **adaptabilidade** (35%), seguido por **missão** (24%). O CR (razão de consistência) é 0,04, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

Table VIII.
Geometric means of alternatives for proceedings and processes

	Mission	Adaptability	Consistency	Involvement	Innovation	Priority vector
Mission	1.00	0.55	1.44	2.11	2.33	0.24
Adaptability	1.82	1.00	2.33	2.33	2.11	0.34
Consistency	0.69	0.43	1.00	2.11	1.84	0.19
Involvement	0.47	0.43	0.47	1.00	2.07	0.14
Innovation	0.43	0.47	0.54	0.48	1.00	0.10

Note: CR = 0.03 < 0.10 (acceptable)

A **Tabela VIII** mostra que, para o critério "Procedimentos e Processos", o traço cultural mais importante também é a **adaptabilidade** (34%), seguido por **missão** (24%). O CR (razão de consistência) é 0,03, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

	Mission	Adaptability	Consistency	Involvement	Innovation	Priority vector
Mission	1.00	0.33	2.78	2.78	1.89	0.24
Adaptability	3.00	1.00	3.00	3.00	2.07	0.39
Consistency	0.36	0.33	1.00	1.44	1.84	0.14
Involvement	0.36	0.33	0.69	1.00	2.07	0.13
Innovation	0.53	0.48	0.54	0.48	1.00	0.11

Note: CR = 0.07 < 0.10 (acceptable)

Table IX.
Geometric means of alternatives for clients' needs and satisfaction

A **Tabela IX** mostra que, para o critério "Necessidades e Satisfação dos Clientes", o traço cultural mais importante é a **adaptabilidade** (39%), seguido por **missão** (24%), novamente. O CR (razão de consistência) é 0,07, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

	Mission	Adaptability	Consistency	Involvement	Innovation	Priority vector
Mission	1.00	1.40	2.73	2.07	3.67	0.33
Adaptability	0.71	1.00	2.33	2.33	2.78	0.27
Consistency	0.37	0.43	1.00	2.78	2.56	0.18
Involvement	0.48	0.43	0.36	1.00	2.73	0.13
Innovation	0.27	0.36	0.39	0.37	1.00	0.07

Note: CR = 0.06 < 0.10 (acceptable)

Table X.
Geometric means of alternatives for affordable and accessible services

A **Tabela X** mostra que, para o critério "Serviços Acessíveis", o traço cultural mais importante é a **missão** (33%), seguido por **adaptabilidade** (27%), invertendo a ordem das anteriores. O CR (razão de consistência) é 0,06, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

	Mission	Adaptability	Consistency	Involvement	Innovation	Priority vector
Mission	1.00	1.18	2.07	2.73	2.78	0.31
Adaptability	0.85	1.00	3.00	3.00	2.11	0.31
Consistency	0.48	0.33	1.00	1.44	2.11	0.15
Involvement	0.37	0.33	0.69	1.00	2.11	0.13
Innovation	0.36	0.47	0.47	0.47	1.00	0.10

Note: CR = 0.03 < 0.10 (acceptable)

Table XI.
Geometric means of alternatives for public trust and confidence

A **Tabela XI** mostra que, para o critério "Confiança Pública", os traços culturais mais importantes são igualmente a **missão** e a **adaptabilidade**, ambos com 31%. O CR (razão de

consistência) é 0,03, que é menor que 0,10, indicando que os julgamentos são consistentes e aceitáveis.

	Leadership and management	Planning and policies	Resources	Proceedings and processes	Clients' needs and satisfaction	Affordable and accessible services	Public trust and confidence	Global weight	Rank
Mission	0.27	0.28	0.24	0.24	0.24	0.33	0.31	0.26	2
Adaptability	0.31	0.29	0.35	0.34	0.39	0.27	0.31	0.33	1
Consistency	0.18	0.18	0.19	0.19	0.14	0.18	0.15	0.18	3
Involvement	0.13	0.15	0.12	0.14	0.13	0.13	0.13	0.13	4
Innovation	0.11	0.10	0.09	0.10	0.11	0.07	0.10	0.10	5

Table XII.
Overall weights of
the alternatives

A Tabela XII apresenta os pesos globais dos cinco traços culturais (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento e inovação) para a excelência judicial geral, obtidos pela multiplicação dos pesos dos traços culturais por critério (Tabelas V a XI) pelos pesos dos sete critérios de excelência judicial (Tabela IV). Esta análise conjunta, aponta que, para a excelência judicial geral, o traço cultural mais importante é a **adaptabilidade** (33%), seguido por **missão** (26%).

Discussão e Conclusão

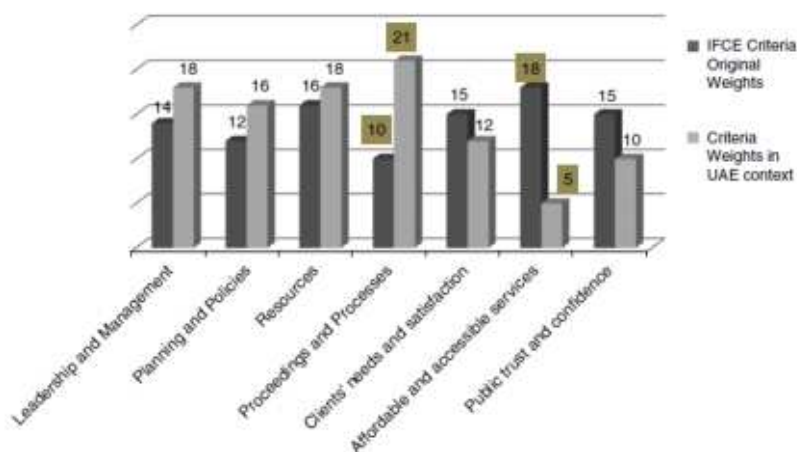
O estudo analisou os critérios de excelência judicial nos tribunais dos Emirados Árabes Unidos (EAU) utilizando o método AHP (Analytic Hierarchy Process), por meio de comparações pareadas, e identificou diferenças na ordem de importância desses critérios em relação ao modelo original de excelência judicial, conforme apresentado na Tabela IV do artigo.

O artigo utiliza o método AHP (Analytic Hierarchy Process) para avaliar os critérios de excelência judicial nos tribunais dos EAU e compará-los com os pesos do modelo IFCE original.

O artigo não detalha os valores exatos dos pesos do IFCE original, mas a fonte desses pesos é o próprio documento do IFCE, citado como "The International Framework for Court Excellence (2013)" (página 6 e referenciada na página 20: National Center for State Courts, 2013).

A Figura 4, apresenta uma comparação visual entre os pesos dos sete critérios do IFCE no modelo original e os pesos recalculados para o contexto dos EAU. As principais divergências concentram-se em dois aspectos: os procedimentos e processos judiciais e a acessibilidade e affordability (custo acessível) dos serviços judiciais:

Figure 4.
Comparisons between
original weights and
the weights in the
UAE context

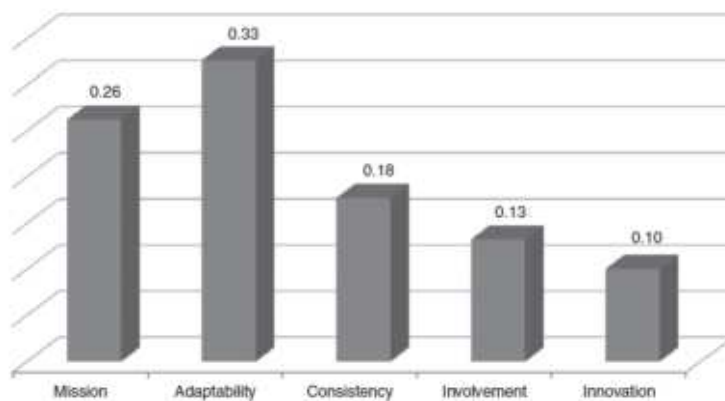


Principais Descobertas

A análise comparativa dos critérios do IFCE revelou divergências notáveis entre o modelo original e sua aplicabilidade no contexto dos EAU:

1. **Processos e Procedimentos Judiciais** emergiram como o critério mais importante (21%), contrastando com sua posição menos proeminente no modelo original. Este resultado reflete a maturidade institucional relativamente recente do sistema judicial dos EAU, ainda em fase de consolidação de seus procedimentos operacionais.
2. **Acessibilidade e Custo dos Serviços** recebeu significativamente menos importância nos EAU (5% versus 18% no modelo original), consequência provável da estrutura de custos judiciais locais, considerados acessíveis em comparação com jurisdições ocidentais. No modelo IFCE, esse critério provavelmente tem um peso maior devido às taxas mais altas e às barreiras de acesso em países como os EUA e a Europa.
3. **Liderança e Gestão** (18%) e **Recursos** (18%) mantiveram-se como fatores críticos, seguidos por **Planejamento e Políticas** (16%), evidenciando a valorização de uma abordagem estruturada de gestão.

Quanto aos traços culturais organizacionais, a pesquisa demonstrou que:

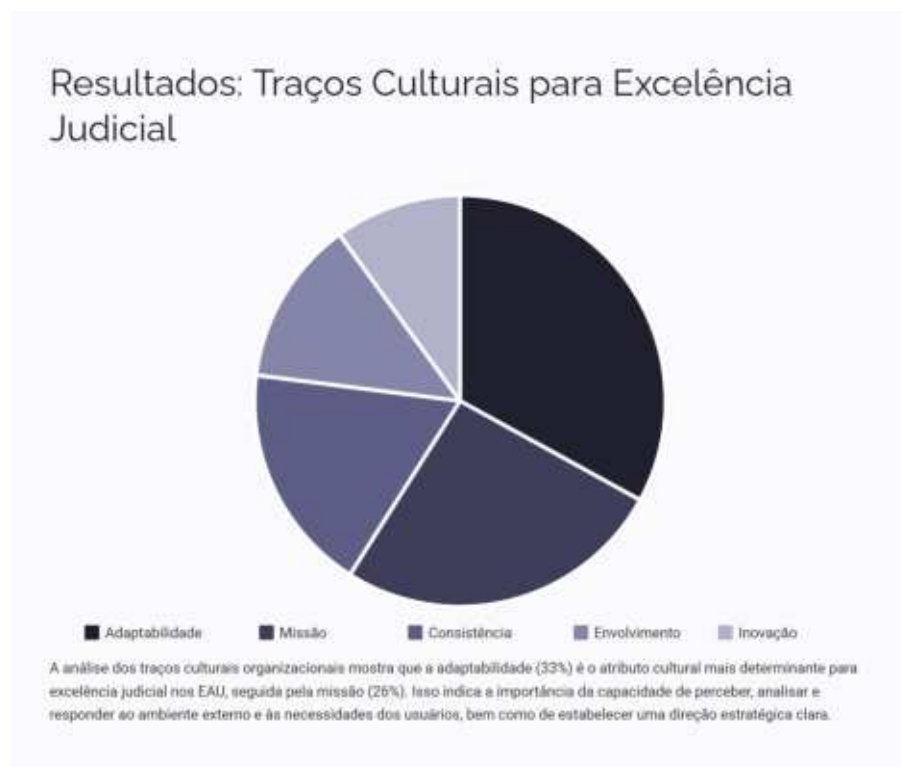


Culture of
judicial
excellence

355

Figure 5.
Overall weights
of organizational
culture types

- **Adaptabilidade** (33%) - Capacidade de perceber, analisar e responder ao ambiente externo e às necessidades dos usuários - constitui o atributo cultural mais determinante para excelência judicial nos EAU
- **Missão** (26%) - Estabelecimento de direção estratégica clara - aparece como segundo fator mais relevante
- **Consistência** (18%), **Envolvimento** (13%) e **Inovação** (10%) completam o quadro de atributos culturais, em ordem decrescente de importância



Diferenças contextuais:

- O sistema judicial dos EAU é relativamente jovem (segunda metade do século XX) comparado aos sistemas europeus, justificando o maior foco nos procedimentos
- Os custos judiciais nos EAU são mais acessíveis comparados aos EUA e Europa, explicando a menor importância dada à acessibilidade

Cultura Organizacional: No que diz respeito às características da cultura organizacional (conforme ilustrado na Figura 5 acima), a adaptabilidade e a missão destacaram-se como os aspectos mais importantes. Isso sugere que, para alcançar a excelência, os tribunais dos EAU necessitam de uma direção organizacional sólida, estabelecida por meio da definição de uma visão clara e da criação e mensuração de objetivos e metas estratégicas. Tribunais de excelência devem ser capazes de perceber e reagir ao seu ambiente e aos seus clientes, reestruturando comportamentos e processos que permitam a adaptação (Gordon e DiTomaso, 1992).

O estudo demonstra que os critérios de excelência judicial nos EAU diferem do modelo original devido a fatores contextuais, como a recente formação do sistema judicial do país e suas práticas específicas, como o foco em procedimentos e processos e a menor preocupação com acessibilidade e custo, dado o acesso facilitado e as taxas acessíveis.

Além disso, a cultura organizacional dos tribunais dos EAU prioriza a adaptabilidade e a missão, indicando a necessidade de uma visão estratégica clara e de capacidade de resposta ao ambiente externo, enquanto aspectos como envolvimento e inovação são menos valorizados, possivelmente devido à natureza conservadora e regulamentada do trabalho judicial.

Implicações

Os resultados desta pesquisa oferecem diversas implicações práticas para gestores e administradores de tribunais nos Emirados Árabes Unidos (EAU), que podem utilizá-los para aprimorar a excelência judicial. Mas não apenas, podem ser úteis ao aprimoramento do sistema judicial de qualquer país.

Os principais achados foram:

1. Foco em Procedimentos e Processos Judiciais: Os gestores devem concentrar esforços em melhorar os procedimentos e processos judiciais, priorizando projetos de transformação digital. Essa ênfase é justificada pelo peso elevado atribuído a esse critério no contexto dos EAU (21%, conforme Tabela IV), refletindo a necessidade de maior eficiência e padronização.

2. Uso dos Novos Pesos do IFCE em Premiações Nacionais: Os pesos recalculados para os critérios do IFCE no contexto dos EAU (apresentados na Tabela IV e na Figura 4) podem ser adotados em premiações nacionais de excelência, como o Sheikh Khalifa Government Excellence Program. Isso permitiria uma avaliação mais alinhada às prioridades locais,

incentivando os tribunais a focarem nos fatores mais desafiadores e relevantes, como os procedimentos e processos judiciais.

3. Construção de Organizações Ágeis: Os tomadores de decisão nos tribunais dos EAU devem priorizar a criação de organizações ágeis, flexíveis e sensíveis a mudanças econômicas, ambientais, sociais e tecnológicas. Essa recomendação está alinhada ao peso elevado atribuído à adaptabilidade (33%, conforme Figura 5), destacando a importância de responder rapidamente às transformações no ambiente externo e às expectativas dos usuários.

A Figura 5, que apresenta os pesos globais dos traços culturais organizacionais, reforça essas implicações: a adaptabilidade (33%) e a missão (26%) são os traços mais importantes, seguidos por consistência (18%), envolvimento (13%) e inovação (10%). Esses pesos indicaram que os tribunais dos EAU devem priorizar uma direção organizacional clara (missão) e a capacidade de adaptação, enquanto o envolvimento e a inovação, embora relevantes, têm menor impacto na excelência judicial nesse contexto.

Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar seus resultados, além de oferecer direções para pesquisas futuras:

Tamanho da Amostra: A pesquisa foi baseada em dados de apenas dois tribunais de primeira instância nos EAU, com a participação de apenas três juízes, portanto foi uma amostra limitada e que pode restringir a generalização dos resultados para outros tribunais no país. Os autores sugerem aumentar o tamanho da amostra em estudos futuros.

Escopo dos Níveis Judiciais: O estudo focou exclusivamente em tribunais de primeira instância, não abrangendo os tribunais de apelação e de cassação, que compõem os outros níveis do sistema judicial dos EAU.

Granularidade dos Traços Culturais: No modelo de pesquisa, cada traço cultural (adaptabilidade, missão, consistência, envolvimento e inovação) foi tratado como uma alternativa única. No entanto, cada traço possui subtraços subjacentes (por exemplo, a adaptabilidade inclui criação de mudanças, foco no cliente e aprendizado organizacional, conforme descrito na página 8). Os autores recomendam que estudos futuros explorem esses subtraços de forma mais detalhada, o que pode levar a uma compreensão mais coerente da cultura e dos elementos culturais associados à excelência judicial.

Conclusão Geral sobre o Estudo do Artigo

O estudo "Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts" oferece uma análise valiosa sobre os critérios de excelência judicial nos tribunais dos

EAU, utilizando o método AHP para recalcular os pesos do modelo IFCE e adaptá-los ao contexto local. Os resultados mostram que os procedimentos e processos judiciais são a prioridade mais alta nos EAU, enquanto a acessibilidade e affordability são menos relevantes, diferindo do modelo IFCE original. Na cultura organizacional, a adaptabilidade e a missão emergem como os traços mais importantes para alcançar a excelência, enquanto o envolvimento e a inovação têm menor peso.

As implicações práticas sugerem que os tribunais dos EAU devem focar na automação e simplificação de processos, investir em tecnologia, adotar os novos pesos do IFCE em premiações nacionais, construir organizações ágeis, priorizar o feedback dos clientes e gerenciar a inovação de forma cautelosa. Apesar das limitações, como o tamanho reduzido da amostra e o foco em tribunais de primeira instância, o estudo abre caminho para pesquisas futuras que podem expandir a amostra, incluir todos os níveis judiciais e explorar os subtraços culturais com maior profundidade.

Adaptação do AHP ao Contexto do TRE-GO e Alinhamento com o Prêmio CNJ de Qualidade

A metodologia AHP apresenta potencial significativo para aplicação no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, particularmente no contexto do alinhamento estratégico aos critérios do Prêmio CNJ de Qualidade 2025.

Proposta:

1. **Reenquadramento dos indicadores ao modelo hierárquico de decisão multicritério:** Estruturar uma hierarquia AHP que incorpore:
 - Nível superior: Excelência judicial no contexto eleitoral brasileiro
 - Nível intermediário: Eixos temáticos do Prêmio CNJ (Governança, Produtividade, Transparência, Dados e Tecnologia)
 - Nível de critérios: Requisitos específicos de cada eixo (e.g., Produtividade - Meta 1, Meta 2, Meta 4, entre outros)
2. **Constituição de painel especializado:** Formar um painel de 7-9 especialistas composto por:
 - Magistrados com experiência em gestão eleitoral
 - Gestores da área administrativa do TRE-GO
 - Especialistas em tecnologia da informação
 - Representantes da Corregedoria (VPCRE)
 - Integrantes do Gabinete de Gestão de Metas (GGM) e do 1º Grau de Jurisdição

3. **Coleta de dados contextualizada:** Implementar um protocolo de coleta de dados que considere:
 - Especificidades da Justiça Eleitoral (e.g., ciclicidade de distribuição de processos de maior peso a cada dois anos)
 - Requisitos particulares dos principais indicadores aplicáveis ao TRE-GO
 - Alinhamento com o Plano Estratégico Institucional 2021-2026
4. **Análise integrada com parametrização customizada:** Incorporar na análise:
 - Pesos diferenciados para critérios com maior pontuação no Prêmio CNJ (e.g., DataJud: 174 pontos)
 - Ajuste das comparações considerando o desempenho histórico do TRE-GO nas avaliações anteriores
5. **Validação e implementação estratégica:** Desenvolver:
 - Dashboard de monitoramento dos critérios priorizados
 - Framework de implementação gradual das mudanças culturais necessárias



Neste sentido, surge a oportunidade de identificar com precisão onde concentrar esforços para maximizar sua pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade, bem como estabelecer quais transformações culturais (gestão da mudança) promoveriam maior impacto em seu desempenho institucional.

APÊNDICE K — TRABALHOS FUTUROS – INTEGRANDO EXCELÊNCIA E BEM-ESTAR NA JUSTIÇA BRASILEIRA



Integrando Excelência e Bem-estar na Justiça Brasileira

Bem-vindos a esta apresentação sobre a integração de metodologias internacionais de excelência judicial e seus reflexos no sistema brasileiro de justiça. Exploraremos como o International Framework for Court Excellence (IFCE) e a Therapeutic Jurisprudence (TJ) se correlacionam com o Prêmio CNJ de Qualidade, constituindo pilares fundamentais para o aprimoramento contínuo dos tribunais brasileiros.

Nosso objetivo é demonstrar como essas abordagens complementares podem transformar a administração judiciária, promovendo não apenas eficiência processual, mas também o bem-estar dos jurisdicionados. Vamos examinar conceitos, metodologias e casos práticos que evidenciam o potencial dessa integração para o futuro da justiça no Brasil.

VR by VCR

International Framework for Court Excellence (IFCE)



	Excelência judicial Realização plena dos objetivos institucionais
	Metodologia estruturada Sistema de gestão de qualidade específico para tribunais
	Autoavaliação contínua Diagnóstico regular das áreas de melhoria
	Foco processual Eficiência, previsibilidade e imparcialidade

O International Framework for Court Excellence representa um sistema de gestão de qualidade especificamente desenvolvido para tribunais. Sua abordagem proporciona uma metodologia estruturada e abrangente para que as cortes possam conduzir autoavaliações sistemáticas, identificando áreas que necessitam de aprimoramento.

Este framework concentra-se principalmente na qualidade processual, estabelecendo parâmetros para mensuração da eficiência judicial, previsibilidade das decisões e garantia de imparcialidade. O IFCE constitui uma ferramenta essencial para tribunais que buscam alcançar padrões internacionais de excelência em sua atuação institucional.

Therapeutic Jurisprudence (TJ)



Interdisciplinaridade

Integração entre direito, psicologia e ciências sociais para análise do impacto da lei sobre o bem-estar das pessoas.



Humanização

Abordagem centrada no bem-estar emocional e psicológico dos participantes do processo judicial.



Justiça restaurativa

Foco na reparação dos danos causados e na restauração das relações sociais afetadas pelo conflito.

A Therapeutic Jurisprudence representa um campo interdisciplinar que estuda o direito como agente terapêutico na sociedade. Esta abordagem examina como leis, procedimentos e atores judiciais podem impactar positiva ou negativamente o bem-estar psicológico e emocional das pessoas envolvidas no sistema judicial.

Diferentemente de abordagens tradicionais, a TJ coloca o ser humano no centro do processo, considerando que a aplicação da lei deve maximizar efeitos terapêuticos e minimizar consequências anti-terapêuticas. Esta perspectiva complementa perfeitamente os aspectos processuais do IFCE, trazendo a dimensão humana para a equação da excelência judicial.

Complementaridade entre IFCE e TJ

Aspecto	IFCE	TJ	Combinação
Foco	Qualidade processual	Bem-estar dos usuários	Justiça integral
Metodologia	Autoavaliação estruturada	Análise interdisciplinar	Melhoria contínua ampliada
Resultado	Eficiência sistêmica	Experiência humanizada	Excelência judicial 360°

Richardson, Spencer e Wexler demonstram matematicamente a complementaridade entre o IFCE e a TJ, revelando como essas duas abordagens, quando combinadas, produzem um modelo de justiça verdadeiramente integral. O IFCE proporciona a estrutura e as ferramentas de autoavaliação, enquanto a TJ adiciona a dimensão humanística frequentemente ausente em sistemas de gestão de qualidade.

Esta sinergia permite que tribunais desenvolvam práticas que são simultaneamente eficientes em termos processuais e positivas em termos de impacto humano. A combinação resulta em um modelo de excelência judicial que abrange 360 graus da experiência de justiça, considerando tanto aspectos objetivos quanto subjetivos do serviço judicial.

Ciclo de Implementação do IFCE



O IFCE preconiza um ciclo contínuo de melhoria que se inicia com a autoavaliação institucional em sete áreas fundamentais de excelência. Este diagnóstico inicial fornece uma fotografia precisa do desempenho atual do tribunal, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria.

A partir dessa avaliação, elabora-se um plano estratégico que é então implementado de forma sistemática. O ciclo se completa com a reavaliação dos resultados, que alimenta um novo ciclo de planejamento e implementação. Este processo iterativo garante que a busca pela excelência seja contínua e adaptativa às mudanças de contexto institucional e social.

O Prêmio CNJ de Qualidade



O Prêmio CNJ de Qualidade, instituído pelo Conselho Nacional de Justiça, representa a adaptação brasileira dos princípios do IFCE. Estruturado em quatro eixos fundamentais de avaliação, o prêmio estabelece parâmetros objetivos para mensurar o desempenho dos tribunais brasileiros em múltiplas dimensões.

Esta iniciativa estimula a cultura de excelência na administração judiciária, promovendo a competição saudável entre os tribunais e o compartilhamento de boas práticas. A metodologia do prêmio revela clara correspondência com as dimensões do IFCE, adaptadas à realidade e às necessidades específicas do sistema judicial brasileiro.

Correlação Estrutural: IFCE e Prêmio CNJ

Dimensões do IFCE

- Liderança e gestão
- Planejamento estratégico
- Gestão de recursos
- Procedimentos e processos
- Necessidades e satisfação dos usuários
- Serviços judiciais acessíveis
- Confiança e segurança pública

Eixos do Prêmio CNJ

- Governança (inclui liderança e planejamento)
- Produtividade (eficiência dos procedimentos)
- Transparência (confiança pública e acessibilidade)
- Dados e Tecnologia (gestão de recursos e informações)

A análise estatística dos documentos revela clara correlação metodológica entre os dois sistemas, com o Prêmio CNJ adaptando os princípios do IFCE à realidade brasileira.

A estrutura metodológica do Prêmio CNJ de Qualidade, conforme estabelecido na Portaria de 2025, demonstra notável alinhamento com as dimensões propostas pelo IFCE. Embora o número de eixos seja reduzido em comparação com o framework internacional, o conteúdo avaliado apresenta correspondência substantiva.

Ambos os modelos valorizam a autoavaliação sistematizada como caminho para a excelência, sendo que o Prêmio CNJ adapta essa abordagem às particularidades e desafios específicos do contexto judicial brasileiro. Esta correlação estrutural facilita que tribunais brasileiros possam simultaneamente trabalhar por reconhecimento nacional e alinhamento a padrões internacionais de excelência.

Caso Prático: TRE-GO

Constituição do GT

Formação de grupo multidisciplinar com representantes de diferentes áreas do tribunal para conduzir o processo de autoavaliação.

Diagnóstico Inicial

Aplicação de metodologia estruturada para identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria em todos os eixos do Prêmio CNJ.

Implementação de Melhorias

Execução coordenada de ações estratégicas para aprimoramento dos indicadores de desempenho e qualidade judicial.

Monitoramento Contínuo

Acompanhamento sistemático dos resultados e ajustes incrementais nas estratégias adotadas.

A experiência do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) representa um caso exemplar de aplicação prática do ciclo IFCE no contexto do Prêmio CNJ de Qualidade. Conforme documentado no processo SEI_24.0.000019621_1, o tribunal constituiu um Grupo de Trabalho (GT) específico para coordenar seus esforços de melhoria contínua.

O modelo implementado pelo TRE-GO seguiu rigorosamente as fases de avaliação, planejamento, implementação e reavaliação, resultando em melhorias estatisticamente significativas nos indicadores de desempenho. Destaca-se a redução da taxa de congestionamento processual e o aumento do índice de atendimento à demanda, demonstrando a eficácia da metodologia adotada.

Oportunidade de Integração da TJ ao Prêmio CNJ

Avaliação do Impacto Emocional

Incorporação de métricas que mensurem o impacto psicológico e emocional das práticas judiciais sobre os usuários do sistema de justiça.

Práticas Processuais Terapêuticas

Valorização de procedimentos que minimizam o dano psicológico e promovem experiências positivas para os jurisdicionados, como audiências restaurativas e mediação.

Capacitação em Habilidades Interpessoais

Reconhecimento de iniciativas de treinamento de magistrados e servidores em comunicação não-violenta, escuta ativa e outras competências socioemocionais.

Acessibilidade Psicológica

Avaliação da facilidade de compreensão dos procedimentos judiciais e do nível de ansiedade gerado pelo contato com o sistema de justiça.

Existe uma significativa oportunidade para que o Prêmio CNJ de Qualidade incorpore elementos da Therapeutic Jurisprudence em sua metodologia de avaliação. Atualmente, o prêmio concentra-se predominantemente em aspectos de eficiência processual, com menor ênfase no impacto das práticas judiciais sobre o bem-estar psicológico dos jurisdicionados.

A inclusão de critérios relacionados à TJ ampliaria o escopo do prêmio, reconhecendo tribunais que não apenas processam casos eficientemente, mas o fazem de maneira humanizada e terapêutica. Esta evolução metodológica estaria alinhada com tendências internacionais de avaliar a qualidade judicial tanto por métricas quantitativas quanto qualitativas.

Conclusão: Por uma Justiça Eficiente e Terapêutica



Justiça atual

Foco predominante em eficiência processual e produtividade



Transição integrativa

Incorporação progressiva de elementos da TJ ao modelo atual



Justiça integral

Modelo que equilibra eficiência e bem-estar em todas as práticas

O Prêmio CNJ de Qualidade representa a adaptação brasileira dos princípios do IFCE, demonstrando o compromisso do judiciário nacional com a excelência. A experiência do TRE-GO evidencia que a metodologia de melhoria contínua produz resultados concretos, com impacto mensurável na prestação jurisdicional.

O próximo passo evolutivo consiste na integração de elementos da Therapeutic Jurisprudence ao modelo atual, potencializando seu impacto social. Esta integração promoveria tribunais não apenas eficientes em termos processuais, mas verdadeiramente terapêuticos para a sociedade brasileira, consolidando um padrão de justiça que combina rigor técnico com sensibilidade humana.

APÊNDICE L — SISTEMA DE ANÁLISE NORMATIVA POR MULTIAGENTES: ARQUITETURA E IMPLEMENTAÇÃO

Neste apêndice, apresentamos o desenvolvimento de um produto técnico complementar aos resultados principais desta pesquisa: um sistema de inteligência artificial baseado em arquitetura multiagente para análise comparativa, consolidação e contribuição à realização de minuta de resolução de regulamento interno ao TRE Goiás.

A revisão de um regulamento interno apresenta desafios: (i) volume extenso de informações em múltiplas versões históricas; (ii) necessidade de análise comparativa manual para identificar evoluções, lacunas e inconsistências; e (iii) complexidade na consolidação de dispositivos mantendo coerência jurídica.

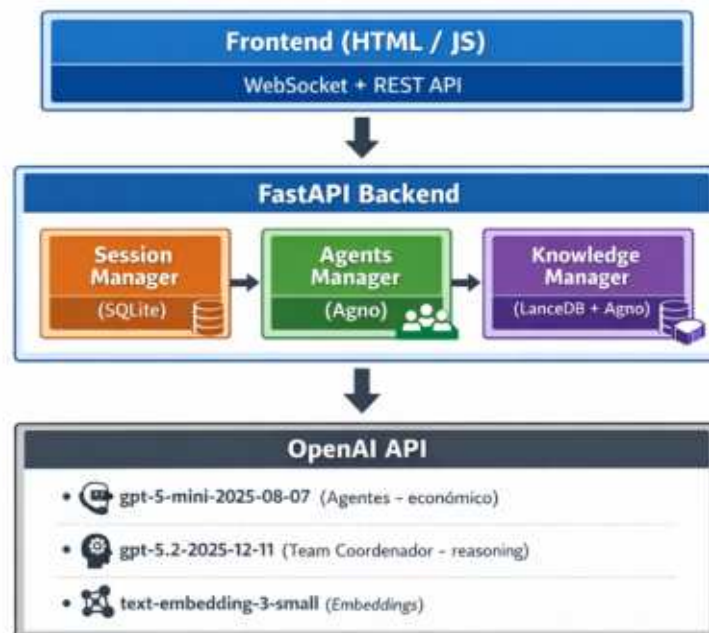
Assim, foi desenvolvido um sistema que emprega 5 (cinco) agentes especializados operando de forma colaborativa:

- Agente #1: Especialista na Resolução TRE-GO nº: 05/1997 (versão original)
- Agente #2: Especialista na Resolução TRE-GO nº: 113/2007 (versão intermediária)
- Agente #3: Especialista na Resolução TRE-GO nº: 275/2017 (versão vigente)
- Agente #4: Especialista nas alterações normativas ocorridas no período de 2021 a 2025, com domínio específico das seguintes Resoluções do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO): Resolução TRE-GO nº 349/2021; Resolução TRE-GO nº 369/2022; Resolução TRE-GO nº 371/2022; Resolução TRE-GO nº 372/2022; Resolução TRE-GO nº 377/2022; e, Resolução TRE-GO nº 405/2024.
- Agente #5: Especialista na Minuta V2 (versão em construção)

Cada agente utiliza tecnologia RAG (*Retrieval-Augmented Generation*) com base vetorial de conhecimento específica (LanceDB), permitindo buscas semânticas precisas nos documentos normativos originais.

Camada de Coordenação e Consolidação: Um módulo coordenador (*Team*) emprega modelo de linguagem avançado (GPT-5.2 com reasoning) para consolidar análises individuais dos agentes, identificar pontos comuns, divergências e evolução temporal, detectar lacunas críticas (*gaps*) entre versões, gerar propostas de texto consolidado com justificativas e contribuir para a geração de logs aptos a subsidiarem novas minutas, preservando estrutura normativa.

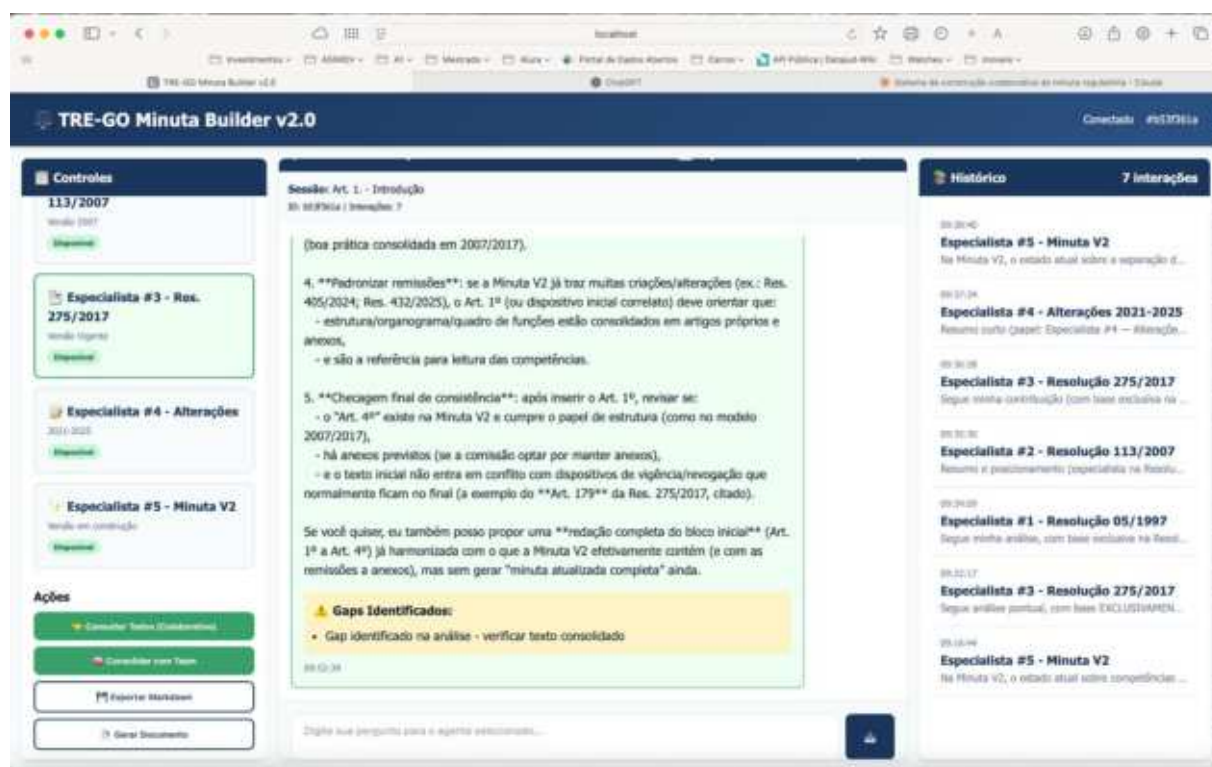
Arquitetura Técnica: *Backend:* FastAPI (Python) com comunicação via WebSockets e REST API. *Agentes:* Agno Framework (multi-modelo) *LLMs:* OpenAI GPT-5-mini (agentes) e GPT-5.2 (coordenação). *Vector DB:* LanceDB (local). *Persistência:* SQLite com gerenciamento de sessões. *Frontend:* HTML5 + JavaScript (Vanilla) com interface responsiva:



As funcionalidades principais do sistema abrangem, em primeiro lugar, a consulta especializada, por meio da qual cada agente pode receber interação, de forma individual, pelo usuário, produzindo respostas fundamentadas exclusivamente na versão normativa prevista em seu conhecimento e da forma em que pré-definido no prompt na *backend*. Também, é possível operar-se em modo colaborativo, no qual os agentes passam a visualizar e considerar as contribuições uns dos outros, permitindo interações cruzadas.

O Agente Team, quando acionado, realiza a consolidação, consistente na síntese automatizada das contribuições, com identificação da evolução normativa, detecção de lacunas (gaps) e formulação de propostas consolidadas. O sistema também permite a geração de logs versionados para a validação do usuário e atualização do texto da minuta constante da base de conhecimento que não é alterada automaticamente. Por fim, garante-se a rastreabilidade completa, com manutenção do histórico integral das decisões adotadas e possibilidade de exportação do conteúdo em formato Markdown, apto à documentação e auditoria.

Resultados e Perspectivas: O sistema demonstra viabilidade técnica para contribuir na análise de normativos complexos, com potencial de replicabilidade para outros contextos:



A ferramenta constitui exemplo prático de aplicação dos princípios metodológicos da pesquisa (modularização, interdisciplinaridade, iteratividade), demonstrando mais do potencial de contribuição entre academia e TRE Goiás no âmbito da transformação digital.

APÊNDICE M — PARAMETRIZAÇÃO - PAINEL DE ESTATÍSTICAS DO PODER JUDICIÁRIO E GLOSSÁRIO CNJ: DEFINIÇÕES E FÓRMULAS DOS INDICADORES DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE



Parametrização - PAINEL de Estatísticas do Poder Judiciário

O PAINEL de Estatísticas do Poder Judiciário é formado a partir das informações extraídas da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud. Posto isso, ressalta-se que os dados processuais do DataJud observam os códigos vinculados às classes, aos assuntos, aos movimentos e aos documentos das Tabelas Processuais Unificadas (TPUs) no momento de sua alimentação.

O DataJud, instituído pela Resolução nº 331, de 20 agosto de 2020, surgiu diante da necessidade geral de aprimorar o Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ de modo a conferir maior transparência, qualidade da informação, eficiência e racionalidade nas coletas primárias de dados processuais nos tribunais. Dentro desse quadro, o DataJud é a fonte primária do SIESPJ, centralizando o armazenamento dos dados e metadados processuais relativos a todos os processos físicos ou eletrônicos, públicos ou sigilosos, dos 90 tribunais brasileiros e do Conselho da Justiça Federal (CJF).

Nesse sentido, destaca-se a [Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009](#), a qual dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades, tendo em vista que a correta alimentação dos dados é de suma importância para conferir maior transparência ao sistema judiciário. Nos anexos da [Resolução CNJ nº 76/2009](#) estão os indicadores de cada ramo da justiça.

As TPUs, instituídas pela [Resolução CNJ nº 46, de 18 de dezembro de 2007](#), visam à padronização e à uniformização taxonômica e terminológica nos sistemas processuais do Poder Judiciário. Representam, assim, importante componente no contexto do DataJud, pois possibilitam a uniformização de nomenclatura e dados referentes a assuntos, classes, movimentos processuais e parametrização, a fim de aperfeiçoar a gestão processual no âmbito da Justiça Estadual, Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar da União, Militar dos Estados, do Superior Tribunal de Justiça e do Tribunal Superior do Trabalho. Portanto, as classes, os assuntos e os movimentos processuais de todos os processos contidos no DataJud obedecem às regras das [Tabelas Processuais Unificadas](#).

Posto isso, informa-se que a parametrização de todas as classes e indicadores do PAINEL de Estatísticas é formada por meio das situações que, por sua vez, são formadas por meio dos

movimentos processuais descritos no [Sistema de Gestão de Tabelas Processuais Unificadas - SGT](#).

No botão "Parametrização", que se encontra no canto inferior direito do Painel de Estatísticas, são disponibilizados quatro documentos:



I. Arquivo "Situações Datamart":

O documento "Situações Datamart" permite a visualização das situações que são formadas através de movimentos no [SGT](#) e por quais situações aquela determinada situação é iniciada ou finalizada para fins de contagem no Painel. Outrossim, também informa: (i) se uma situação inicia a fase de execução inicial do processo; (ii) se o início de determinada situação é condicional, ou seja, só se inicia se conseguir finalizar uma das situações mapeadas; e (iii) se a situação se inicia ou não dentro da fase atual. Além disso, cada situação possui um número específico para fins de identificação. Dessa forma, o encadeamento das situações que são iniciadas ou finalizadas pelas demais constrói a linha do tempo do andamento processual, o que possibilita uma análise detalhada do status de cada processo em determinado momento.

Por exemplo, na situação "Arquivado definitivamente (2)", (coluna A), é possível visualizar que essa situação, para fins de parametrização, é iniciada pelos movimentos parametrizados (descritos na coluna B), e finalizada pelas situações descritas na coluna D: Arquivado definitivamente (2); Baixado definitivamente (10); Execução não criminal iniciada (26); Fase processual iniciada (65); Liquidação/execução iniciada (91); Reativado (37) e Remetido (41).

A	B	C	D
SITUAÇÃO	MOVIMENTO	INICIADA POR	FINALIZADA POR
Arquivado definitivamente (2)	Serventuário (14) Escrivão/Diretor de Secretaria/Secretário Jurídico (48) Arq/Movimentos Parametrizados		Arquivado definitivamente (2) Arquivado definitivamente (18) Execução não criminal iniciada (26) Fase processual iniciada (85) Liquidação/Execução iniciada (91) Reativado (17) Remetido (41)

Neste sentido, para localizar os movimentos parametrizados na coluna B, que formam a situação “Arquivado definitivamente (2)”, é necessário realizar uma consulta ao SGT, através dos nomes dos movimentos e seus códigos:

Serventuário (14) | Escrivão/Diretor de Secretaria/Secretário Jurídico (48) | Arquivamento (861) | Definitivo (246):



Além disso, através da tabela é possível visualizar que essa situação não inicia a fase de execução judicial (coluna E); que seu início não é condicional à finalização de outra situação (coluna F) e que inicia dentro da fase de procedimento atual (coluna G):

E	F	G
Inicia fase de execução judicial	Início condicional (só inicia se conseguir finalizar uma das situações mapeadas?)	Inicia dentro da fase atual? (em caso negativo ele só terá efeitos nos
Não	Não	Sim

Com relação a coluna G, caso esteja marcada com a opção NÃO, se duas situações que poderiam dar baixa no processo foram encontradas (ex: liquidação iniciada e execução

iniciada), apenas a primeira será utilizada, pois já inaugura a nova fase de execução. Veja o exemplo abaixo:

SITUAÇÃO	DATA	FASE	Classe
Distribuição	01/01/2022	Conhecimento	7
Pendente – essa situação por ser fechada pela liquidação iniciada é considerada a baixa do conhecimento	01/01/2022 até 19/02/2022	Conhecimento	7
Pendente Líquido	01/01/2022 até 19/02/2022	Conhecimento	7
Julgado com resolução de mérito	10/02/2022	Conhecimento	7
Liquidação iniciada (fecha a fase de conhecimento)	20/02/2022	Execução	7
Pendente	20/02/2022 até 29/03/2022	Execução	7
Pendente Líquido	20/02/2022 até 29/03/2022	Execução	7
Execução Iniciada (por não iniciar outras situações na mesma fase não abre novamente o pendente)	10/03/2022	Execução	7
Arquivamento Definitivo – o movimento é considerado a baixa da execução	30/03/2022	Execução	7

Outro exemplo de situação da tabela é a “Liquidação Iniciada (91)”, onde é possível visualizar que essa situação, para fins de parametrização, é iniciada e finalizada pelos movimentos parametrizados (descritos na coluna B):

	A	B	C
1	SITUAÇÃO	MÓVIMENTO	INICIADA POR
83	Liquidação/execução iniciada (91)	Serventuário (14) Escrivão/Diretor de Secretaria/Secretário Jurídico (48) Liquidação iniciada (11384)	Movimentos Parametrizados

Assim, do mesmo modo, para se visualizar o movimento que forma a situação “Liquidação Iniciada (91)”, basta realizar uma consulta no SGT através dos nomes dos movimentos e seus códigos:



Além disso, através da tabela é possível visualizar que ao iniciar a situação o processo será considerado como execução judicial (coluna E); que seu início não é condicional à finalização de outra situação (coluna F) e que não inicia dentro da fase atual, portanto, ele tem efeito nos indicadores na nova fase que inicia, de execução judicial (coluna G):

E	F	G
Inicia fase de execução judicial	Início condicional (só inicia se conseguir finalizar uma das situações mapeadas?)	Inicia dentro da fase atual? (em caso negativo ele só terá efeitos nos
Sim	Não	Não

Portanto, para entender como se formam as situações explanadas na primeira coluna do documento “Situações Datamart” (coluna A), basta ler as informações da planilha e realizar uma pesquisa dos movimentos no SGT.

II. Arquivo “Parametrização Classe – Todos os ramos 2023”

O arquivo “Parametrização Classe – Todos os ramos 2023”, é possível se visualizar a parametrização das classes dos processos das Justiças Estadual, Eleitoral, Federal, do Trabalho, Militar da União, Militar dos Estados, do Superior Tribunal de Justiça e do Tribunal Superior do Trabalho.

Através dessa planilha é possível visualizar os códigos das classes do SGT (coluna A), os nomes das classes (coluna B), o procedimento da classe (coluna C), o grupo do procedimento (coluna D), a natureza do processo (coluna E), o tipo de pena aplicada à classe (coluna F), se a classe se configura como caso novo (coluna G), se é uma classe recursal (coluna H), e qual é a variável daquela classe no Justiça em Números, portanto, neste documento as classes processuais do SGT estão divididas em variáveis.

Vejamos, por exemplo, a classe Procedimento Comum Cível (7):

Código	7	Classe	Procedimento	Grupo de Procedimento	
		Procedimento Comum Cível	Conhecimento	Conhecimento	
Natureza		Tipo de Pena	É caso novo?	É recursal?	Variável JN
Não Criminal		N/A	Sim	Não	CNCNCrim

É possível visualizar que se trata de uma classe da fase de conhecimento, do grupo de conhecimento, que possui natureza não criminal, não há pena aplicada para essa classe, que é considerada como caso novo para fins de contagem no Painel, possui natureza não recursal e é classificada no JN como CNCNCrim (Caso Novo de Conhecimento Não Criminal).

Do mesmo modo, é possível realizar uma busca na planilha para entender como funciona a parametrização de todas as classes utilizadas para fins de contabilização processual no Painel.

Para se visualizar o significado da classe, basta realizar uma busca no SGT através de seu código, por exemplo:

Logon **Classes** Movimentos Assuntos Documentos Processuais Sugestões

CONSULTA PÚBLICA DE CLASSE

Pesquisar: ☒ Classes ☐ Glossário

7 **Pesquisar**

Procedimento Comum Cível

Versão 02/02/2023

- 385 EXECUÇÃO PENAL E DE MEDIDAS ALTERNATIVAS
- 547 JUÍZADOS DA INFÂNCIA E DA JUVENTUDE
- 1198 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
- 11099 PROCEDIMENTOS PRÉ-PROCESSUAIS DE RESOLUÇÃO CONSUMIDOR
- 2 PROCESSO CÍVEL E DO TRABALHO
 - 214 Outros Procedimentos
 - 175 Processo Cautelar
 - 1106 Processo de Conhecimento
 - 1107 Procedimento de Conhecimento
 - 7 **Procedimento Comum Cível**
 - 436 Procedimento do Juizado Especial Cível
 - 14695 Procedimento do Juizado Especial da Fazenda Pública
 - 22 Procedimento-Sumário
 - 26 Procedimentos Especiais
 - 1067 Procedimentos Trabalhistas
 - 155 Procedimento de Cumprimento de Sentença/Decisão

Por fim, para entender o significado das siglas dos campos que estão dispostos na coluna I, é necessário consultar o glossário das variáveis, que seguem dispostos nos Anexos da Resolução CNJ nº 76/2009:

Anexo I:

1. Anexo Justiça Estadual.pdf
2. Anexo Justiça Federal.pdf
3. Anexo Justiça do Trabalho.pdf
4. Anexo Justiça Eleitoral.pdf
5. Anexo Justiça Militar Estadual.pdf
6. Anexo STJ.pdf
7. Anexo TST.pdf
8. Anexo TSE.pdf
9. Anexo Justiça Militar da União.pdf

Desse modo, para entender a parametrização das classes, basta realizar uma pesquisa no glossário das variáveis e uma pesquisa no [SGT](#).

III. Arquivo “Indicadores e Dicionário dos downloads”

Por fim, na planilha “Indicadores e Dicionário dos downloads” pode-se visualizar a correspondência entre as situações modeladas (colunas D e E) e os indicadores (coluna A) exibidos no Painel de Estatísticas, a descrição de cada indicador de forma clara e como é denominada a variável no JN.

Por exemplo, observa-se que o indicador de processos “Casos Novos” exibido no Painel é construído a partir da contabilização da quantidade de processos disponíveis na base DataJud nos quais há a primeira ocorrência da situação 88 (iniciada pelas situações: 9, 24, 26, 61, 65, 81 ou 91), ou seja, da situação “Tramitando” no mês analisado. Ou seja, o caso novo é contado no momento em que o processo é iniciado e, portanto, a situação “Tramitando” é aberta pela primeira vez. Além disso, a variável “Caso Novo”, ind1 no Painel, é denominada como “Cn” no JN:

A	B	C	D	E	F
Indicador	Nome	Var	Situação	Nome da situação	Descrição dos indicadores
ind1	Casos Novos	Cn	88 iniciada por: (9), (24), (26), (61), (65) (81), (91)	Pendente (88) Classe evoluída para ação penal (81) Denúncia/queixa recebida (9) Distribuído (24) Execução não criminal iniciada (26) Fase processual iniciada (65) Liquidação iniciada (91) Recebido pelo Tribunal (81)	A soma dos processos cuja data de início da primeira situação 88 no banco ocorre no mês em questão, desde que a situação 88 tenha sido iniciada pelas situações: Denúncia/queixa recebida (9), Distribuído (24), Execução não criminal iniciada (26), Recebido pelo Tribunal (81), Fase processual iniciada (65), Classe evoluída para ação penal (81), Liquidação iniciada (91). A situação 88 é contada sem duplicidade em cada fase processual (cada processo é contabilizado apenas uma vez em cada fase processual).

Por sua vez, o indicador de processos “Julgados” no Painel é construído a partir da soma da quantidade de ocorrências das situações 27, 28 e 62, com início no mês analisado, entre os processos disponíveis na base DataJud. Além disso, o indicador “Julgados” é denominado no JN como Sent e Dec:

Indicador	Nome	Var	Situação	Nome da situação	Descrição dos indicadores
ind8a	Julgados	Sent e Dec	Todas as situações contidas nas hierarquias das situações 27, 28 e 62	Julgamento com resolução de mérito (27), Julgamento sem resolução de mérito (28) e Julgamento sem especificação (62)	Situações 27, 28 ou 62, cuja data de início da situação seja no mês analisado. Pode existir em um mesmo processo dois ou mais julgamentos considerados. Caso seja avaliado mais de um movimento contado na mesma situação e na mesma data, será considerado apenas um julgamento.

Insta destacar, que para fins de parametrização, no Painel, são contabilizados apenas os processos cujas classes pertencem aos grupos de procedimentos:

1. Procedimento conhecimento e fase processual de conhecimento = **processo conhecimento**;
2. Procedimento conhecimento e fase execução judicial (fase alterada pelas situações específicas) OU procedimento de execução judicial = **processo de execução judicial**;

3. Procedimento de execução extrajudicial fiscal, independentemente da fase =
processo execução extrajudicial fiscal; e
4. Procedimento de execução extrajudicial não fiscal, independentemente da fase =
processo de execução extrajudicial não fiscal.

Por fim, ressalta-se que apenas os indicadores ind9, ind 10, ind 11, ind12 e ind13 se configuram como uma exceção à regra, logo, utilizam todas as classes, de todos os procedimentos.

**Metas >>>
Nacionais**
do Poder Judiciário

Secretaria de Estratégia e Projetos
Departamento de Gestão Estratégica

Metas Nacionais do Poder Judiciário 2026

Glossário e Esclarecimentos

Justiça Eleitoral

Versão 1
Janeiro/2026

CNJ CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA

Controle de Versões

Versão	Data de Publicação	Alterações
Minuta	18/12/2025	
Versão 1	27/01/2026	• Direcionamento da regra geral de processo de conhecimento no Dicionário das Metas 1 e 2 para a página de parametrização do Datajud; • Meta 1: inclusão do trecho "e não enquadrados em julgadom1" na descrição da variável susm1; • Meta 4: ○ Exclusão dos assuntos 11480, 11477, 11468, 11469, 11481, 11435, 11431, 11432, 11433, 11434, 11494, 11484, 11486, 11485, 11483, 11490, 11488, 11487, 11489, 11493, 11495, 11492, 11496, 11491, 11454, 11453, 11452, 11439, 11444, 11450, 11448, 11447, 11441, 11445, 11442, 11443, 11449, 11446, 11451, 11513, 11502, 11511, 11514, 11499, 11498, 11515, 11512, 11508, 11522, 11520, 11519, 11524, 11523, 11521, 11518; ○ Inclusão do assunto 15537;

Meta 1 de 2026 – Julgar mais processos que os distribuídos

Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos de 20/12/2025 a 19/12/2026, excluídos os suspensos e sobrestados de 20/12/2025 a 19/12/2026.

Critério de Cumprimento

A meta estará cumprida se, ao final do período, o percentual de cumprimento for igual ou maior que 100%.

Fórmula de cálculo

Percentual de cumprimento = $(\sum \text{julgado}m1 / (\sum \text{cnm}1 + \sum \text{desm}1 - \sum \text{susm}1)) \times 100$

Observação

- Na última carga da meta, o valor de cada variável do "Dicionário" já contemplará a situação do ano inteiro, diferentemente da metodologia utilizada no Sistema de Metas, em que se calculava a situação mensalmente, e somava-se tudo ao final.

Esclarecimentos

A adoção do DataJud como base de dados das Metas Nacionais do Poder Judiciário introduziu uma nova lógica de extração e apuração dos indicadores. Nesse modelo, após o envio das informações pelos tribunais, cada nova carga de dados para o painel analisa a situação atual dos processos no momento da extração, observados os períodos de referência específicos de cada meta.

Nesse contexto, aplicam-se as seguintes diretrizes:

- a cada nova carga, é identificado o quantitativo de processos que, naquele momento, se enquadram como casos novos, julgados, suspensos, dessobrestados e medidas protetivas de urgência;
- as variáveis disponibilizadas já representam valores consolidados, sendo dispensado o

acúmulo mensal que era necessário no antigo Sistema de Metas;

- eventuais retificações nas classificações, movimentações ou atributos processuais são automaticamente refletidas nas cargas subsequentes, garantindo a atualização contínua dos indicadores.

Delimitação da Meta 1 – Processos de Conhecimento

A Meta 1 abrange exclusivamente os processos em fase de conhecimento, sendo considerados aqueles que atendam a pelo menos um dos seguintes critérios:

- Id_fase processual 1 (conhecimento);
- Id_tipo_procedimento 1 (conhecimento);
- Id_tipo_procedimento 5 (procedimento investigatório) que receberam as situações Denúncia/queixa recebida (9) ou Classe evoluída para ação penal (81) ou Liquidação/execução cancelada por nulidade (137); e
- Id_tipo_procedimento 7 (procedimento investigatório) que receberam as situações Denúncia/queixa recebida (9) ou Classe evoluída para ação penal (81) ou Liquidação/execução cancelada por nulidade (137).

Casos Novos Considerados na Meta

Para fins de apuração da Meta 1, deverão ser contabilizados como casos novos os processos de conhecimento enquadrados nos critérios acima que apresentem a situação Pendente (88), quando iniciada por qualquer dos seguintes eventos:

- Denúncia/queixa recebida (9);
- Distribuído (24);
- Recebido pelo Tribunal (61);
- Fase processual iniciada (65);
- Classe evoluída para ação penal (81).

Assuntos Processuais (TPU)

Para esta meta, não há delimitação ou restrição quanto aos assuntos (TPU), sendo considerados todos os assuntos associados aos processos enquadrados nos critérios acima.

Critério de Julgamento

Serão considerados como julgados os processos cuja primeira ocorrência, no período de apuração, corresponda a um dos seguintes eventos:

- Primeira sentença (primeirasentm1);
- Procedimento resolvido (decn1);
- Baixa (baixm1);
- Decisão em medidas protetivas de urgência (mpum1).

Dicionário

Regra geral: Serão considerados apenas processos de conhecimento. Para a parametrização de processo de conhecimento, consultar a publicada na página do .				
Variável	Nome	Situação	Nome da situação	Descrição dos indicadores
crm1	Casos Novos Meta 1	88 iniciada por: (9), (24), (61), (65) e (81).	Pendente (88), Denúncia/queixa recebida (9), Distribuído (24), Recebido pelo Tribunal (61), Fase processual iniciada (65) e Classe evoluída para ação penal (81).	A soma dos processos em fase de conhecimento cuja data de início da primeira situação Pendente (88) no banco ocorre no mês em questão, desde que a situação Pendente (88) tenha sido iniciada pelas situações: Denúncia/queixa recebida (9), Distribuído (24), Recebido pelo Tribunal (61), Fase processual iniciada (65), Classe evoluída para ação penal (81). A situação 88 para o Segundo Grau (G2) ou Tribunal Superior (SUP), considera cada recurso, para os demais é contada sem duplicidade.
primeirasentm1	Primeira Sentença Meta 1	Todas as situações contidas nas hierarquias das situações 62, 27 e 28, exceto a situação Pronunciado (72).	Julgamento (62), Julgamento com resolução de mérito (27), Decretada a falência (18), Julgamento homologatório proferido (29), Concedida a recuperação judicial (90) Transação penal cumprida (129) e Julgamento sem resolução de mérito (28).	A soma de ocorrências, em processos em fase de conhecimento, de todas as situações contidas nas hierarquias das situações Julgamento (62), Julgamento com resolução de mérito (27) e Julgamento sem resolução de mérito (28), exceto a situação Pronunciado (72), cuja data de início da situação seja no mês analisado. Será considerada apenas a primeira ocorrência no processo de conhecimento.
baixm1	Baixa Meta 1	2, 10, 23 e 41 abertas ou situação 88 finalizada, desde que finalizada pelas situações 26, 65 e 91.	Arquivado definitivamente (2), Baixado definitivamente (10), Distribuição cancelada (23), Remetido (41), Remetido para outra instância (134), Remetido em grau de recurso (132), Redistribuído para outro Tribunal (154), Pendente (88), Execução não criminal (26), Fase processual iniciada (65) e Liquidação iniciada (91).	A soma dos processos, em fase de conhecimento, com as situações Arquivado definitivamente (2), Baixado definitivamente (10), Distribuição cancelada (23), Remetido (41), Remetido para outra instância (134), Remetido em grau de recurso (132) ou Redistribuído para outro Tribunal (154) abertas no mês de referência, mais a soma dos processos com a situação Pendente (88) finalizada pelas situações Execução não criminal (26), Liquidação iniciada (91) e Fase processual iniciada (65) no mês de referência. Para o Segundo Grau (G2) ou Tribunal Superior (SUP), considera a baixa para cada recurso, para os demais, leva em consideração a primeira baixa em cada fase do processo, sem duplicidade.
decm1	Procedimento Resolvido Meta 1	Procedimento incidental ou cautelar resolvido (140)	Procedimento incidental ou cautelar resolvido (140)	A soma de ocorrências da situação Procedimento incidental ou cautelar resolvido (140) no processo, cuja data de início da situação seja no mês analisado. Será considerada apenas a primeira ocorrência no processo.
judgadm1	Julgados Meta 1	Mesmas situações das variáveis primeirasentm1, baixm1 e decm1	Mesmas situações das variáveis primeirasentm1, baixm1 e decm1	Processos enquadrados em alguma das variáveis primeirasentm1, baixm1 ou decm1. Será considerada apenas a primeira ocorrência no processo.

susm1	Suspensos Meta 1	88 e 25.	Pendente (88) e Pendente líquido (25).	A soma dos processos enquadrados nos indicadores "cnm1" ou "desm1" e não enquadrados em julgadom1 com a situação Pendente (88) em aberto, onde a situação Pendente líquido (25) esteja fechada no período de apuração. A situação Pendente (88) é contada sem duplicidade. É considerada a última data de ocorrência da suspensão.
desm1	Dessobrestados Meta 1	88 e 25.	Pendente (88) e Pendente líquido (25).	Processos de conhecimento pendentes de julgamento que estavam com a situação Pendente (88) em aberto e a situação Pendente Líquido (25) fechada e que, no mês em questão, abriram a situação Pendente líquido (25).

Observações:

- Os processos das classes 12193 e 12377 distribuídos em 2025 e não julgados em 2025 serão contabilizados como casos novos na Meta 1 em 2026;
- Os processos das classes 12193 e 12377 distribuídos em 2026 e não julgados em 2026 não serão considerados casos novos na Meta 1 de 2026.

Meta 2 de 2026 – Julgar processos mais antigos

Identificar e julgar, até 31/12/2026, 70% dos processos distribuídos até 31/12/2024 e 100% dos processos de conhecimento pendentes de julgamento há 6 anos (2020) ou mais.

Critério de Cumprimento

A meta estará cumprida quando o grau de cumprimento for igual ou superior a 100% nos períodos de referência.

Fórmula de cálculo

- a) $\text{Cumprimento} = (\sum \text{ulgadom2_a} / (\sum \text{dism2_a} - \sum \text{susm2_a})) * (1000/7)$
- b) $\text{Cumprimento antigos} = (\sum \text{ulgadom2_ant} / (\sum \text{dism2_ant} - \sum \text{susm2_ant} - \sum \text{desm2_ant})) * 100$

Esclarecimentos

A utilização do Datajud para os dados das Metas Nacionais do Poder Judiciário trouxe uma nova lógica de extração: após o envio dos dados pelos tribunais, quando da realização de nova carga de dados para o painel, a situação dos processos é analisada naquele momento, respeitando os períodos de referência de cada meta. Nesse modelo, temos o seguinte:

- A cada nova carga, identifica-se quantos processos se enquadram como casos novos, julgados, suspensos ou dessobrestados e medidas protetivas de urgência;
- As variáveis já refletem valores consolidados, dispensando o acúmulo mensal que era necessário no antigo Sistema de Metas;
- Retificações feitas nas classificações e movimentações dos processos são consideradas automaticamente em cada nova carga; e
- No passivo já estarão incluídos os processos que voltaram a tramitar, pois naquele momento da carga, eles deixaram de ser suspenso/sobrestado e passaram a atender os critérios de novo caso.

A Meta Nacional 2 abarca os processos de conhecimento. Estão assim enquadrados na meta os processos das classes em:

- Id_fase processual 1 (conhecimento);

- Id_tipo_procedimento 1 (conhecimento);
- Id_tipo_procedimento 5 (procedimento investigatório) que receberam as situações Denúncia/queixa recebida (9) ou Classe evoluída para ação penal (81) ou Liquidação/execução cancelada por nulidade (137); e
- Id_tipo_procedimento 7 (procedimento investigatório) que receberam as situações Denúncia/queixa recebida (9) ou Classe evoluída para ação penal (81) ou Liquidação/execução cancelada por nulidade (137).

Então, para os processos considerados na meta deve-se contabilizar os processos de conhecimento, listados acima, sob as situações de casos novos: Pendente (88) iniciada por Denúncia/queixa recebida (9), Distribuído (24), Recebido pelo Tribunal (61), Fase processual iniciada (65) e Classe evoluída para ação penal (81).

Assuntos Processuais (TPU)

Para os Assuntos (TPU), não há definição ou delimitação a determinados assuntos para esta meta.

Critério de Julgamento

Serão considerados como julgados a primeira ocorrência e o que ocorrer primeiro do seguinte:

- Primeira sentença (primeirasentm2_k);
- Procedimento resolvido (dec2m2_k);
- Baixa (baixm2_k) ; e
- Decisão em medidas protetivas de urgência (mpum2_k).

Aba Downloads

Para verificar os processos que estão pendentes em cada meta, deve-se filtrar os processos com dismx_k = 1 e susmx_k = 0 (ou vazio) e julgadomx_k = 0 (ou vazio).

Dicionário

Regra geral: Serão considerados apenas processos de conhecimento. Para a parametrização de processo de conhecimento, consultar a publicada na página do				
Variável	Nome	Situação	Nome da situação	Descrição dos indicadores
dium2_k	Distribuídos Meta 2	88 iniciada por: (9), (24), (61), (65) e (81).	Pendente (88), Denúncia/queixa recebida (9), Distribuído (24), Recebido pelo Tribunal (61), Fase processual iniciada (65) e Classe evoluída para ação penal (81).	A soma dos processos do período k cuja data de início da primeira situação Pendente (88) na fase de conhecimento no banco ocorra antes do período E não tenha ocorrido nenhuma situação indicada na variável "judgom2_a" até o período, desde que a situação pendente (88) tenha sido iniciada pelas situações: Denúncia/queixa recebida (9), Distribuído (24), Recebido pelo Tribunal (61), Fase processual iniciada (65) e Classe evoluída para ação penal (81). A situação 88 é contada sem duplicidade na fase de conhecimento (cada processo é contabilizado apenas uma vez).
primeirasentm2_k	Primeira Sentença Meta 2	Todas as situações contidas nas hierarquias das situações 62, 27 e 28, exceto a situação Pronunciado (72).	Julgamento (62), Julgamento com resolução de mérito (27), Decretada a falência (18), Julgamento homologatório proferido (29), Concedida a recuperação judicial (90), Transação penal cumprida (129) e Julgamento sem resolução de mérito (28).	A soma de processos do período k da fase de conhecimento das situações contidas nas hierarquias das situações: Julgamento com resolução de mérito (62), julgamento sem resolução de mérito (27), julgamento sem resolução de mérito (28), Decretada a falência (18), julgamento homologatório proferido (29), Concedida a recuperação judicial (90) e Transação penal cumprida (129), com exceção da situação 72, abertas no mês de referência, o que ocorrer primeiro, cuja data de início da situação seja a partir do período.
decim2_k	Procedimento Resolvido Meta 2	Procedimento incidental ou cautelar resolvido (140)	Procedimento incidental ou cautelar resolvido (140)	A soma de processos do período k da fase de conhecimento da situação Procedimento incidental ou cautelar resolvido (140) no processo, cuja data de início da situação seja no mês analisado. Será considerada apenas a primeira ocorrência no processo.
baism2_k	Baixa Meta 2	2, 10, 23 e 41, abertas ou situação 88 finalizada, desde que finalizada pelas situações 26, 65 e 91.	Arquivado definitivamente (2), Baixado definitivamente (10), Distribuição cancelada (23), Remetido (41), Remetido para outra instância (134), Remetido em grau de recurso (132), Redistribuído para outro Tribunal (154), Pendente (88), Execução não criminal (26),	A soma dos processos do período k, em fase de conhecimento, com as situações Arquivado definitivamente (2), Baixado definitivamente (10), Distribuição cancelada (23), Remetido (41), Remetido para outra instância (134), Remetido em grau de recurso (132) ou Redistribuído para outro Tribunal (154) abertas no mês de referência, mais a soma dos processos com a situação Pendente (88) finalizada pelas situações Execução não criminal (26), Liquidação iniciada (91) e Fase processual iniciada (65) no mês de referência. Para o Segundo Grau (G2) ou Tribunal Superior (SUP), considera a baixa para cada recurso, para os

			Fase processual iniciada (65) e Liquidação Iniciado (91).	demais, leva em consideração a primeira baixa em cada fase do processo, sem duplicidade.
judgadm2_k	Julgados Meta 2	Mesmas situações das variáveis primeirasentm2_k, baixm2_k e decm2_k	Mesmas situações das variáveis primeirasentm2_k, baixm2_k e decm2_k	Processos enquadrados em alguma das variáveis primeirasentm2_k, baixm2_k ou decm2_k. Será considerada apenas a primeira ocorrência no processo.
susm2_k	Suspensos Meta 2	88 e 25.	Pendente (88) e Pendente líquido (25).	A soma dos processos do período enquadrados na variável "dis_k" E não enquadrados na variável "judgadm2_k" com a situação Pendente (88) em aberto, onde a situação Pendente líquido (25) esteja fechada no ano de 2025. A situação Pendente (88) é contada sem duplicidade.
decim2_ant	Dessobrestados Meta 2 antigos	88 e 25.	Pendente (88) e Pendente líquido (25).	A soma dos processos enquadrados na variável "disim2_ant" E não enquadrados na variável "judgadm2_ant" que estavam com a situação Pendente (88) em aberto e a situação Pendente Líquido (25) fechada e que, no mês em questão, abriram a situação Pendente líquido (25).

Onde:

- k = a para o período até 2024; e
- k = ant* para os processos mais antigos.

*Observações para o período dos processos mais antigos:

- Serão considerados apenas os processos pendentes de julgamento, ou seja, os julgados de anos anteriores não entram como produtividade;
- Os processos pendentes de julgamento que forem suspensos durante o ano de 2026 serão desconsiderados do cômputo da meta;
- Os processos pendentes de julgamento que forem dessobrestados durante o ano de 2026 não serão considerados no cômputo da meta, exceto aqueles que forem julgados em 2026.

Meta 4 de 2026 – Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a administração pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais

Identificar e julgar, até 31/12/2026, 70% dos processos referentes às eleições de 2024 e 100% dos processos referentes às eleições de 2022, distribuídos até 31/12/2025, que possam importar em perda de mandato eletivo ou inelegibilidade.

Critério de Cumprimento

A meta estará cumprida quando o grau de cumprimento for igual ou superior a 100%.

Fórmula de cálculo

- Percentual de cumprimento Eleições 2022 = $(\sum \text{Julgadm4_a} / (\sum \text{dism4_a} - \sum \text{susm4_a})) * (1000/10)$
- Percentual de cumprimento Eleições 2024 = $(\sum \text{Julgadm4_b} / (\sum \text{dism4_b} - \sum \text{susm4_b})) * (1000/7)$

Classes e assuntos

As classes consideradas para a meta são as de Procedimento de Conhecimento com os seguintes filtros de assuntos.

Classes: 11528, 11526, 11527, 12627, 12630, 14209, 11548, 1346, 12627, 11533

Assuntos:

11470, 12634, 15020, 11479, 11473, 14221, 11472, 11478, 11476, 11471, 11474, 11475, 11436, 15143, 11466, 11455, 11438, 11440, 11464, 11465, 11504, 11501, 11510, 11505, 11506, 11500, 11509, 11503, 15399, 11507, 11522, 11596, 12395, 11598, 11599, 12396, 12393, 11604, 12392, 11605, 11607, 11700, 10803, 11718, 11719, 11720, 12597, 11721, 12062, 12063, 11722, 11723, 15537

Observação: os tribunais devem enviar o arquivo de dados para o Datajud com o campo 'ano da eleição' preenchido para que os processos sejam consultados. O ano registrado nesse campo que será avaliado para identificação da eleição.

Dicionário

Variáveis possuem as mesmas regras processuais descritos no dicionário da Meta 2 com os filtros de classes e assuntos descritos.

Meta 9 de 2026 – Estimular a inovação no Poder Judiciário

Desenvolver, no ano de 2026, no mínimo um projeto inovador, com foco na melhoria das atividades finalísticas (serviços judiciais ou eleitorais) ou com foco na melhoria organizacional (processos internos), relacionado(s) a um dos

Macrodesafios da Estratégia Nacional, a partir de Laboratório de Inovação em parceria com outra instituição pública.

Critérios de cumprimento

A meta estará cumprida quando o tribunal tiver percorrido os quatro primeiros passos do **ciclo de inovação** definido no Plano Nacional de Inovação (Anexo II da Portaria 379/2024), atendendo aos requisitos e critérios mínimos de qualidade descritos nos Esclarecimentos, e observando os prazos a seguir:

1. Até 30/04/2026:

- Cadastrar o projeto na plataforma RenovaJud;
- Cadastrar o parceiro;
- Informar se o objeto do projeto é relacionado a serviços judiciais (atividade finalística) ou a melhoria organizacional (processos internos);
- Informar o Macrodesafio da Estratégia Nacional selecionado, identificando a oportunidade ou desafio que requer uma abordagem de inovação.

2. Até 31/08/2026:

- Atualizar o cadastro na plataforma RenovaJud para demonstrar a efetiva aplicação pelo Laboratório de Inovação de abordagem metodológica voltada ao estímulo da criatividade, cocriação e experimentação, bem como a inovação contida na proposta de solução.

3. Até 31/10/2026:

- Atualizar o cadastro na plataforma Renovajud para inserir a proposta de projeto, que deve conter no mínimo, para eventual implementação, a indicação das áreas envolvidas, análise de custos, cronograma de implementação e designação do gerente do projeto.

Referencial normativo

A **Resolução CNJ 395/2021** instituiu a Política Nacional de Gestão da Inovação, determinando a instituição de Laboratórios de Inovação e esclarecendo que:

Art. 5º A gestão da inovação tem caráter estratégico e deve tornar o ambiente de atuação do Poder Judiciário propício para a concepção de ideias inovadoras, seu desenvolvimento e materialização, assim como para a sua oferta à sociedade, na forma de produto, processo, serviço, modelo de negócio ou tecnologia.

Art. 5º-A A gestão da inovação será orientada pelos eixos, dimensões e objetivos estabelecidos no Plano Nacional de Inovação do Poder Judiciário.

O Plano Nacional de Inovação foi regulamentado pela **Portaria 379/2024**, para subsidiar a implementação da Política Nacional de Gestão da Inovação e fortalecer a cultura da inovação nos órgãos do Poder Judiciário, especialmente a partir da facilitação metodológica dos Laboratórios de

Metas >>> Nacionais do Poder Judiciário

Inovação para o desenvolvimento de soluções inovadoras e da observância dos seguintes requisitos (art.14, parágrafo único):

I – aplicar o ciclo de inovação e utilizar metodologias voltadas à resolução colaborativa de problemas;

II – construir soluções centradas nas necessidades dos usuários, por meio da participação dos atores envolvidos no problema ou na proposta de solução, incluindo magistrados(as), servidores(as) e atores externos quando necessário; e

III – observar os demais princípios de gestão da inovação relacionados no [art. 3º da Resolução CNJ nº 395/2021](#).

Esclarecimentos

A Meta 9 tem o objetivo de promover o apoio da Alta Administração dos órgãos judiciários à atuação dos laboratórios de inovação, para fomentar a geração, materialização e implementação de ideias voltadas à solução de problemas complexos. Para o ano de 2026, priorizam-se os desafios e oportunidades de inovação relacionados aos Macrodesafios da Estratégia Nacional, a fim de atingir resultados positivos na execução da estratégia. A título meramente exemplificativo, sugere-se a leitura da publicação do CNJ “Monitoramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026” (<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/07/monitoramento-da-estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2025.pdf>).

Parcerias: O cadastro na plataforma RenovaJud será realizado por um dos parceiros, cabendo aos demais verificar a correção dos dados cadastrados. Caso o tribunal indique mais de um projeto para a Meta 9, será avaliado unicamente o mais recente, sendo os demais desconsiderados, independentemente do resultado da avaliação. Caberá aos órgãos parceiros a indicação de representantes das áreas de negócio relacionadas ao projeto para participar do processo. Em nenhum caso a parceria poderá se limitar à implementação de projeto desenvolvido pelo parceiro, ainda que com alterações.

Processo: O cadastro na plataforma RenovaJud deverá explicitar as atividades que foram realizadas nos Laboratórios de Inovação, incluindo métodos, técnicas e ferramentas aplicados, não sendo suficiente a mera menção; identificar os atores participantes de cada atividade (unidades/setores dos órgãos parceiros e, quando houver, atores externos como usuários, advogados, especialistas, acadêmicos etc) e respectivas datas de realização. Recomenda-se, se possível, que sejam anexados ou referenciados os materiais de pesquisa eventualmente utilizados, constantes das bases do Judiciário, de fontes públicas ou privadas com acesso público, bem como instrumentos de pesquisa desenvolvidos e aplicados durante o processo.

Projeto: A formalização do projeto pode observar os instrumentos previstos na metodologia de gerenciamento de projetos do tribunal, de um dos parceiros, ou utilizar um modelo desenvolvido especificamente para a parceria, podendo conter outros elementos além dos mínimos exigidos, e deverá ser chancelada pela autoridade competente.

A título meramente orientativo, nos meses de maio e setembro de 2026 serão realizadas análises parciais, com base nos dados extraídos da RenovaJud em 01/05/2026 e 01/09/2026, as quais serão

comunicadas aos interessados para que possam complementar as informações sobre os projetos cadastrados, se necessário, até 31/10/2026, diretamente na plataforma RenovaJud. Não serão consideradas informações enviadas por email ou outro canal. Não será aceita a alteração dos projetos cadastrados, apenas complementação de informações necessárias à avaliação. Essa pré-análise não vincula a avaliação final dos projetos e não é sujeita a qualquer tipo de recurso. A avaliação será realizada com base nos dados extraídos da plataforma RenovaJud em 01/11/2026, observado o cumprimento dos prazos previstos nas etapas 1, 2 e 3.

Todos os prazos são apenas finais, e não iniciais, ou seja, não é necessário aguardar o final do prazo previsto para a comprovação de um critério para proceder à comprovação dos demais, caso o tribunal já os tenha cumprido.

Casos omissos serão avaliados pela Comitê Nacional Gestor da Inovação no Poder Judiciário.

Dicionário da meta

Para fins de avaliação do cumprimento da meta, as definições constantes do ou relacionadas ao enunciado são as seguintes:

Laboratórios de inovação: são espaços voltados à construção de soluções mediante métodos inovadores, ágeis e práticas colaborativas, que envolvem pesquisa, exploração, ideação, realização de pilotos, prototipagem e testes estruturados, para problemas ou necessidades relacionadas às atividades do Poder Judiciário (Resolução 395/2021).

Ciclo de inovação: ferramenta analítica que compreende as sete etapas do processo de inovação: 1) identificação de oportunidades e desafios; 2) geração de ideias; 3) desenvolvimento e teste; 4) prototipação de uma proposta; 5) entrega e implementação; 6) crescimento e disseminação; 7) mudanças sistêmicas.

(MULGAN, G. *Innovation in the public sector: how can public organisations better create, improve and adapt?* London: Nesta, 2014. Available at: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_the_public_sector_how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt_0.pdf. Accessed: 10 May 2021).

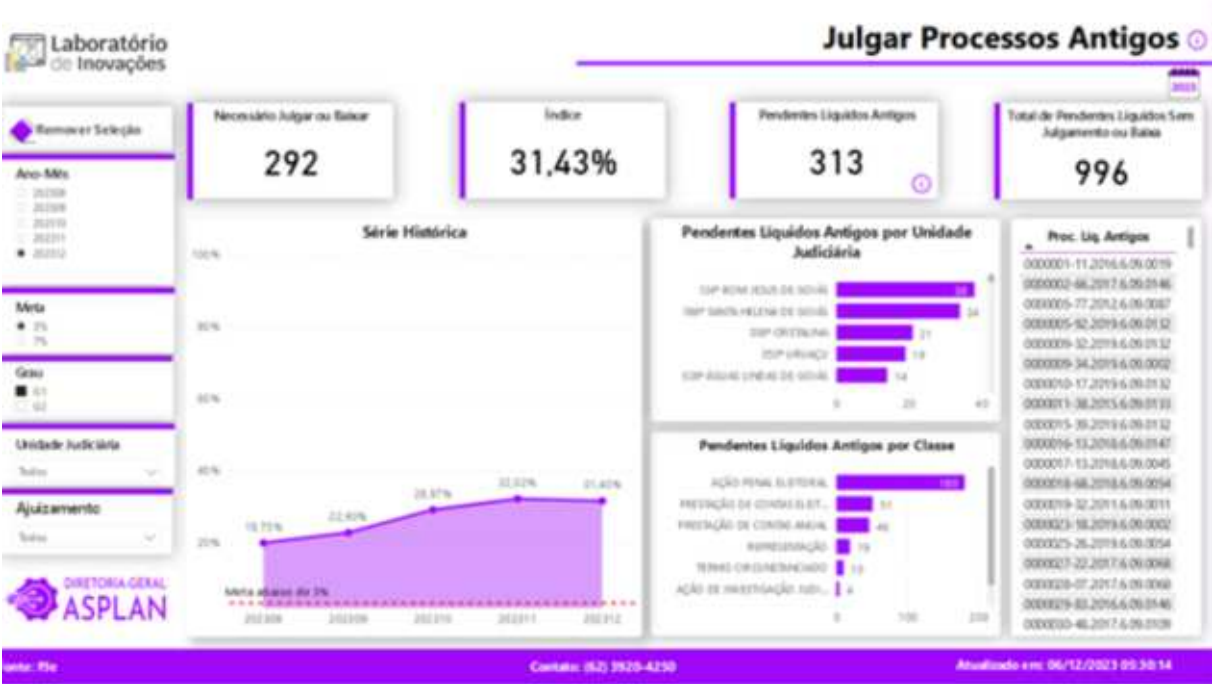
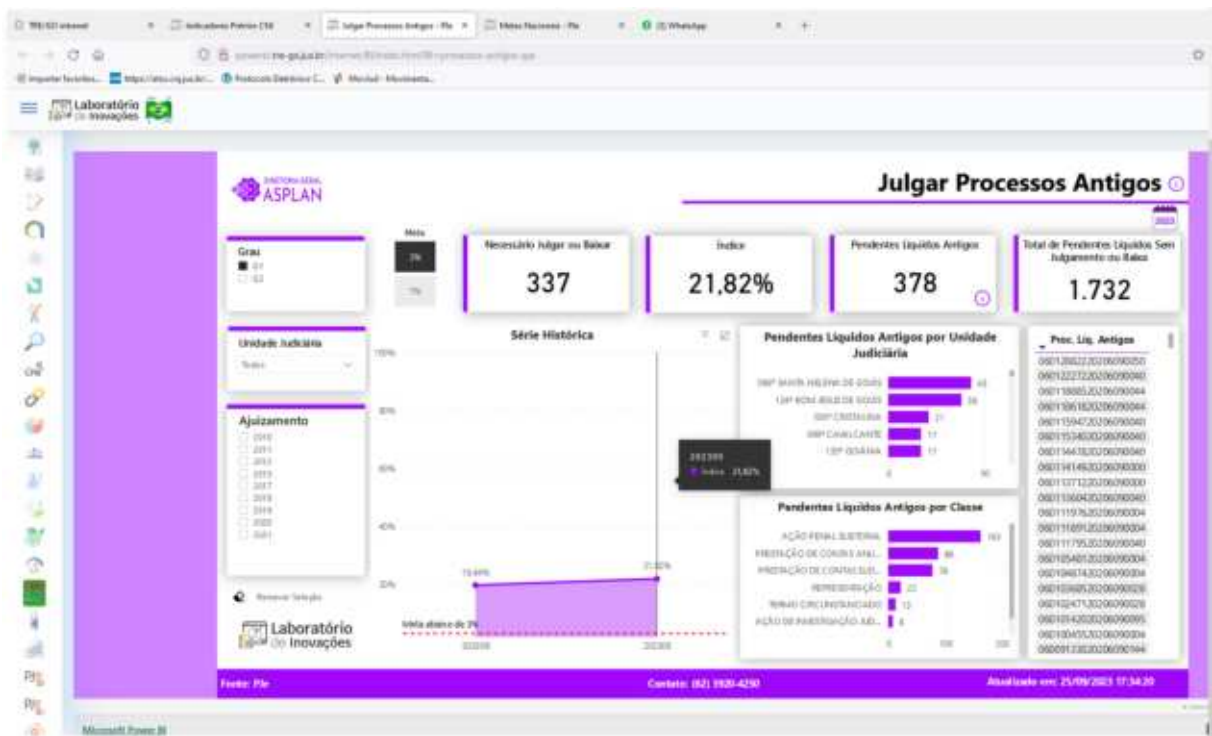
Projetos de inovação: projetos oriundos dos laboratórios de inovação, com observância do ciclo de inovação, com o objetivo de criar alternativas de solução inovadoras para problemas complexos.

Inovação: considera-se inovação a implementação de ideias que **criam** uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja **por meio** de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar **problemas complexos** encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas. (art. 2º da Resolução 395/2021); Uma inovação é um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo). (Manual de Oslo 2018). Obs: a meta 9 visa fortalecer as capacidades e competências dos órgãos judiciários para inovar de

forma contínua e sistemática, razão pela qual não se exige para a pontuação que o projeto inovador já tenha sido implementado, priorizando a qualidade do processo de inovação.

Problemas complexos: Termo cunhado por Rittel e Webber (1973) originalmente como "wicked problems", também traduzido como "problemas perversos" ou "problemas capciosos", para referir-se a problemas de difícil definição, contextuais, interdependentes, que envolvem múltiplas partes interessadas, em cenários de incerteza e ambiguidade. Segundo Tim Brown (2009), que não podem ser resolvidos apenas com a lógica linear ou análises de dados frias; exigem empatia, criatividade, experimentação e uma compreensão profunda do contexto humano para chegar a soluções inovadoras e eficazes.

APÊNDICE O — SÉRIES TEMPORAIS DOCUMENTADAS – SEI 24.0.000003643-5



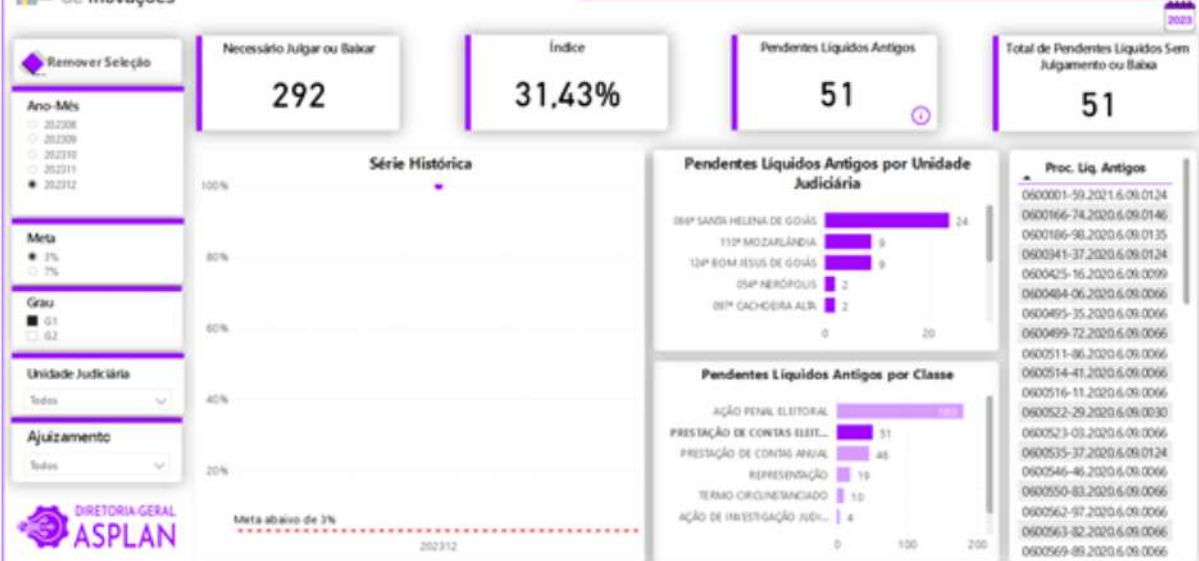




Fonte: PJe

Contato: (62) 3920-4250

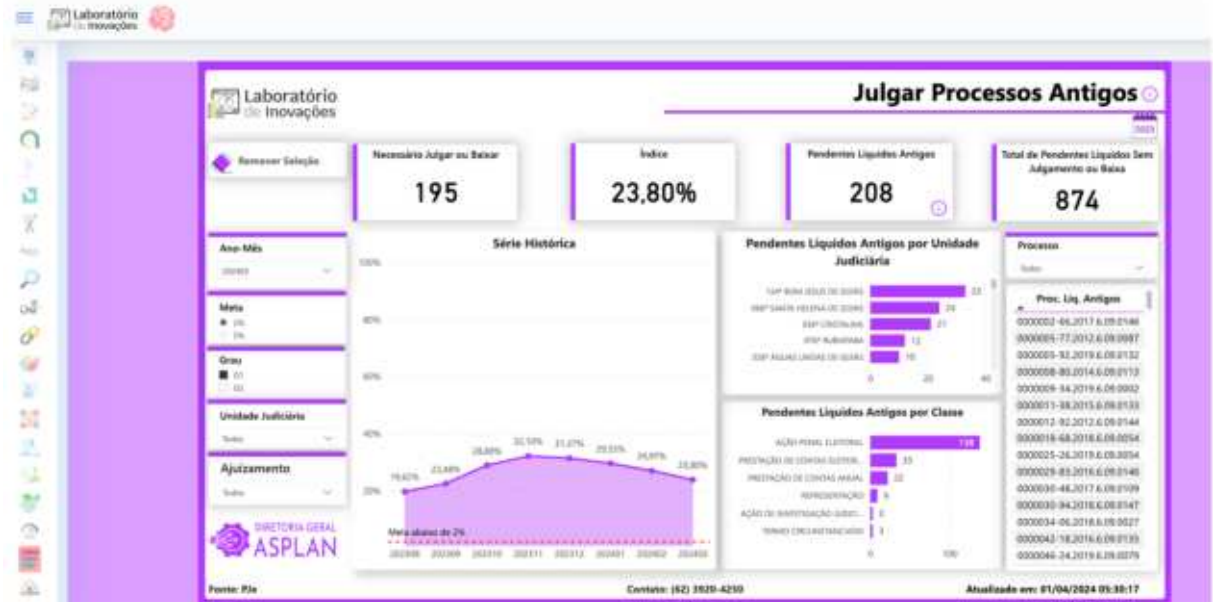
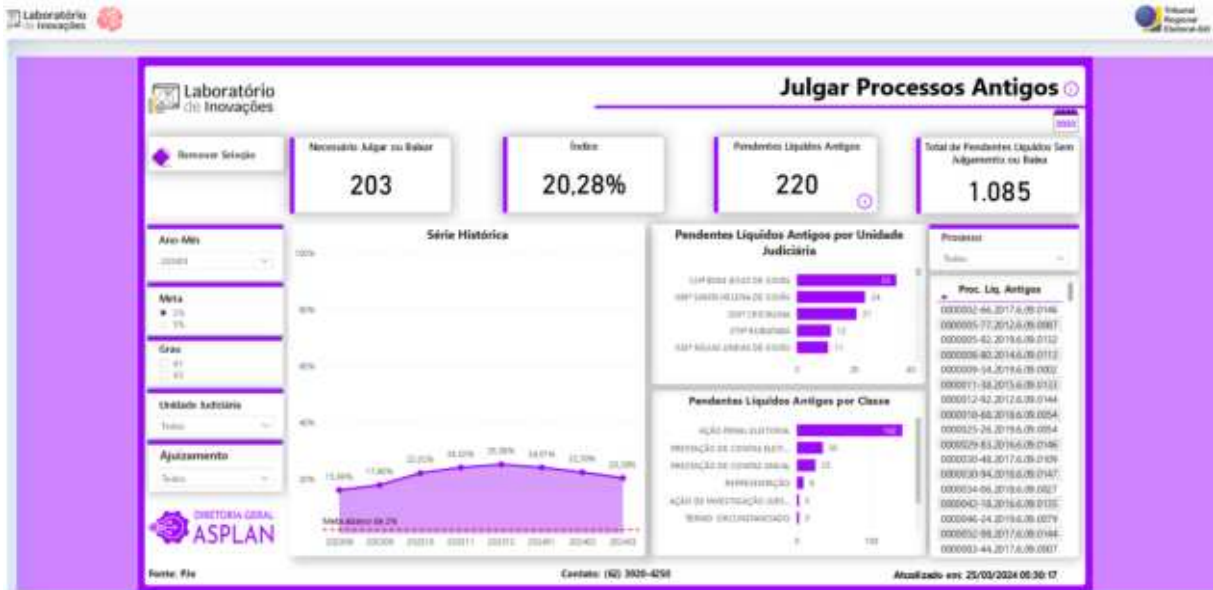
Atualizado em: 06/12/2023 09:30:14

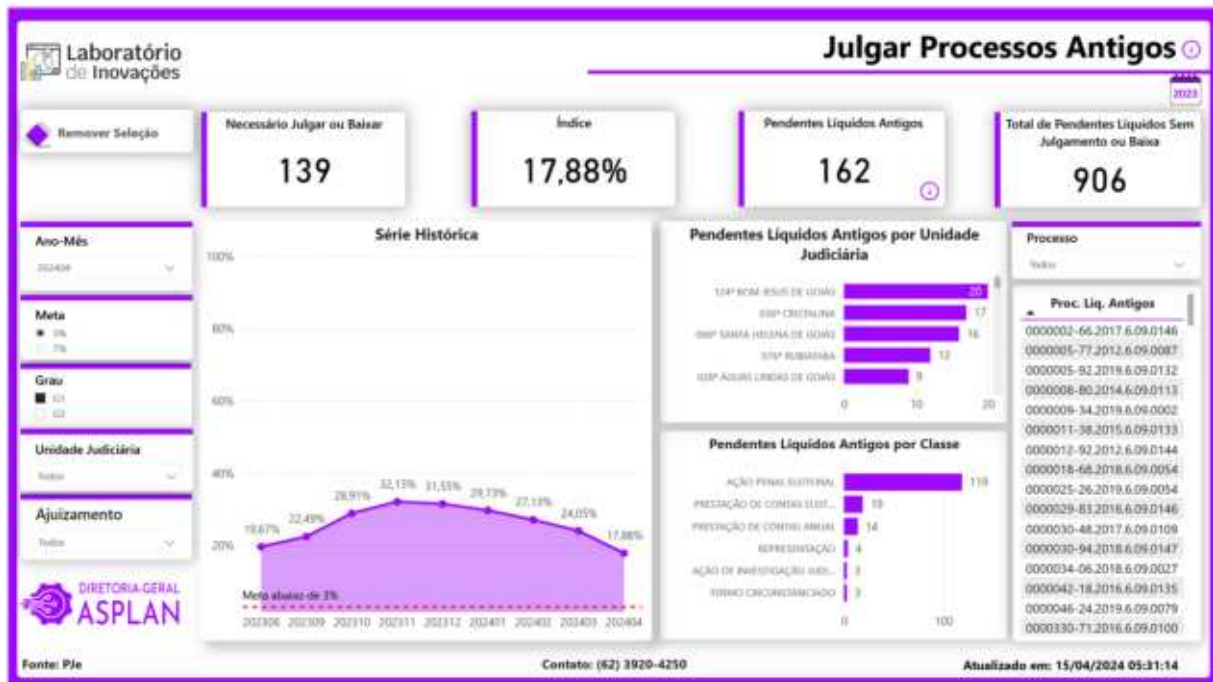
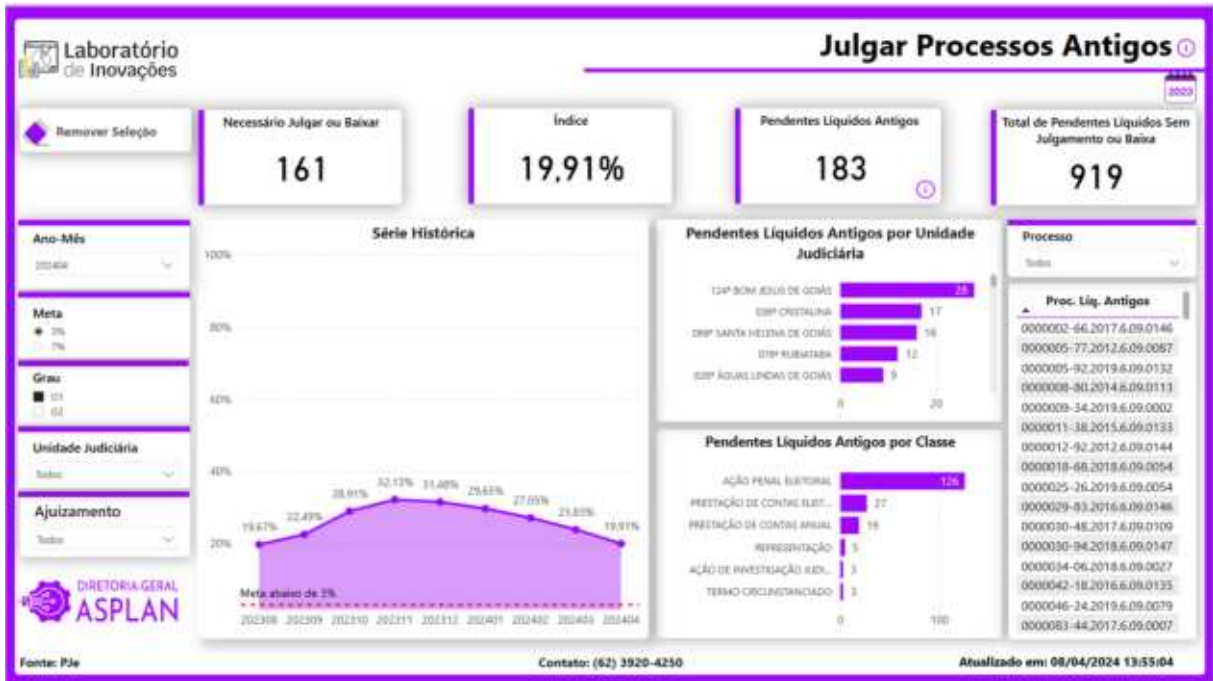


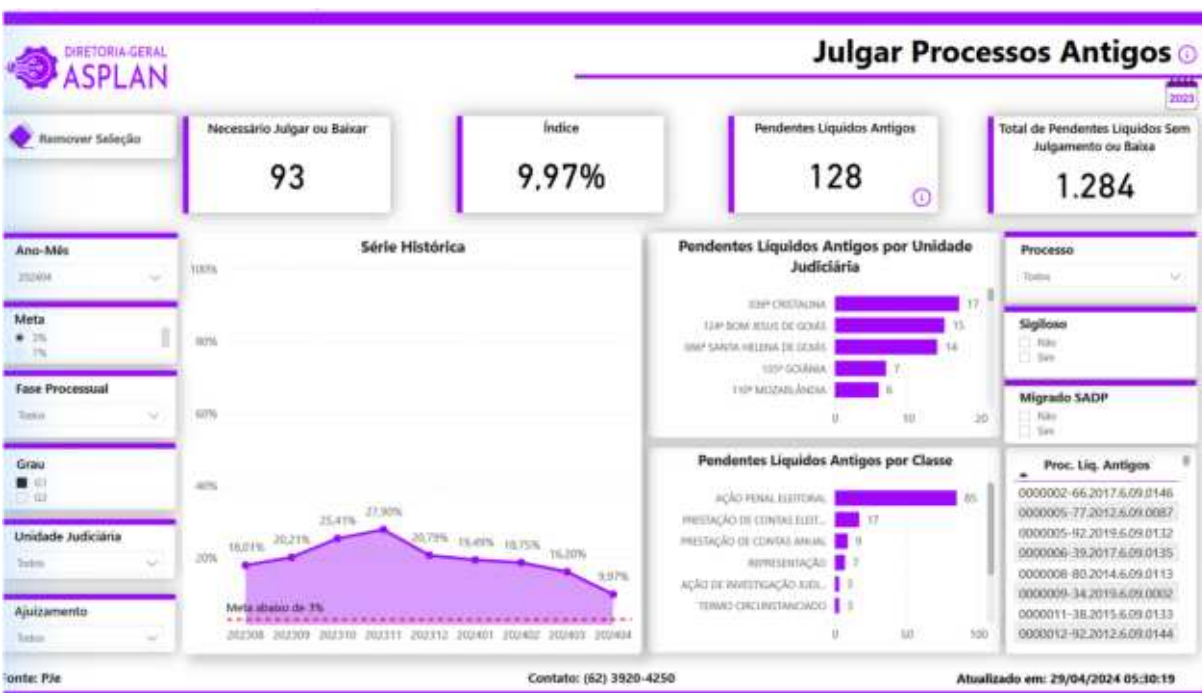
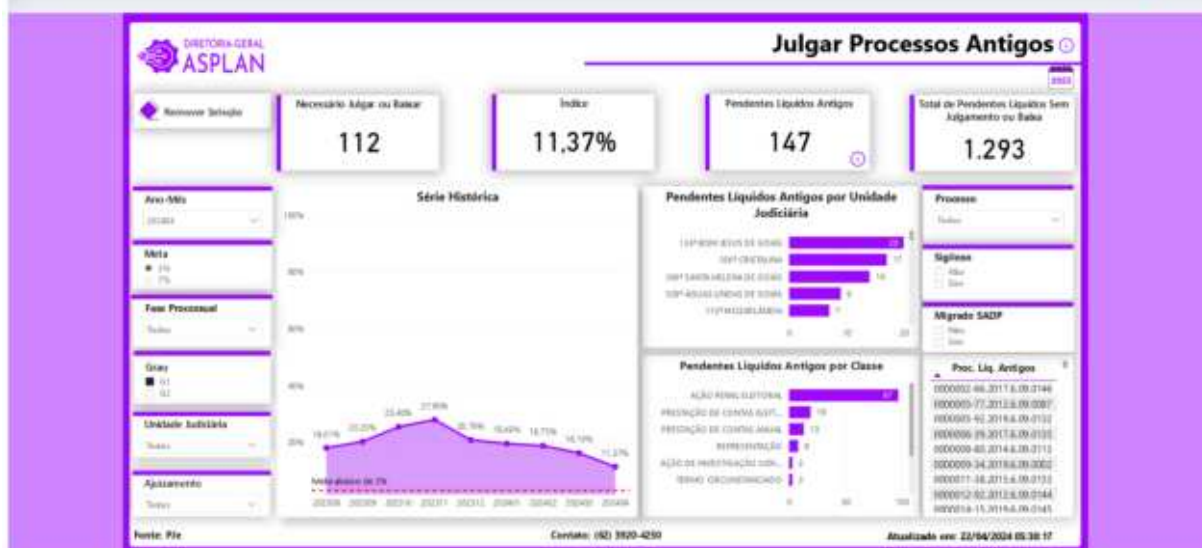
Fonte: PJe

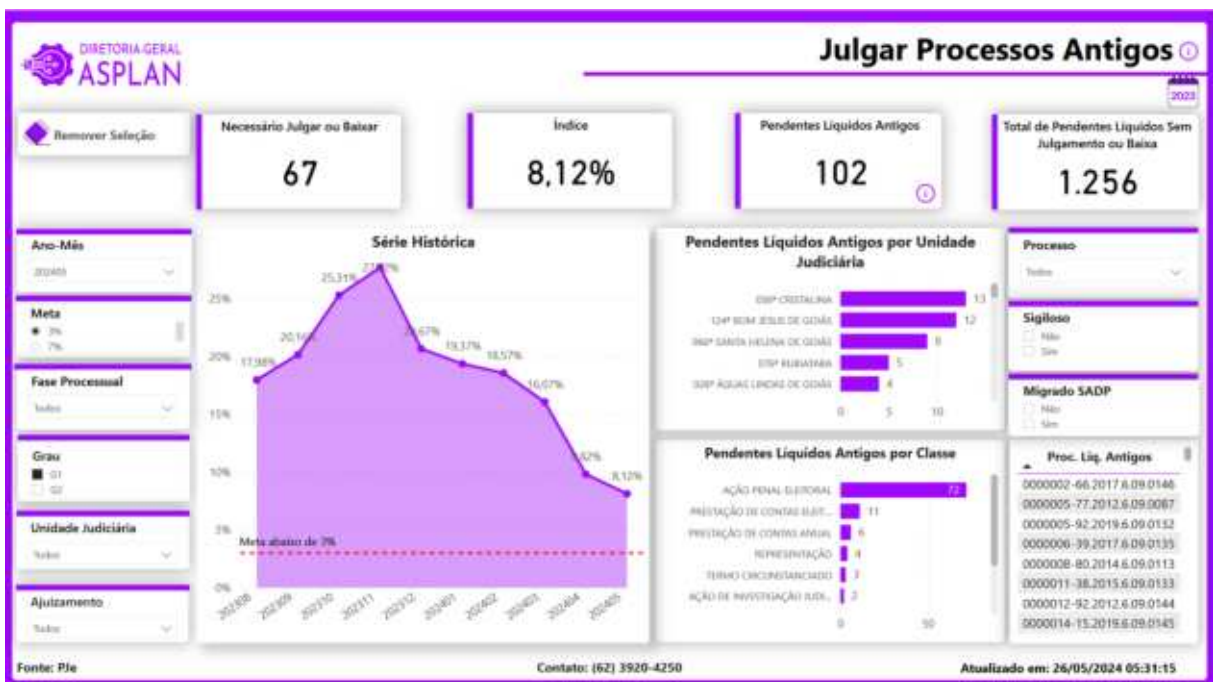
Contato: (62) 3920-4250

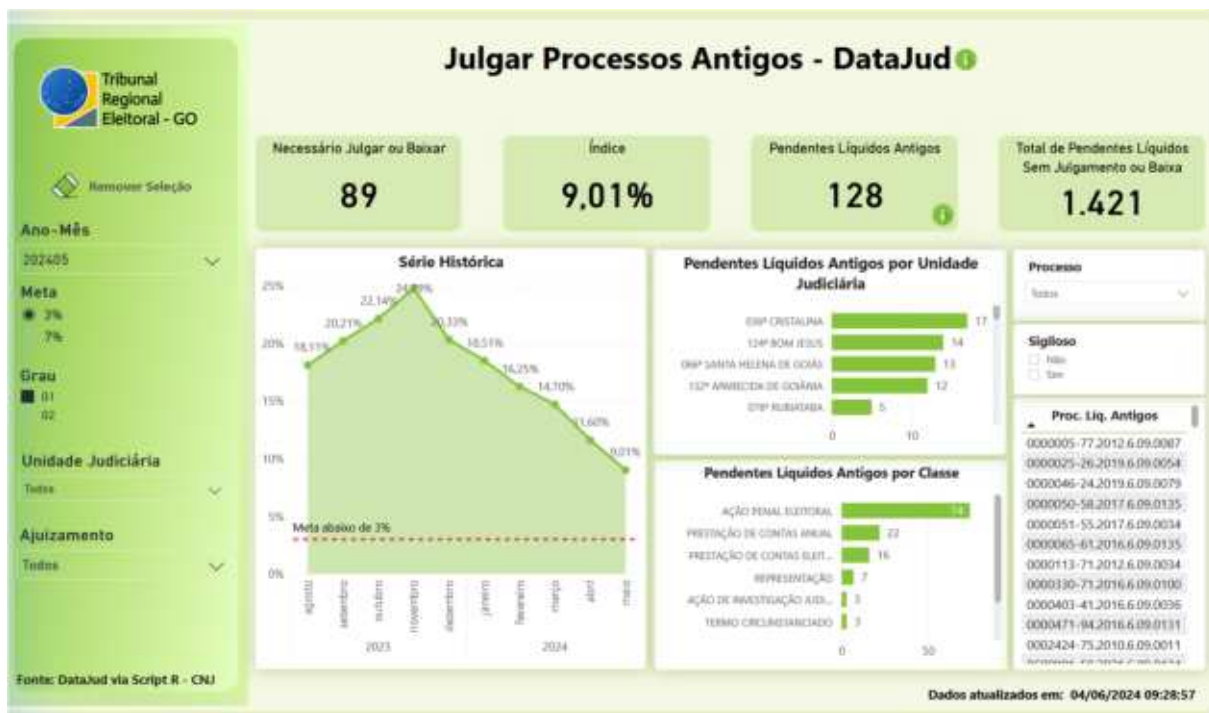
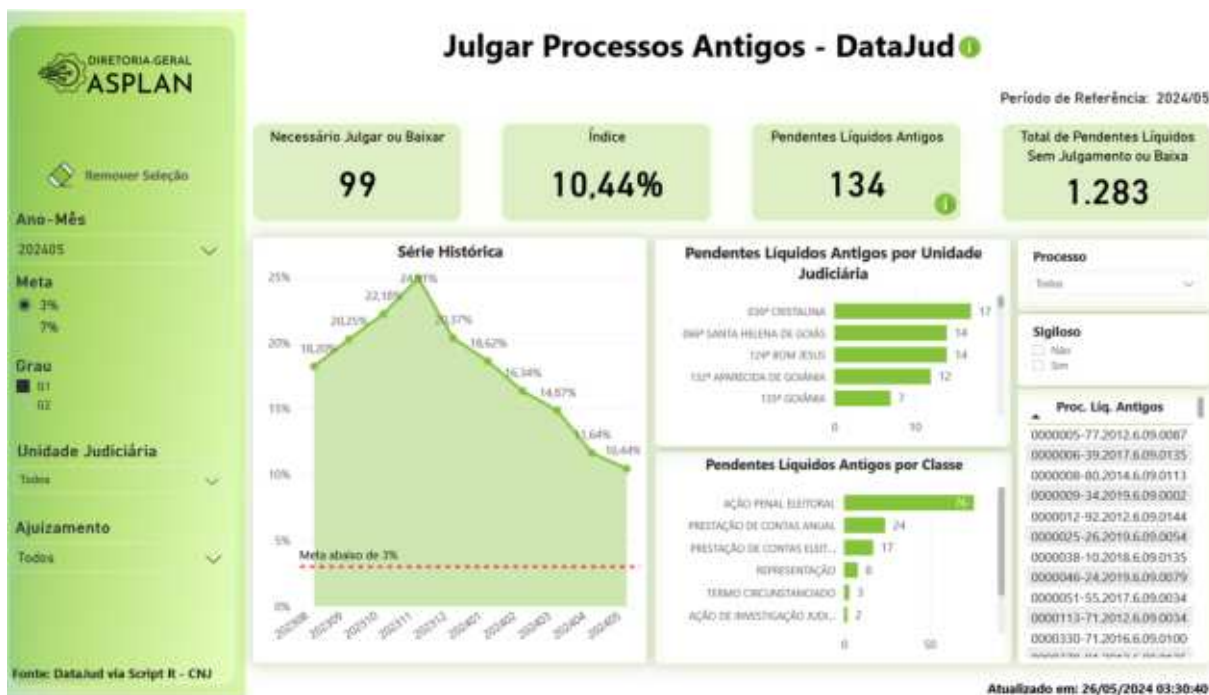
Atualizado em: 06/12/2023 09:30:14

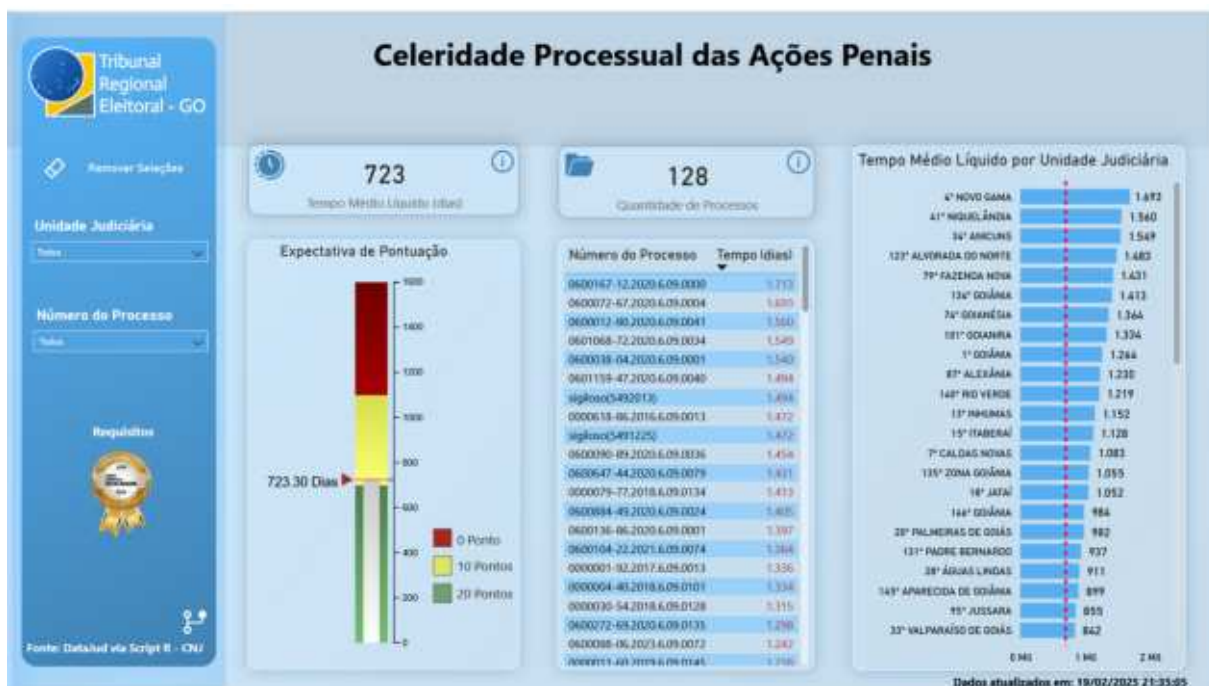
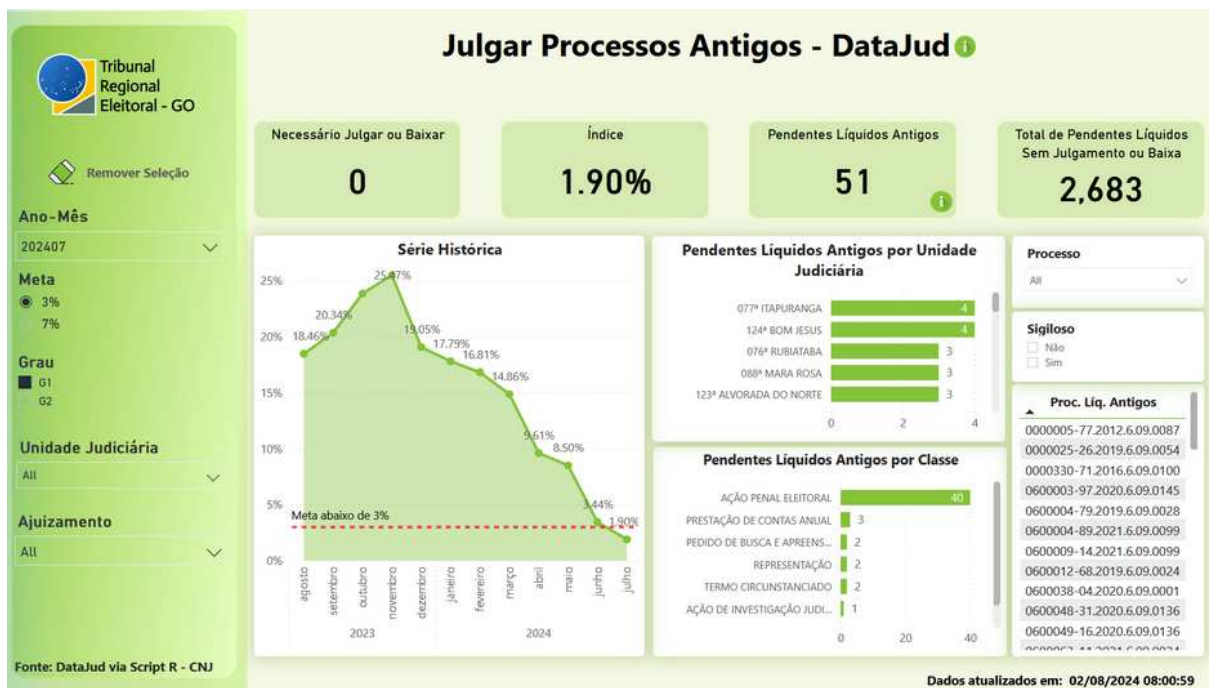




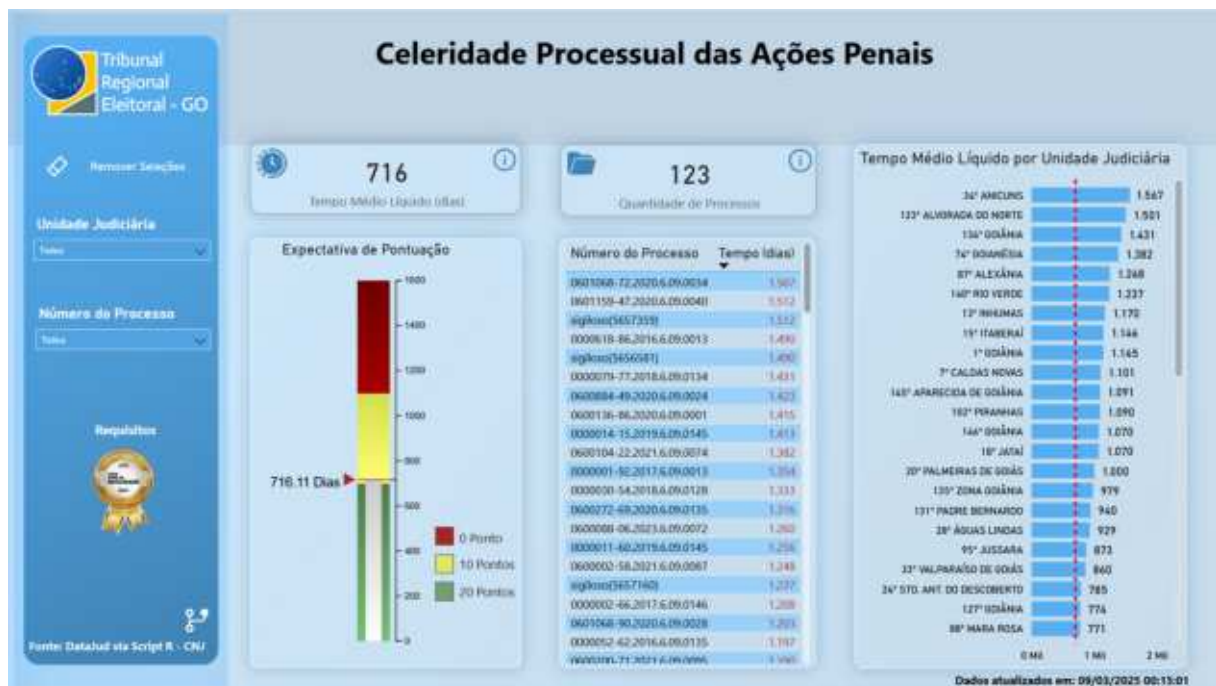








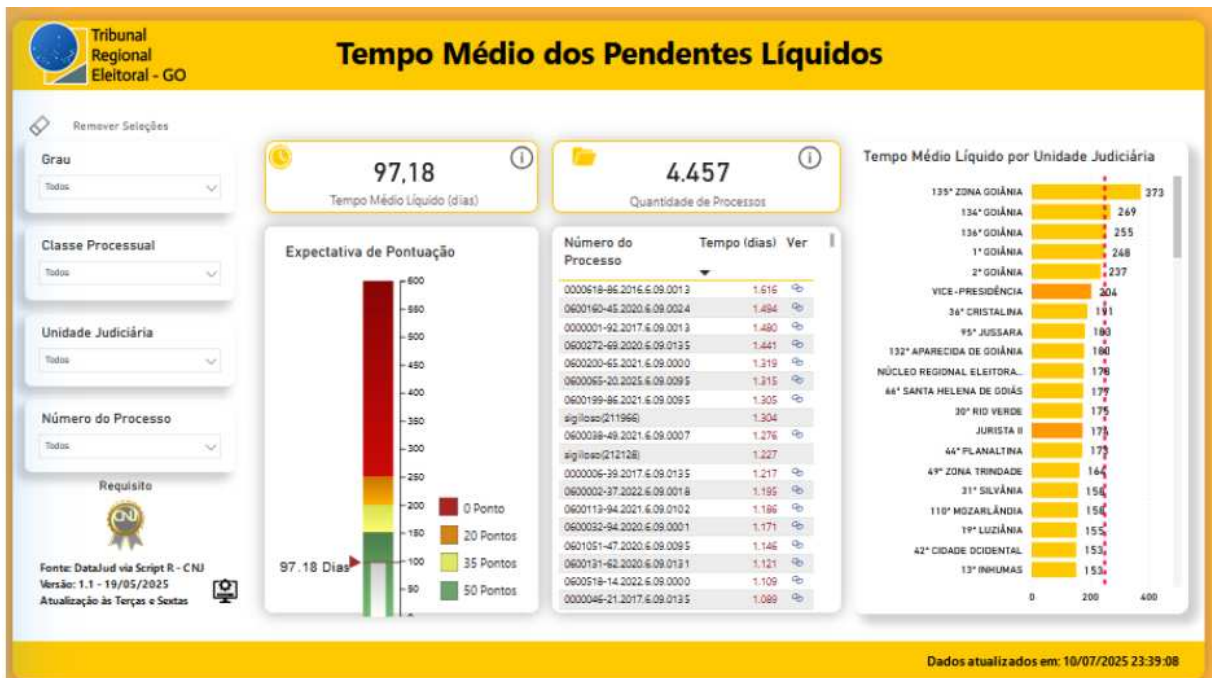
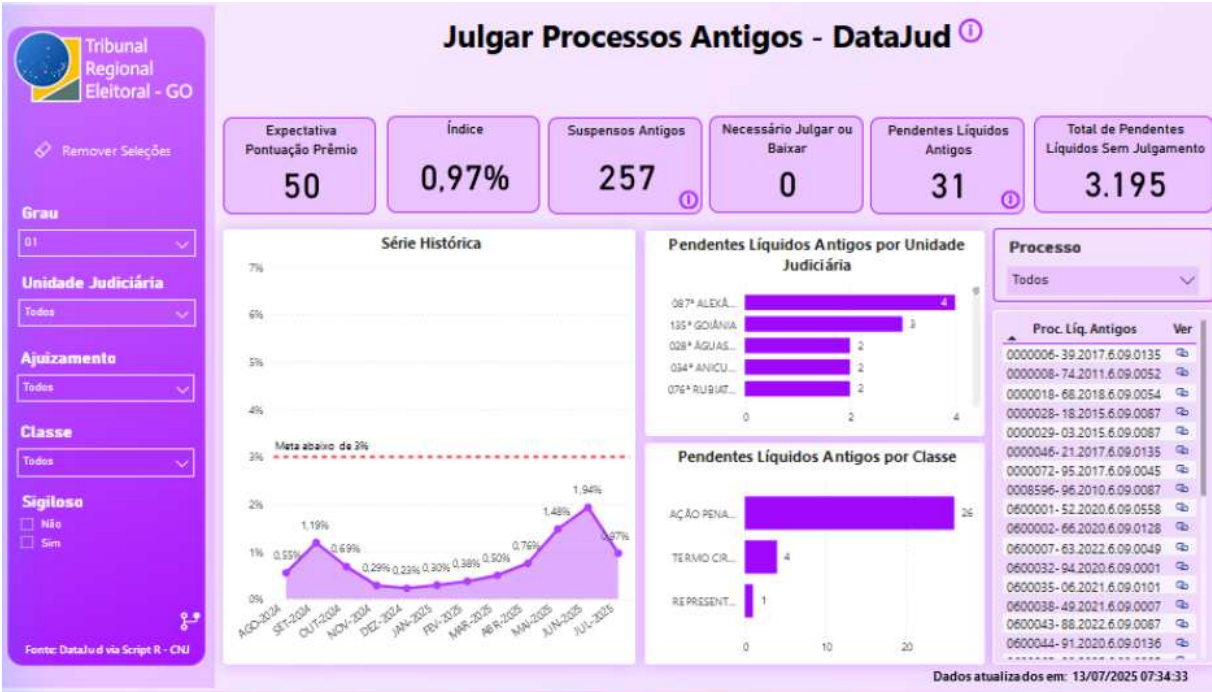


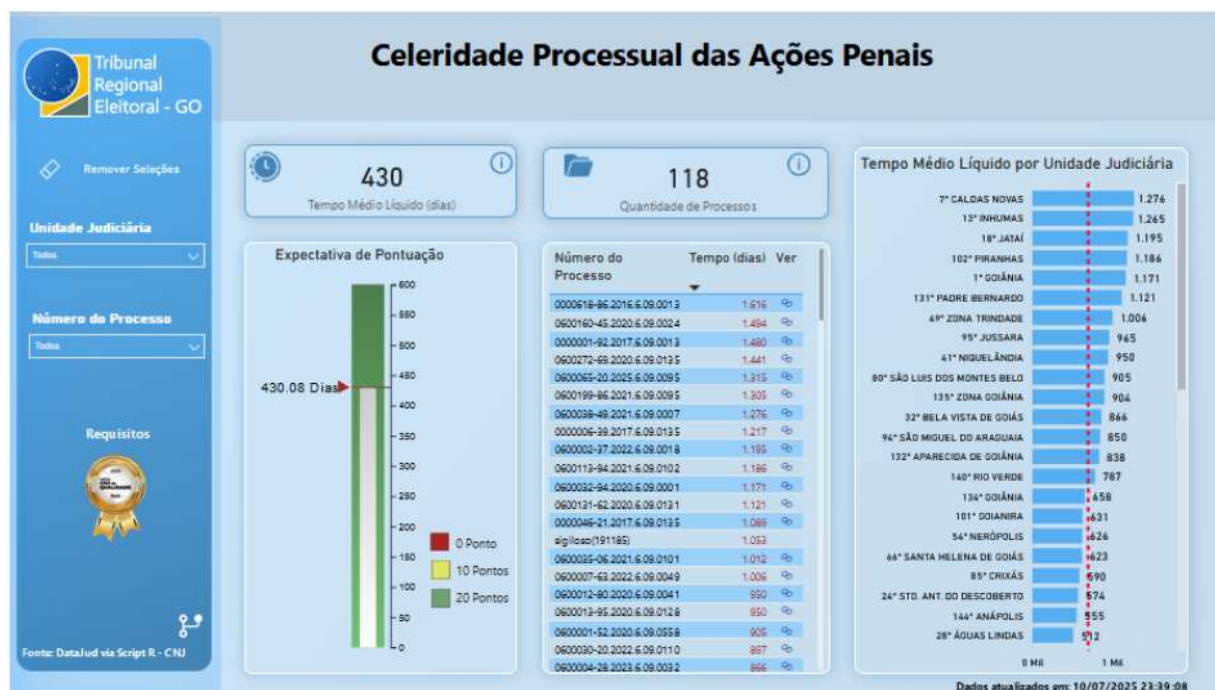
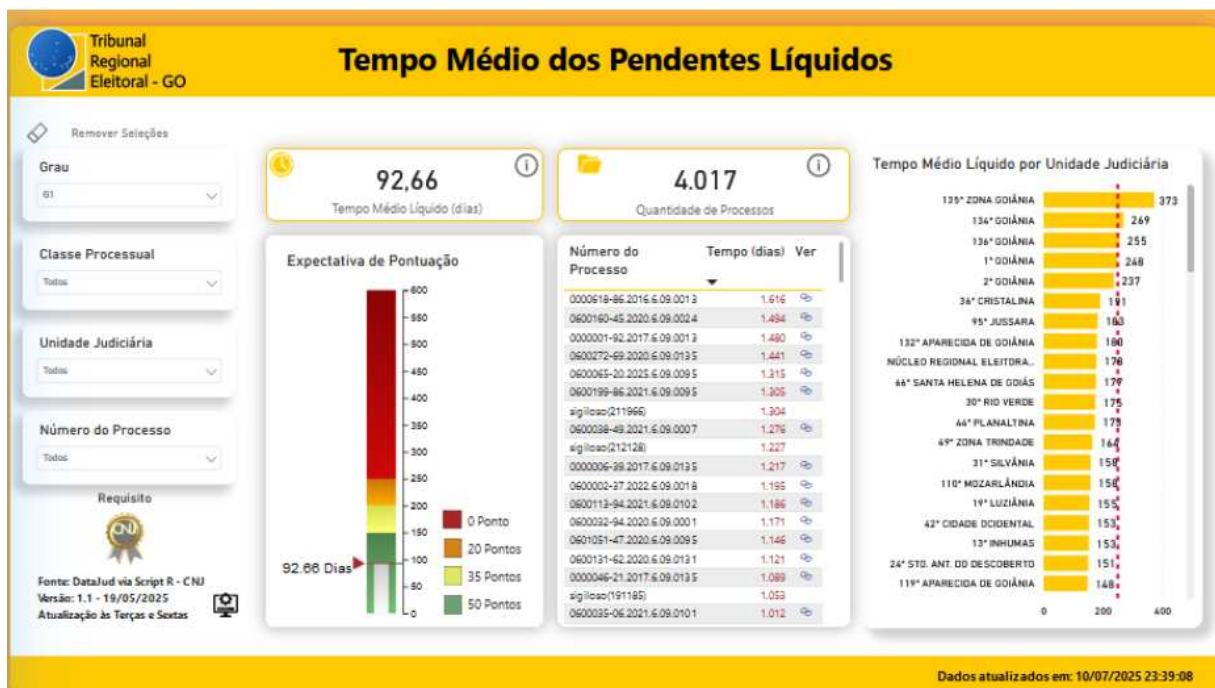














Tempo Médio dos Pendentes Líquidos

Remover Seleções

Grau
Todos

Classe Processual
Todos

Unidade Judiciária
Todos

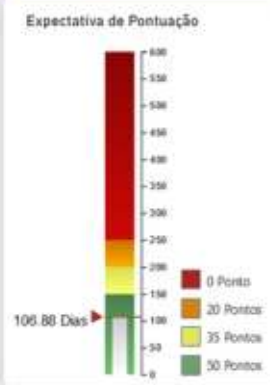
Número do Processo
Todos

Requisito



Fonte: DataJud via Script R - CNU
Versão: 1.1 - 19/05/2025
Atualização de Terças e Sextas

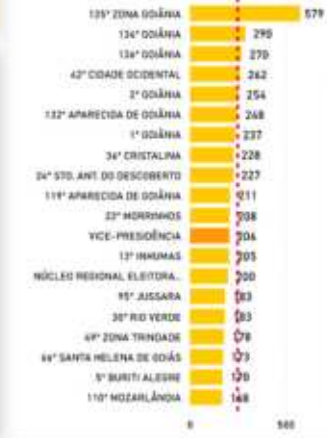
106.88
Tempo Médio Líquido (dias)



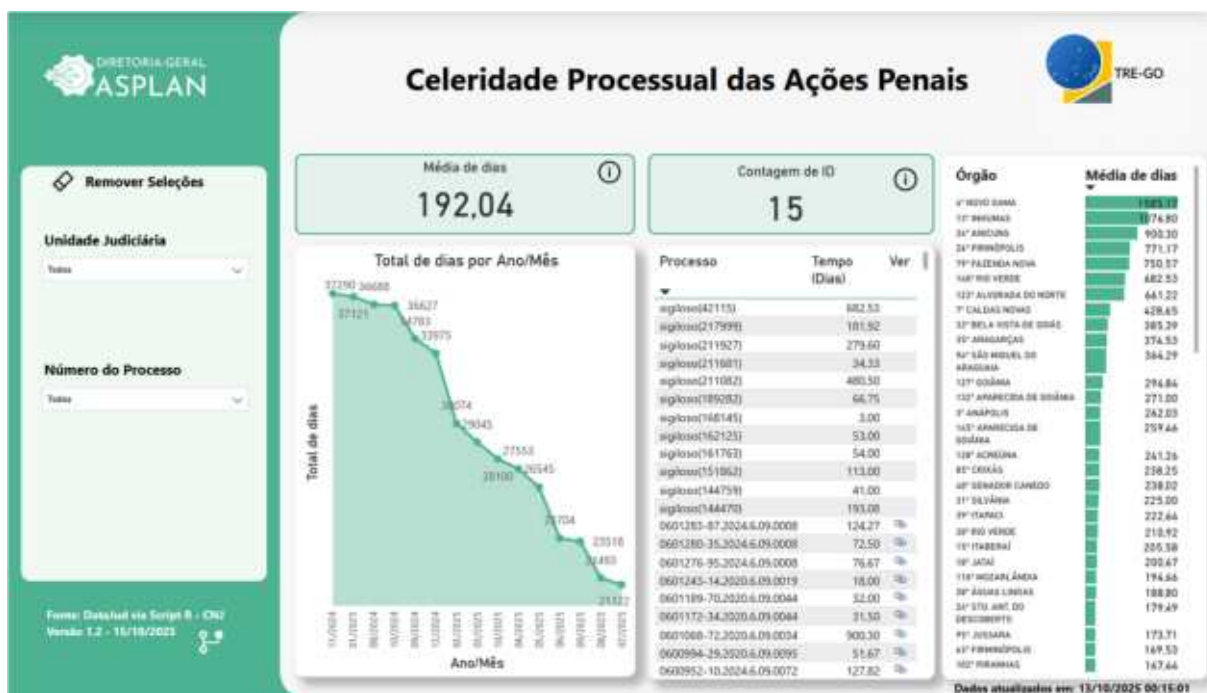
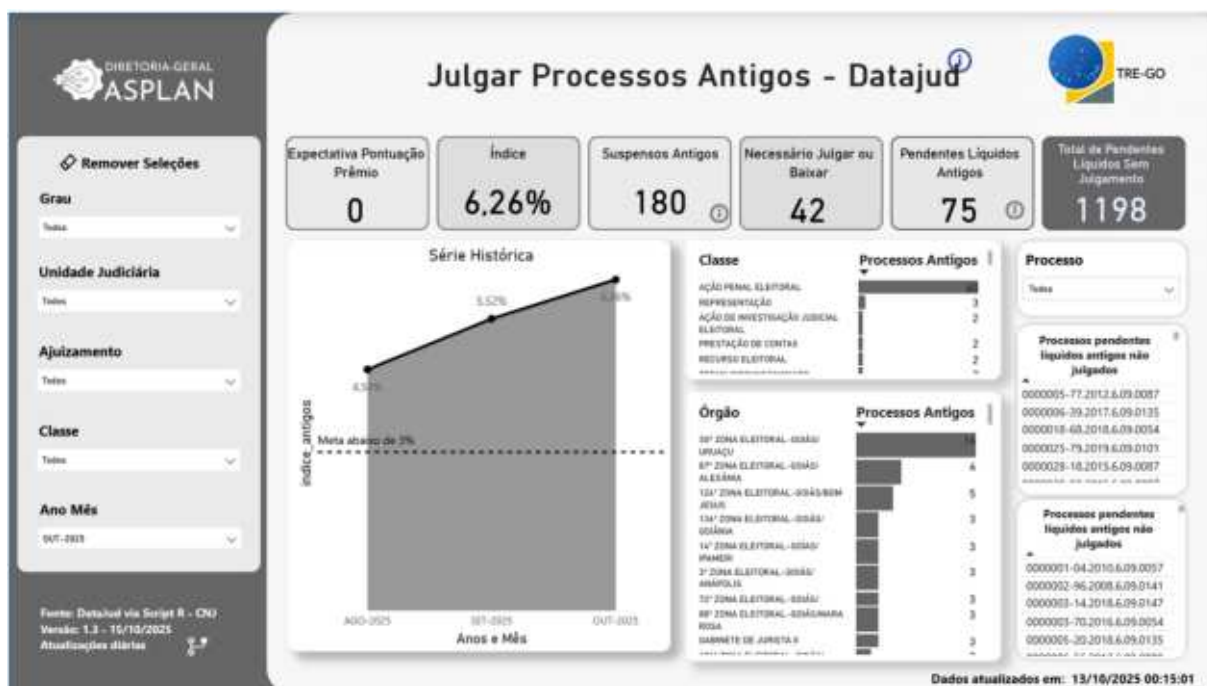
3.349
Quantidade de Processos

Número do Processo	Tempo (dias)	Ver
000018-86.2015.6.09.0013	1.517	
0600180-48.2020.6.09.0004	1.315	
0000001-82.2017.6.09.0013	1.501	
0600272-48.2020.6.09.0105	1.462	
0600065-20.2025.6.09.0095	1.336	
0600198-86.2021.6.09.0095	1.326	
sglfos1048508	1.325	
0600056-48.2021.6.09.0007	1.297	
sglfos1031628	1.248	
0000006-38.2017.6.09.0135	1.217	
0600115-94.2021.6.09.0102	1.207	
0601051-47.2020.6.09.0095	1.182	
0600518-14.2022.6.09.0000	1.130	
0000046-21.2017.6.09.0135	1.105	
sglfos1014708	1.074	
0600039-86.2021.6.09.0101	1.033	
0600751-98.2020.6.09.0129	1.032	
0600007-63.2022.6.09.0049	1.027	
0600794-05.2020.6.09.0036	1.020	

Tempo Médio Líquido por Unidade Judiciária



Dados atualizados em: 01/08/2025 00:15:07





**APÊNDICE P — PROTOCOLO DE PESQUISA ANUAL DE SATISFAÇÃO INSTITUCIONAL DO GTR
COM ELICITAÇÃO DE PREFERÊNCIAS PARA FUTURA MODELAGEM AHP**

**PROTOCOLO DE PESQUISA ANUAL DE
SATISFAÇÃO INSTITUCIONAL DO GTR
COM ELICITAÇÃO DE PREFERÊNCIAS
PARA FUTURA MODELAGEM AHP**

OBJETIVO, JUSTIFICATIVA E FUNDAMENTAÇÃO

OBJETIVO GERAL

Avaliar anualmente a percepção de qualidade do trabalho realizado pelo Grupo de Trabalho Remoto (GTR) junto as unidades judiciárias que interagem com os processos instruídos pela iniciativa, produzindo evidências para:

- subsidiar o ciclo de melhoria contínua da metodologia MVC-EA-IRPM
- verificar dimensões de qualidade percebida (clareza, conformidade, tempestividade, comunicação e impacto na carga de trabalho)
- apoiar, em etapa futura, a calibragem empírica de pesos de critérios para priorização multicritério (Analytic Hierarchy Process – AHP)

JUSTIFICATIVA

A avaliação de iniciativas judiciais estruturadas não pode se restringir a métricas quantitativas de produtividade, redução de acervo ou tempo médio de tramitação. Nesse sentido, torna-se necessário captar, de forma estruturada, a percepção dos atores institucionais que efetivamente utilizam os produtos gerados pelo GTR (processos instruídos, minutas, cálculos, etc.).

Adicionalmente, a pesquisa proposta atua como mecanismo de elicitação inicial de preferências, produzindo evidências empíricas sobre quais dimensões são mais valorizadas pelos stakeholders, permitindo calibrar pesos preliminares para futura modelagem AHP. Assim, a institucionalização de uma pesquisa periódica contribui para a cultura organizacional, permitindo maior engajamento e aceitação institucional a implementação futura do AHP.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E NORMATIVA

A proposta encontra suporte em referenciais internacionais e nacionais de excelência e governança:

- **International Framework for Court Excellence (IFCE):** Encontra correspondência com o Domínio de Excelência – Client Needs and Satisfaction que, por sua vez, preconiza monitoramento sistemático da satisfação dos usuários dos serviços judiciais
- **Prêmio CNJ de Qualidade:** eixo de Governança, critério relacionado à satisfação de usuários e à gestão baseada em evidências
- **Saaty (2008):** necessidade de critérios de decisão alinhados a valores e preferências de decisores relevantes



POPULAÇÃO, AMOSTRA E ESTRATIFICAÇÃO

A estruturação adequada da população-alvo e da estratégia amostral é fundamental para garantir a representatividade e a validade dos resultados da pesquisa de satisfação institucional.

DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa será direcionada aos atores institucionais que interagiram com processos instruídos pelo GTR no período imediatamente anterior (ano-base).

Inclui magistrados de 1º grau que julgaram processos instruídos pelo GTR no ano-base, bem como todos servidores do 1º grau do TRE Goiás.

ABRANGÊNCIA

A população-alvo engloba todos os profissionais que tiveram contato direto com o trabalho do GTR, garantindo uma avaliação abrangente e representativa da percepção institucional.

ESTRATÉGIA AMOSTRAL

G1

REGIME DE CENSO

Convite para aplicação em regime de censo para todas as unidades judiciárias do escopo de atuação do GTR.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

FORMATO

Questionário estruturado, autoaplicável, disponibilizado em plataforma digital (Google Forms).

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário é organizado em seções específicas para captar diferentes dimensões da satisfação institucional e elicitare preferências para futura modelagem AHP.

SEÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Estratificação, sem identificação nominal:



CATEGORIA

- Magistrado 1º Grau
- Servidor



LOCALIZAÇÃO

Identifique a unidade judiciária a que vinculado



QUANTIDADE DE PROCESSOS

Quantidade aproximada de processos do GTR recebidos/julgados no último ano:

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- Mais de 20

SEÇÃO B – AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DO TRABALHO DO GTR

☐ **Instruções:** Para cada item, utilize a escala:

1 = Muito insatisfatório | 2 = Insatisfatório | 3 = Neutro/Adequado | 4 = Satisfatório | 5 = Muito satisfatório | N/A = Não se aplica / Não tenho como avaliar

1

DIMENSÃO B1 – CLAREZA E COMPLETUDE DA INSTRUÇÃO PROCESSUAL

- B1.1 As minutas e atos produzidos pelo GTR são claros e objetivos.
- B1.2 A documentação processual anexada pelo GTR está completa e organizada.
- B1.3 As informações fornecidas pelo GTR facilitam a tomada de decisão judicial.

2

DIMENSÃO B2 – QUALIDADE TÉCNICA E CONFORMIDADE

- B2.1 As instruções processuais atendem aos requisitos legais e normativos.
- B2.2 A fundamentação técnica dos atos praticados pelo GTR é adequada.

3

DIMENSÃO B3 – TEMPESTIVIDADE E AGILIDADE

- B3.1 O tempo de tramitação dos processos no GTR é adequado.
- B3.2 O GTR responde prontamente a solicitações de complementação ou esclarecimentos.
- B3.3 O ritmo de conclusão dos processos pelo GTR atende às necessidades institucionais.

4

DIMENSÃO B4 – COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO

- B4.1 A comunicação entre o GTR e minha unidade é eficiente.
- B4.2 O GTR demonstra disponibilidade para esclarecer dúvidas ou ajustar procedimentos.
- B4.3 Há transparência sobre critérios de distribuição e priorização de processos.

5

DIMENSÃO B5 – IMPACTO NA CARGA DE TRABALHO

- B5.1 O GTR contribui para redução da carga de trabalho da minha unidade.
- B5.2 O trabalho realizado pelo GTR não gera retrabalho para minha unidade.
- B5.3 A atuação do GTR está alinhada com as prioridades da minha unidade.

SEÇÃO C – AVALIAÇÃO GLOBAL E SUGESTÕES

C1. AVALIAÇÃO GERAL

Avaliação geral da qualidade do trabalho do GTR: (1 a 5)

C2. RECOMENDAÇÃO DE EXPANSÃO

Você recomendaria a expansão do GTR para outras demandas processuais?

- Sim, definitivamente
- Sim, com ressalvas
- Indiferente
- Não recomendaria

C3. COMENTÁRIOS ABERTOS

Comentários, sugestões ou críticas (campo aberto, opcional).

SEÇÃO D – ELICITAÇÃO INICIAL DE PREFERÊNCIAS PARA CALIBRAGEM FUTURA DO AHP

Instruções: Considerando um cenário futuro em que múltiplos Grupos de Trabalho concorrem por recursos limitados (servidores, tempo e infraestrutura), ordene os critérios abaixo por importância (1 = mais importante; 6 = menos importante).

____ Impacto em indicadores CNJ

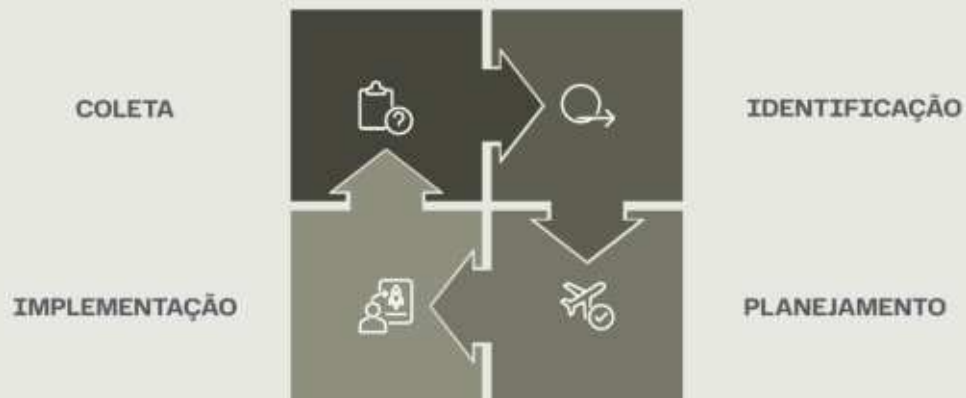
____ Redução de passivo judicial antigo

____ Qualidade técnica dos produtos

____ Velocidade de tramitação

____ Satisfação dos usuários

INTEGRAÇÃO COM MVC-EA-IRPM (CICLO ANUAL)



A pesquisa alimenta diretamente o componente **Evolutionary Acquisition** do modelo MVC-EA-IRPM, estruturando um ciclo anual de melhoria contínua que integra feedback institucional com ações concretas de aprimoramento.

INTEGRAÇÃO COM AHP E MELHORIA CONTÍNUA



A pesquisa fornece contribuições essenciais para a futura modelagem AHP, garantindo que os critérios de priorização estejam alinhados com as preferências e valores dos atores institucionais.

REFERÊNCIAS

KASSEM, R.; AJMAL, M.; HUSSAIN, M.; HELO, P. Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. *Benchmarking: An International Journal*, v. 24, n. 2, p. 341-358, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0045>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1463577117001147>. Acesso em: 23 ago. 2025.

SAATY, T. L. *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. Pittsburgh: RWS Publications, 1990.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Portaria nº 411, de 2 de dezembro de 2024*. Regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade 2025. Brasília, DF, 2024a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880>. Acesso em: 17 mar. 2025.

INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE. *International framework for court excellence*. 3. ed. [S.l.], May 2020. Disponível em: <https://www.asean-ifce.com/files/ifce/english-international-framework-3rd-edition.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2025.

Proposta de Manual Operacional do GTR

Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos

Apresentação

Este Manual Operacional tem por finalidade documentar, de forma prática e objetiva, os procedimentos padronizados do Grupo de Trabalho Remoto (GTR) do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. O documento está estruturado em quatro seções operacionais que cobrem todo o ciclo de vida do GTR: o ingresso de membros, a distribuição de atividades pelos coordenadores, o registro de entregas e o checklist de transição de coordenação.

O manual alinha-se à metodologia **MVC-EA-IRPM** (Gestão de Projetos de Pesquisa Interdisciplinar com Aquisição Evolucionária e Arquitetura Modelo-Visão-Controle), abrangendo suas seis fases evolutivas: (1) Início do Ciclo – definição de metas e análise dos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade pelo Gabinete de Gestão de Metas (GGM) - Controller; (2) Planejamento – estruturação estratégica pela Coordenação; (3) Análise e Distribuição – classificação e alocação de atividades pela Coordenação; (4) Execução – operacionalização por todos os integrantes; (5) Monitoramento – acompanhamento de indicadores, ajustes e validação junto ao Presidente do GGM pela Coordenação; (6) Consolidação – documentação e aprimoramento contínuo mediante relatórios e memorandos elaborados pela Coordenação e submetidos ao GGM. Desenvolvida em parceria com o PPGTD-UFT, e observa a estrutura de governança definida pelas Portarias TRE-GO nº 76/2024-PRES e atualizações subsequentes.

Contextualização Metodológica

Cada seção deste manual corresponde a operações dentro dos níveis de abstração da modelagem de processos do GTR: o **nível meta-processual (Controller)** define diretrizes estratégicas; o **nível do modelo processual (View)** é responsável por classificação, distribuição e monitoramento; e o **nível de execução (Model)** trata do processamento individualizado dos processos judiciais pelos membros voluntários.

Seção 1 — Como Entrar no GTR

Nível MVC predominante: Model (Execução) — Perfis, permissões e rotina do membro voluntário

1.1 Perfil do Membro

A participação no GTR é **voluntária**, sendo este um dos pilares fundamentais da metodologia. O ingresso privilegia o engajamento genuíno por adesão livre, conforme previsto na Portaria TRE-GO nº 76/2024-PRES e atualizações.

Requisitos para ingresso

Vínculo funcional	Servidor(a) efetivo(a) do TRE-GO
-------------------	----------------------------------

Modalidade de trabalho	Presencial, remoto ou híbrido — o GTR opera integralmente a distância via PJe
Competências desejáveis	Familiaridade com o PJe, conhecimento em matéria eleitoral e criminal, experiência com classes processuais específicas (prestação de contas, ações penais eleitorais etc.)
Disponibilidade	Capacidade de dedicar tempo ao tratamento de processos distribuídos, com flexibilidade de horário (controle por produtividade, não por jornada)

Perfil técnico e encaixe

A distribuição de trabalho se pauta no **encaixe entre as características dos processos e as competências dos servidores**. Exemplo: um servidor com experiência em prestação de contas eleitorais receberá preferencialmente processos desta natureza, maximizando eficiência, qualidade e bem-estar.

1.2 Fluxo de Ingresso

- 1. Manifestação de interesse:** O servidor comunica ao seu superior hierárquico o interesse em participar do GTR e submete manifestação à Coordenação do GTR.
- 2. Análise pela coordenação:** Os Coordenadores do GTR avaliam o perfil do candidato, sua área de expertise e a disponibilidade e submete ao GGM (Gabinete de Gestão de Metas).
- 3. Validação pelo GGM:** O Gabinete de Gestão de Metas, na pessoa de seu Presidente, analisa a inclusão.
- 4. Formalização via Portaria:** Caso assim entenda a Presidência do GGM, a atualização da composição do GTR mediante Portaria é sugerida à Presidência do TRE Goiás.
- 5. Configuração de acessos:** Solicitação de permissões no PJe para acesso aos autos processuais das zonas eleitorais pertinentes.
- 6. Onboarding:** Apresentação das diretrizes, metodologia de classificação, critérios de priorização e ferramentas de trabalho ao novo membro.

1.3 Permissões no PJe

O Processo Judicial Eletrônico (PJe) é a **área de trabalho principal** do GTR. A operação remota depende da configuração adequada de permissões:

Procedimento de liberação de acesso no PJe

1. A Coordenação do GTR solicita, mediante a abertura de chamado, a liberação de acesso as unidades jurisdicionais pertinentes para o novo membro.
2. A solicitação deve especificar: nome completo do servidor, matrícula lotação e zonas eleitorais cujos processos serão atribuídos.
3. O PJe permite acesso aos autos processuais independentemente da unidade judiciária de lotação do servidor, desde que devidamente autorizado.

1.4 Rotina do Membro

Recebimento de processos	Via e-mail institucional ou pasta de trabalho compartilhada em ambiente institucional, com planilha de distribuição elaborada pelos Coordenadores
Acesso ao PJe	O membro acessa os autos do processo atribuído diretamente pelo PJe
Tratamento	Análise, elaboração de minutas de atos judiciais e encaminhamentos processuais, conforme prescrições definidas
Controle de jornada	Não há controle de jornada — o controle se dá exclusivamente por produtividade (entregas mensuráveis)
Comunicação	Via e-mail institucional, SEI e reuniões remotas periódicas
Feedback	Participação ativa no aprimoramento dos critérios de distribuição e da metodologia — autonomia adaptativa
Dúvidas técnicas	Encaminhar a Coordenação ou aos Responsáveis Técnicos do GTR

1.4.1 Comunicação de Incompatibilidade ou Dificuldade Excepcional

Quando o membro se deparar com processo distribuído que apresente características significativamente diversas daquelas previstas na distribuição — seja por complexidade jurídica inesperada, classe processual fora de sua área de expertise, volume documental atípico ou qualquer outra circunstância que comprometa a qualidade ou a tempestividade da entrega —, **deve comunicar a situação à Coordenação de imediato**, preferencialmente por e-mail institucional, descrevendo:

(i) o número do processo e a zona eleitoral; (ii) a natureza da incompatibilidade identificada; e (iii) se possível, uma sugestão de encaminhamento.

A comunicação tempestiva não configura recusa ou desprestígio ao trabalho distribuído, mas sim boa prática operacional que contribui para a eficiência do grupo e para a qualidade da entrega.

A Coordenação avaliará a situação e adotará as providências cabíveis, podendo incluir redistribuição, suporte técnico ou orientação específica.

1.5 Ferramentas de Trabalho

O GTR opera com ferramentas **já disponíveis na infraestrutura institucional**, sem necessidade de investimentos adicionais:

PJe	Acesso aos autos processuais e tramitação
E-mail institucional	Comunicação com os demais integrantes
SEI	Documentação oficial das atividades do GTR

Planilhas	Distribuição de atividades, controle e monitoramento
Dashboards internos (Laboratório de Inovações)	Dashboards de indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade
DataJud (CNJ)	Validação de dados estatísticos nacionais

Seção 2 — Como a Coordenação Distribui

Nível MVC: *View (Modelo Processual)* — Critérios de classificação, priorização e distribuição

2.1 Visão Geral do Processo de Distribuição

A distribuição de processos é atribuição central da **Coordenação do GTR**, que exerce predominantemente a função *View* na arquitetura MVC: monitorar, classificar e distribuir processos, gerando visibilidade sobre o estado do sistema. Os Coordenadores também exercem funções secundárias de *Controller* (validando diretrizes com o Presidente do GGM) e de *Model* (oferecendo suporte técnico direto aos membros e atuando em processos específicos quando necessário).

2.2 Critérios de Classificação dos Processos

A classificação dos processos judiciais eleitorais considera quatro dimensões integradas, conforme a orientação da modelagem prescritiva:

Critério	Descrição	Exemplos
Classe processual	Tipificação em termos de justiça eleitoral, considerando a parametrização DATAJUD	Ação penal eleitoral, prestação de contas anuais, representação, ação de investigação judicial eleitoral, etc.
Tempo de tramitação	Tempo médio de tramitação do processo, considerando como marco inicial a data de ajuizamento, descontados períodos de suspensão	Processos ingressados até 2023 têm prioridade máxima para o indicador Julgar ou Baixar Processos Antigos para o ciclo 2025-2026
Complexidade	Análise da complexidade em abstrato (classe) e em concreto (aferida pela coordenação ou responsáveis técnicos)	Número de partes, volume de documentos, matéria de direito, notadamente quando envolve pedidos de cassação de mandato ou declaração de inelegibilidade
Reverberação	Potencial de impacto do processo em outros indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade	Processo antigo que também impacta celeridade de ações

	penais e tempo médio de pendentes
--	-----------------------------------

2.3 Regras de Priorização

A priorização é orientada pelo **objetivo meta-processual** de maximizar a pontuação nos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade. A lógica segue uma hierarquia de urgência:

Hierarquia de Priorização (do mais urgente ao menos urgente)

Prioridade 1 — Processos com maior antiguidade (data de ajuizamento mais remota) dentro do universo de aferição do indicador vigente.

Prioridade 2 — Processos que reverberam em múltiplos indicadores simultaneamente (ex.: processo antigo que também impacta celeridade das ações penais).

Prioridade 3 — Processos de menor complexidade dentro da mesma faixa temporal (para acelerar baixas mensuráveis).

Prioridade 4 — Processos de alta complexidade que demandam análise especializada e representam baixo impacto nos indicadores, sendo alocados conforme expertise disponível.

2.4 Lógica de Acoplamento: Processo × Perfil do Membro

A gestão dos processos se dá pelo **acoplamento entre a classificação do processo e o perfil do membro do GTR**. Este acoplamento considera três dimensões:

Área de conhecimento técnico	O membro recebe preferencialmente processos da classe processual com a qual tem maior familiaridade e experiência
Disponibilidade temporal	A carga distribuída respeita a disponibilidade informada pelo membro, garantindo flexibilidade laboral
Capacidade operacional	Volume de processos adequado à condição de trabalho do membro, sem sobrecarga

2.5 Procedimento de Distribuição

- 1. Extração de dados:** Consulta aos dashboards do Laboratório de Inovações (Power BI) e ao DataJud para identificar o universo de processos pendentes líquidos constantes dos indicadores a serem trabalhados.
- 2. Classificação e triagem:** Aplicação dos critérios de classificação (classe, tempo, complexidade, reverberação) para organizar o acervo por prioridade.
- 3. Elaboração da planilha de distribuição:** Montagem da planilha com a relação de processos atribuídos a cada membro, contendo: número do processo, zona eleitoral, classe processual, tempo de tramitação e orientações específicas.
- 4. Comunicação via e-mail:** Envio de e-mail institucional a cada membro com sua respectiva planilha e diretrizes do período.
- 5. Reunião remota periódica e acompanhamento em aplicativo de mensagem instantânea:** A direção do grupo expõe as diretrizes a serem seguidas, e os integrantes trocam experiências, tiram dúvidas e informam questões dinâmicas.

6. Registro no SEI: Documentação da distribuição e da produtividade de todos integrantes no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

2.6 Modelo de E-mail de Distribuição

Modelo — E-mail de Distribuição de Processos

Assunto: [GTR] Distribuição de Processos — Ciclo [AAAA-AAAA] — Lote [Nº]

Prezado(a) [Nome do Membro],

Segue em anexo a planilha com os processos distribuídos para sua atuação no período [data início] a [data fim], referente ao ciclo [AAAA-AAAA] do Prêmio CNJ de Qualidade.

Orientações do período:

- Prioridade: [descrever a prioridade estratégica do lote]
- Indicador principal: [ex.: julgar ou baixar processos antigos]
- Meta do período: [ex.: baixa de X processos até data Y]

Em caso de dúvidas sobre qualquer processo específico, por favor entre em contato comigo ou com [Responsável Técnico].

Atenciosamente,

[Nome do Coordenador]

Coordenador do GTR — TRE-GO

Seção 3 — Como Registrar Entregas

Nível MVC: Model (Execução) + View (Monitoramento) — Gestão orientada ao produto

3.1 Conceito de Entrega no GTR

A modelagem de processos do GTR é **orientada ao produto**. Cada processo judicial é uma unidade de produto, ou seja, uma entrega mensurável. O desfecho (sentença, baixa ou arquivamento definitivo) impacta diretamente o indicador definido pelo nível meta-processual.

O foco está na **entrega qualificada de produtos** (processos que, após atuação do GTR, efetivamente impactam positivamente nos indicadores-alvo) e não apenas na realização de atividades.

3.1.1 Critérios de Completude da Entrega

A entrega, para fins de cômputo de produtividade e impacto nos indicadores, deve atender cumulativamente aos seguintes critérios mínimos:

a) **Aptidão para julgamento:** O processo deve estar em condições de ser decidido pela unidade judiciária competente, com minuta de ato judicial elaborada, se for o caso, e pendências sanadas. Não se considera entrega a mera análise parcial ou o encaminhamento de diligências sem conclusão.

b) **Impacto efetivo no indicador:** A entrega somente é computada como definitiva quando o processo atinge o indicador de forma plena, resultando em julgamento, evolução de classe para execução ou arquivamento definitivo registrado nos sistemas oficiais (PJe e DataJud). O mero sobrestamento, a suspensão processual ou o encaminhamento para cumprimento de diligência não configuram entrega efetiva para fins de monitoramento.

c) **Acompanhamento contínuo:** Processos que, após a atuação do membro, permaneçam em situação intermediária (aguardando providência complementar, cumprimento de decisão ou trânsito em julgado) devem ser mantidos em acompanhamento pela Coordenação até a confirmação do impacto no indicador. O status na planilha de controle deve refletir essa condição intermediária com precisão.

d) **Rastreabilidade:** Toda entrega deve ser passível de verificação cruzada entre a planilha de controle do GTR, o PJe e os dashboards do Laboratório de Inovações, assegurando a integridade do dado para fins de avaliação institucional.

3.2 Padrão de Registro na Planilha

O registro de entregas é feito por meio de planilha compartilhada, mantida pelo Coordenador. Cada processo distribuído possui uma linha de acompanhamento com os seguintes campos:

Campo	Preenchimento	Observações
Número do processo	Coordenação	Formato PJe (NNNNNNN-NN.AAAA.G.RR.NNNN)
Zona Eleitoral	Coordenação	Número da zona onde tramita o processo
Classe processual	Coordenação	Ação penal, prestação de contas, etc.
Data de ajuizamento	Coordenação	Data de ingresso do processo
Membro responsável	Coordenação	Nome do servidor a quem foi atribuído
Data de distribuição	Coordenação	Data em que o processo foi distribuído ao membro
Orientações	Coordenação	Diretrizes e sugestões para melhor solução jurídica ao caso
Status	Coordenação/Membro	Em análise / Minuta elaborada / Sentenciado / Baixado
Data de conclusão	Coordenação/Membro	Data em que o processo foi efetivamente baixado

Observações	Coordenação/Membro	Impedimentos, peculiaridades, necessidade de redistribuição
-------------	--------------------	---

3.3 Fluxo de Registro

- 1. Membro atualiza o status:** Ao concluir a análise ou baixa de um processo, o membro informa a Coordenação em devolução de planilha, indicando o status.
- 2. Coordenador consolida:** A Coordenação atualiza a planilha de controle, consolidando as entregas do período e procedendo nova priorização das pendências.
- 3. Validação cruzada:** Os dados são cruzados com os dashboards do Laboratório de Inovações (Power BI) e DataJud para confirmar que o produto mensurável foi registrado para fins de leitura do CNJ.
- 4. Registro no SEI:** Relatório de produtividade do período é documentado no processo administrativo do GTR no SEI.
- 5. Retroalimentação:** Dados de produtividade subsidiam reuniões periódicas e ajustes na distribuição do período seguinte.

3.4 Pontos de Coleta de Dados

A metodologia prevê a pré-definição de **pontos de coleta** para a extração de dados que permitam o acompanhamento da evolução do indicador:

Dashboards Power BI	Indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade em tempo real (Laboratório de Inovações TRE-GO)
DataJud (via Script R – CNJ)	Dados nacionais para validação e benchmarking
Planilha de controle do GTR	Produção individual e coletiva do grupo
SEI	Registro formal das atividades e decisões

Seção 4 — Checklist de Transição de Coordenação

Nível MVC: Controller (Meta-Processual) + View (Modelo Processual) — Continuidade da governança

A transição de coordenação do GTR é um momento crítico para a **sustentabilidade da metodologia MVC-EA-IRPM**. O componente *Evolutionary Acquisition* depende da preservação do conhecimento acumulado entre ciclos. Este checklist garante a quem participe da Coordenação receba todos os elementos necessários para operar o GTR sem perda de continuidade.

4.1 Transferência de Documentação

- ☐ Consolidar as Portarias vigentes (composição, escopo, prazos)
- ☐ Alinhar os processos administrativos do GTR no SEI e contextualizar perante ciclos anteriores
- ☐ Entregar planilhas de distribuição de todos os lotes do ciclo corrente

- ☐ Compartilhar planilha consolidada de produtividade (entregas por membro)
- ☐ Transferir modelos de e-mail padronizados (distribuição, cobrança, feedback)
- ☐ Apontar relatórios de produtividade anteriores registrados no SEI
- ☐ Disponibilizar registros de reuniões remotas registradas (atas, pauta, decisões)

4.2 Transferência de Acessos e Sistemas

- ☐ Garantir acesso ao processo SEI do GTR
- ☐ Orientar sobre acesso ao DataJud para validação de indicadores
- ☐ Transferir lista de contatos dos membros do GTR (e-mails, zonas eleitorais)
- ☐ Compartilhar canal de comunicação com o GGM (Presidente) e Responsáveis Técnicos

4.3 Transferência de Conhecimento Metodológico

- ☐ Explicar a lógica dos três níveis de abstração (meta-processual, modelo processual, execução)
- ☐ Detalhar os critérios de classificação vigentes (classe, tempo, complexidade, reverberação)
- ☐ Apresentar a lógica de acoplamento processo × perfil do membro
- ☐ Explicar o *rationale* dos indicadores eleitos ao momento (por que esses indicadores, por que essas prioridades)
- ☐ Compartilhar lições aprendidas dos ciclos anteriores (Aquisição Evolucionária)
- ☐ Orientar sobre o papel da Coordenação como figura de integração entre os três níveis MVC

4.4 Situação Operacional Corrente

- ☐ Informar o status da distribuição atual
- ☐ Relatar a situação de cada membro (carga atual, disponibilidade, áreas de expertise)
- ☐ Informar a posição atual nos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade
- ☐ Indicar metas pendentes para o ciclo corrente e prazos críticos
- ☐ Sinalizar processos de alta complexidade que demandam atenção especial

4.5 Relações Institucionais

- ☐ Comunicar a transição a todos os membros do GTR
- ☐ Informar à Vice-Presidência e Corregedoria sobre a mudança

4.6 Validação da Transição

Critérios de conclusão da transição

A transição é considerada completa quando:

- ✓ A nova Coordenação consegue realizar uma distribuição completa de processos
- ✓ A nova Coordenação acessa e interpreta os dashboards de indicadores
- ✓ A nova Coordenação documenta atividades no SEI

✓ Os membros do GTR tomam ciência da mudança de coordenação

Referências Normativas

Portaria TRE-GO nº 76/2024-PRES — Instituição do GTR

Portaria TRE-GO nº 125/2024-PRES — Primeira alteração de composição

Portaria TRE-GO nº 355/2024-PRES — Atualização de composição e escopo

Portaria TRE-GO nº 47/2025-PRES — Expansão de escopo (celeridade das ações penais e tempo médio)

Portaria TRE-GO nº 232/2025-PRES — Prorrogação até 28/02/2026 e atualização de membros

Portaria TRE-GO nº 343/2025-PRES — Prorrogação até 30/04/2026 e atualização de membros

Portaria CNJ nº 411/2024 — Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade 2025

Portaria CNJ nº 471/2025 — Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade para os anos de 2026 e 2027

APÊNDICE R – Protocolo Operacional do AHP no Contexto do TRE Goiás

Apêndice R – Protocolo Operacional AHP

PROTOCOLO OPERACIONAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO AHP COMO EVOLUÇÃO DA METODOLOGIA ATUAL CONCEBIDA NO MVC-EA-IRPM NO CONTEXTO DO TRE GOIÁS

Elaboração: Vitor C. Ramos
PPGGTD – Universidade Federal do Tocantins

1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O presente protocolo operacional estabelece as diretrizes, fluxos e bases para a futura implementação do **Processo Hierárquico Analítico (AHP)** como instrumento complementar à metodologia **MVC-EA-IRPM** no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE Goiás). Cumpre destacar que o AHP **não substitui** a metodologia vigente, mas a **complementa** com capacidade de priorização objetiva baseada em método científico consolidado.

O Processo Hierárquico Analítico (Analytic Hierarchy Process – AHP), desenvolvido por Saaty (1990), estrutura-se em oito etapas sequenciais que, aplicadas sistematicamente, permitem a decomposição de problemas complexos de decisão multicritério em comparações simples entre pares de elementos, assegurando tanto o rigor matemático quanto a incorporação do conhecimento especializado dos decisores.

A proposta de integração do AHP nasce do sucesso demonstrado pela metodologia MVC-EA-IRPM nos ciclos 2023-2024 e 2024-2025, e não como lacuna metodológica do estudo. A evolução do Grupo de Trabalho Remoto (GTR) — de um indicador único (julgar ou baixar processos antigos) para três indicadores do eixo Produtividade — demanda maior sofisticação de critérios de priorização.

No momento de criação do GTR pela Portaria TRE-GO 76/2023-PRES o problema era delimitado: um único indicador com zero pontos e 258 processos pendentes. Não havia margem para decisão multicritério. A urgência favoreceu abordagem direta, e a metodologia MVC-EA-IRPM mostrou-se bem-sucedida para o desafio inicial. O AHP se demonstra promissor à pesquisa em razão da complexidade de decisão advinda de cenário que se materializa com a expansão de escopo formalizada pela Portaria TRE GOIÁS nº 47/2025-PRES, bem como em outras oportunidades de melhoria em gestão, como utilização em outros indicadores do Eixo Produtividade ou do Eixo Governança do Prêmio CNJ e de priorização entre Grupos de Trabalho diferentes, considerando a força de trabalho e recursos limitados do Tribunal.

1.1 Natureza do Protocolo: Proposta Futura

Este protocolo oferece ao TRE Goiás um roteiro de implementação que evidencia o princípio da Aquisição Evolucionária do Conhecimento (EA), mediante a incorporação progressiva de melhorias proporcionais ao nível de maturidade organizacional alcançado em cada ciclo, com vistas à excelência judicial.

2 POSICIONAMENTO DO AHP NA ARQUITETURA MVC-EA-IRPM

O AHP integra-se à metodologia MVC-EA-IRPM como **módulo de suporte à decisão**, operando nos três níveis de abstração da modelagem de processos do GTR, porém com pontos de inserção específicos conforme a finalidade.

Quadro 1 – Possível integração do AHP aos níveis da metodologia MVC-EA-IRPM

Nível MVC-EA-IRPM	Componente	Aplicação do AHP	Responsável	Periodicidade
Meta-Processual	Controller	Priorização estratégica de quais novos GTRs serão criados ao longo do ciclo e como alocar recursos institucionais escassos entre diferentes iniciativas	Presidente do GGM	A cada novo ciclo do Prêmio CNJ
Modelo Processual	View	Classificação interna de processos dentro do GTR, definindo pesos objetivos para critérios como complexidade, tempo de tramitação e tipo de processo	Coordenador GTR	Semestral ou conforme demanda
Execução	Model	Aplicação aos requisitos do eixo Governança do Prêmio CNJ, estabelecendo ordem de implementação baseada em impacto e viabilidade	Painel de Especialistas	Anual, alinhado ao ciclo CNJ

Fonte: Elaboração própria.

A integração respeita o princípio de **permeabilidade** característico da adaptação do MVC ao GTR: embora cada nível tenha um componente MVC predominante, o AHP transitaria entre níveis conforme a necessidade. A Coordenação do GTR, enquanto figura de integração entre os três níveis, desempenha papel central na articulação do AHP com as rotinas operacionais existentes.

O componente de **Aquisição Evolucionária (EA)** é especialmente propício à integração, pois os pesos estabelecidos pelo AHP não são estáticos: a cada ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade, pode haver revisão das comparações pareadas à luz dos resultados obtidos, assegurando adaptação contínua da metodologia.

Registre-se que no caso da associação do AHP ao Eixo Governança do Prêmio CNJ de Qualidade trata-se de uma **aplicação transversal** do AHP que não se encaixa rigidamente em um único nível MVC, inspirando-se, contudo, na lógica prescritiva do Model, na medida em que a proposta caminha na composição de um painel composto por representantes das áreas administrativas responsáveis por cada um dos 26 (vinte e seis) requisitos do eixo.

3 FLUXO OPERACIONAL DO PROTOCOLO AHP

O protocolo operacional segue oito etapas sequenciais, aderentes ao método original de Saaty (1990) e adaptadas ao contexto institucional do TRE Goiás. Cada etapa indica o responsável, o produto esperado e o critério de aceite.

3.1 Etapa 1 – Identificação do Gatilho, Definição do Problema e da Solução Desejada

A aplicação do AHP pertine quando da ocorrência de gatilhos, evidenciando que sua utilização se dá quando a complexidade no processo de tomada de decisão o justifica:

Quadro 2 - Gatilhos de priorização de decisão para ativação do protocolo AHP

Gatilho	Exemplo no TRE GOIÁS	Nível MVC
Expansão de escopo do GTR para novos indicadores	Inclusão de celeridade e tempo médio dos pendentes liquidados (Portaria 47/2025)	Controller (Meta-Processual)
Necessidade de criar outros Grupos de Trabalho	Demanda do GGM para outros Grupos de Trabalho em outros eixos do Prêmio CNJ	Controller (Meta-Processual)
Competição por recursos entre indicadores dentro do GTR	Impossibilidade de tratar simultaneamente todos os indicadores sob responsabilidade do GTR	View (Modelo Processual)
Alteração normativa significativa pelo CNJ	Recrudescimento de critérios (ex.: de 3% para 1,5% de processos antigos no ciclo 2025-2026)	Controller/View
Priorização de requisitos de Governança	26 requisitos do eixo Governança que excedem capacidade de ação simultânea	Model (Execução)

Fonte: Elaboração própria.

Assim, inicialmente, procede-se à definição do problema e da solução desejada, ou seja, a delimitação clara do objetivo da análise multicritério, identificando-se o que se pretende priorizar, os critérios relevantes e as alternativas disponíveis. No contexto do TRE-GO, por exemplo, o problema poderia ser: “como alocar os recursos do GTR entre múltiplos indicadores do eixo Produtividade do Prêmio CNJ de Qualidade no ciclo 2025-2026?”

3.2 Etapa 2 – Definição do Problema e Estruturação da Hierarquia

A hierarquia deve ser estruturada conforme o nível de aplicação. Para o nível estratégico (Controller), a hierarquia proposta é:

Nível Superior (Objetivo): Excelência judicial no contexto eleitoral brasileiro, conforme Prêmio CNJ de Qualidade.

Nível Intermediário (Critérios): Eixos temáticos do Prêmio CNJ — Governança, Produtividade, Transparência, Dados e Tecnologia — e/ou indicadores específicos do eixo Produtividade trabalhados pelo GTR.

Nível Inferior (Alternativas): Indicadores específicos, GTRs candidatos, ou requisitos de Governança, conforme o gatilho identificado.

3.3 Etapa 3 – Constituição do Painel de Especialistas

A terceira etapa envolve a constituição do painel especializado. No nível estratégico, propõe-se a consulta direta aos **sete Desembargadores Eleitorais** do TRE-GO, que compõem o Segundo Grau de Jurisdição. A composição do painel com a totalidade dos membros do colegiado atende à recomendação de Kassem et al. (2017) quanto ao número mínimo de especialistas (7 a 9) e confere à priorização resultante o mais alto grau de legitimidade institucional, dado que emana da instância deliberativa máxima do Tribunal, bem como assegura que as comparações pareadas reflitam uma visão completa e equilibrada da realidade institucional.

Contudo, é possível a constituição de painel adequado a cada contexto, incluindo a possibilidade de versões reduzidas para cenários de menor complexidade.

3.4 Etapa 4 – Construção da Matriz de Comparação Pareada

Esta etapa se inicia na construção de uma matriz de comparação pareada, na qual cada elemento é avaliado em termos de sua contribuição ou impacto relativo, utilizando-se uma escala numérica padronizada de 1 a 9 (SAATY, 1990), onde 1 representa igual importância entre os elementos comparados e 9 indica extrema importância de um elemento sobre outro e, os valores intermediários (2, 4, 6, 8), por sua vez, representam os níveis adjacentes.

Cada especialista recebe um formulário de comparação pareada, reproduzida abaixo para referência:

Quadro 3 – Escala Fundamental de Preferências do AHP. Fonte: Adaptado de Saaty (1990).

Intensidade	Definição	Explicação
1	Igual importância	Dois critérios contribuem igualmente para o objetivo
3	Importância moderada	Um critério é ligeiramente favorecido sobre outro
5	Forte importância	Um critério é fortemente favorecido sobre outro
7	Importância muito forte	Um critério é fortemente favorecido e sua dominância é demonstrada na prática
9	Importância absoluta	A importância de um critério sobre outro é confirmada muito fortemente
2,4,6,8	Valores intermediários	Usados para representar compromissos entre os níveis listados.

Fonte: Elaboração própria.

Quando houver múltiplos respondentes, os julgamentos individuais devem ser combinados utilizando a média geométrica (e não aritmética), por preservar melhor as proporções das comparações na escala de 1 a 9 e reduzir distorções.

3.5 Etapa 5 – Cálculo de Prioridades e Teste de Consistência

A quinta etapa envolve a determinação das prioridades e o teste de consistência. A partir dos dados das comparações pareadas, calculam-se as prioridades (pesos) de cada elemento. Após, deve ser verificada a consistência das escolhas através do cálculo da Razão de Consistência (CR), garantindo que os julgamentos não apresentem contradições.

O Índice de Consistência (CI) é calculado pela fórmula:

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

Onde $\lambda_{\max}$ é o maior autovalor da matriz de comparação pareada e n é o número de critérios.

A Razão de Consistência (CR) é obtida dividindo-se o CI pelo Índice Aleatório (RI), cujos valores dependem do tamanho da matriz, conforme tabela padronizada de Saaty (1990).

Critério de Aceitação: $CR \leq 0,10$. Julgamentos com $CR > 0,10$ são considerados inconsistentes e exigem revisão das comparações pelo painel de especialistas.

Tabela 1 – Índices Aleatórios (RI) de Saaty

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45

Fonte: Saaty (1990).

Procedimento em caso de inconsistência ($CR > 0,10$): (a) identificar as comparações mais discrepantes na matriz; (b) reunir o painel para revisão específica desses julgamentos; (c) recalcular até atingir $CR \leq 0,10$. Recomenda-se no máximo duas rodadas de revisão; persistindo a inconsistência, deve-se reconsiderar a estrutura hierárquica (Etapa 2).

As etapas anteriores são repetidas para os demais níveis e agrupamentos da hierarquia, ou seja, o processo de comparação pareada, obtenção de julgamentos e cálculo de prioridades é realizado para todos os níveis da hierarquia e para todos os agrupamentos de elementos, como critérios e subcritérios.

3.6 Etapa 6 – Síntese Hierárquica e Ranking de Prioridades

Produto: Ranking ponderado de alternativas (indicadores, GTRs ou requisitos) com percentuais de prioridade.

As prioridades de cada nível são combinadas multiplicando-se os vetores de prioridades de um nível pelos pesos dos critérios do nível superior e somando-se os resultados. O resultado é um vetor de prioridade global que ordena as alternativas de forma objetiva.

3.7 Etapa 7 – Validação Institucional e Registro

Responsável: Presidente do GGM (homologação) e Coordenador do GTR (registro).

É importante que os resultados do AHP sejam formalizados mediante registro no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), assegurando rastreabilidade e transparência. A validação institucional compreende a apresentação dos resultados ao Presidente do GGM e, quando pertinente, à Presidência do TRE Goiás para homologação das prioridades estabelecidas.

3.8 Etapa 8 – Revisão Periódica dos Pesos (Ciclo Evolucionário)

Responsável: Coordenação do GTR (proposição) e Presidente do GGM (aprovação).

Periodicidade: A cada ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade (anual), ou extraordinariamente quando houver alteração regulamentária significativa.

A revisão periódica dos pesos é o ponto de conexão fundamental entre o AHP e o componente **Aquisição Evolucionária (EA)** da metodologia MVC-EA-IRPM. Assim como cada ciclo do GTR incorpora melhorias operacionais, os pesos AHP devem refletir a evolução do contexto institucional. O protocolo de revisão prevê:

- (a) Análise de desempenho do ciclo anterior:** Verificação dos resultados obtidos nos indicadores priorizados pelo AHP frente aos resultados reais apurados pelo Prêmio CNJ.
- (b) Identificação de mudanças regulamentárias:** Mapeamento de alterações nas portarias do CNJ que impactem pontuações, critérios ou faixas de avaliação.
- (c) Atualização das comparações pareadas:** Reconvocação do painel para reavaliação das prioridades à luz dos novos dados.
- (d) Registro da evolução:** Documentação no SEI dos pesos revisados e da justificativa para alterações, assegurando histórico evolutivo.

4 MODELO 1 – FORMULÁRIO DE COMPARAÇÃO PAREADA

O modelo a seguir pode ser utilizado para coleta dos julgamentos do painel de especialistas. Apresenta-se exemplo para o nível estratégico (Controller), com os indicadores do eixo Produtividade sob responsabilidade do GTR.

Objetivo: Priorizar os indicadores do eixo Produtividade do Prêmio CNJ de Qualidade para alocação de recursos do GTR no ciclo 2025-2026.

Instrução ao respondente: Compare cada par de indicadores utilizando a escala de 1 a 9. Caso o indicador da coluna da esquerda seja mais importante, registre o valor na célula. Caso o indicador da linha superior seja mais importante, registre o recíproco (1/valor).

Modelo 1 – Formulário de comparação pareada (exemplo: nível estratégico, eixo Produtividade).			
Indicador ↓ vs →	Julgar/Baixar Processos Antigos	Celeridade Ações Penais	Tempo Médio Pendentes Líquidos
Julgar/Baixar Processos Antigos	1	(preencher)	(preencher)
Celeridade Ações Penais	(recíproco)	1	(preencher)
Tempo Médio Pendentes Líquidos	(recíproco)	(recíproco)	1

Fonte: Elaboração própria com base em Saaty (1990).

Dados do respondente:

Nome: _____ |

Cargo/Função: _____ |

Data: ____/____/____

Observações/Justificativas (opcional): Espaço para o especialista registrar a razão de julgamentos que considere relevante documentar.

5 MODELO 2 – REGISTRO DE RESULTADOS E CONSISTÊNCIA

O modelo abaixo consolida os resultados da aplicação do AHP, servindo como documento de referência para a validação institucional e para o histórico evolutivo.

REGISTRO CONSOLIDADO DE APLICAÇÃO DO AHP	
Ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade	
Data da Aplicação	
Nível de Aplicação (Estratégico/Tático/Operacional)	
Gatilho Decisional Identificado (cf. Quadro D.2)	
Composição do Painel de Especialistas	
Número de Critérios Avaliados (n)	
Método de Agregação (média geométrica)	
Índice de Consistência (CI)	
Índice Aleatório (RI)	
Razão de Consistência (CR)	
Status: $CR \leq 0,10$?	
Ranking de Prioridades Resultante	
Portaria/Ato de Homologação	
Número do Processo SEI	
Responsável pela Aplicação	

Fonte: Elaboração própria.

6 LINHA DO TEMPO DA PROPOSTA

A implementação do AHP no TRE Goiás deve seguir abordagem gradual, coerente com o princípio de aquisição evolucionária que norteia a metodologia MVC-EA-IRPM. Sugere-se cronograma em três fases:

Quadro 4 – Sugestão de cronograma de implementação do AHP no TRE Goiás

Fase	Horizonte	Ação	Resultado Esperado
1	Ciclo 2025-2026	Aplicação piloto do AHP no nível tático (View): priorização interna dos três indicadores do GTR com painel reduzido (Coordenador + Responsável Técnica + 1 a 3 membros experientes)	Validação do instrumento; primeiros pesos objetivos
2	Ciclo 2026-2027	Expansão ao nível estratégico (Controller): priorização entre GTRs e/ou eixos do Prêmio CNJ com painel completo (7-9 especialistas)	Alocação estratégica de recursos baseada em evidência
3	Ciclo 2027-2028	Aplicação ao eixo Governança (Model): priorização dos requisitos específicos com integração a dashboard de monitoramento (Power BI)	Priorização objetiva dos 26+ requisitos; rumo ao Selo Diamante

Fonte: Elaboração própria.

Este cronograma é indicativo e deve ser ajustado conforme a evolução do contexto institucional.

7 GOVERNANÇA DO PROTOCOLO: QUEM DECIDE, COMO APLICAR, COMO REVISAR

Para assegurar a efetividade e a legitimidade do AHP como ferramenta de apoio à decisão no TRE Goiás, o protocolo estabelece estrutura de governança clara, respondendo a três perguntas fundamentais.

7.1 Quem Decide?

Quadro 5 – Estrutura de governança do protocolo AHP

Função	Ator	Responsabilidade no AHP	Momento de Atuação
Patrocinador	Presidente GGM / Presidência TRE Goiás	Homologação dos resultados; autorização para convocação de painel	Etapas 1, 7 e 8
Condutor	Coordenação GTR	Estruturação da hierarquia; aplicação dos questionários; cálculo; registro SEI	Etapas 2 a 8
Respondentes	Painel de Especialistas (conforme nível)	Julgamentos de comparação pareada; revisão em caso de inconsistência	Etapas 3 e 4
Suporte Técnico	Responsável Técnico GTR / TI	Apoio computacional; integração com dashboards Power BI	Etapas 5 e 6

Fonte: Elaboração própria.

7.2 Como Aplicar?

A aplicação segue o fluxo sequencial das oito etapas descritas na Seção 3, podendo ser sintetizada no seguinte fluxo operacional:

Gatilho → Estruturação → Painel → Coleta → Cálculo/Consistência → Síntese → Validação → Revisão Periódica

O ciclo completo, desde a identificação do gatilho até a homologação, estima-se entre **2 a 4 semanas** para aplicações de nível tático (painel reduzido) e entre **4 a 8 semanas** para aplicações estratégicas (painel completo com múltiplos interessados).

7.3 Como Revisar os Pesos?

A revisão dos pesos obedece ao ciclo evolucionário descrito na Etapa 8 (Seção 3.8) e incorpora os seguintes gatilhos de revisão:

Revisão Ordinária: Realizada a cada início de ciclo do Prêmio CNJ de Qualidade, coincidindo com a fase de planejamento da aquisição evolucionária do GTR.

Revisão Extraordinária: Ativada mediante: (a) alteração da portaria do CNJ sobre o Prêmio que modifique critérios, pontuações ou faixas de avaliação; (b) criação ou extinção de GTRs; (c) alteração significativa no Plano Estratégico Institucional.

Critério de Estabilidade: Se os pesos revisados divergirem em menos de 5% dos pesos anteriores, mantêm-se os pesos vigentes, evitando ajustes inexpressivos que possam gerar descontinuidade operacional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PROTOCOLO

O presente protocolo operacional oferece ao TRE Goiás um **roteiro** para a implementação do AHP à metodologia MVC-EA-IRPM de forma experimental. Sua natureza propositiva e evolucionária reflete o aprendizado central desta dissertação: o sucesso da gestão do GTR decorreu de uma abordagem incremental, onde cada complexidade adicional foi endereçada no momento oportuno, com os instrumentos proporcionais ao desafio.

O AHP tem lugar na multiplicidade de indicadores, GTRs e eixos do Prêmio CNJ de Qualidade, contexto este que se torna insuficiente a priorização com base em critérios singulares.

Conforme apontado por Kassem et al. (2017), a aplicação do AHP em tribunais dos Emirados Árabes Unidos demonstrou que a integração entre métodos multicritério e frameworks de excelência judicial gera priorização estratégica e transformação cultural. O protocolo aqui proposto viabiliza que esses mesmos benefícios sejam colhidos no contexto brasileiro, a partir do alinhamento com o Prêmio CNJ de Qualidade.

9 REFERÊNCIAS

- KASSEM, R.; AJMAL, M.; HUSSAIN, M.; HELO, P. **Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts**. Benchmarking: An International Journal, v. 24, n. 2, p. 341-358, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0045>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1463577117001147>. Acesso em: 23 ago. 2025.
- SAATY, T. L. **Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world**. Pittsburgh: RWS Publications, 1990.
- TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS. **Plano Estratégico Institucional 2021-2026**. Goiânia: TRE-GO, 2020c.

APÊNDICE S – Fotografia da planilha de gestão de atividades do GTR – Ciclo 2025-2026
(dados anonimizados)

[illegible]

APÊNDICE T – Fotografia da Planilha de Gestão de Atividades do GTR – Ciclo 2024-2025 (dados anonimizados)

The image shows a screenshot of a Microsoft Excel spreadsheet titled "Planilha de gestão - ciclo 2024-2025 - Tabela 6 - Apêndice T - Sub-tema 1C". The spreadsheet is organized into columns for tracking activities, including "Atividade", "Status", "Data", "Prioridade", "Indicador", "Meta", "Responsável", "Data de entrega", "Status de entrega", and "Observações". The data is presented in a grid format with various colored highlights (red, blue, green) used to categorize different rows. The spreadsheet is displayed in a window titled "Apêndice T - Sub-tema 1C".

ANEXO A – PREMIAÇÃO - BOAS PRÁTICAS INFOSFERA 2025



ANEXO B – Agradecimentos da Comissão Organizadora – INFOSFERA



Curitiba, 10 de dezembro de 2025.

**Ao Excelentíssimo Senhor
Desembargador Luiz Cláudio Veiga Braga
Presidente do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO)
Goiânia/GO**

Vossa Excelência,

A Comissão Organizadora do Infosfera 2025 agradece a participação do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO), representado por seus servidores Vitor Carneiro Ramos, Patrick Letouze, José Carlos Lucio Maia, Ilana Murici Ayres, Rodrigo de Melo Brustolin, no Infosfera 2025 – Congresso de Gestão da Informação na Esfera Pública, ocorrido nos dias 20 e 21 de outubro de 2025, na Cidade de Curitiba/PR.

Na oportunidade, parabeniza o TRE/GO, em nome da equipe acima nominada, autora da prática denominada “Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás”, vencedora reconhecida na categoria de menção honrosa, durante a Cerimônia de Premiação ocorrida no Infosfera 2025, realizada no dia 21 de outubro de 2025.

O projeto apresentado demonstrou maturidade técnica, aderência temática, clareza metodológica e aderência aos critérios de avaliação, que garantiram uma seleção justa e criteriosa, com base nos requisitos de avaliação baseado nos pilares da relevância, originalidade, impacto, resultados, replicabilidade e sustentabilidade.

A iniciativa desenvolvida evidencia capacidade de aplicação prática do conhecimento, sensibilidade às demandas reais da organização pública e compromisso com soluções que aprimoram processos, serviços e ambientes decisórios. A qualidade do trabalho premiado reforça a importância da pesquisa, da inovação e da boa gestão da informação como elementos centrais para o avanço institucional, em benefício da sociedade.

Desde já, a Comissão Organizadora, por mim representada, agradece a atenção e renova os votos de estima e elevada consideração.



Edson Ronaldo Guimarães Filho

Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGGI)
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Comissão Organizadora
infosfera@infosfera.inf.br

