UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO (UFCAT)
CENTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

FRANCINAIDE VERÔNICA DA SILVA VIEIRA

RESPONSABILIDADE SOCIAL NO JUDICIÁRIO GOIANO E SEUS REFLEXOS INSTITUCIONAIS

CATALÃO/GO

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a titulo de divulgação da produção cientifica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

[X] Dissertação [ ] Tese [ ] Outro*:_____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

FRANCINAIDE VERÔNICA DA SILVA VIEIRA

3. Título do trabalho

RESPONSABILIDADE SOCIAL NO JUDICIÁRIO GOIANO E SEUS REFLEXOS INSTITUCIONAIS

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [ ] NÃO[1]

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:
a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.
Casos de embargo:
- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista cientifica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.

Documento assinado eletronicamente por **Serigne Ababacar Cisse Ba**, **Professor do Magistério Superior**, em 21/08/2022, às 19:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do

art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **FRANCINAIDE VERÔNICA DA SILVA VIEIRA**, **Discente**, em 24/08/2022, às 18:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3127861** e o código CRC **6DA1A094**.

Referência: Processo nº 23070.042133/2022-49 SEI nº 3127861

FRANCINAIDE VERÔNICA DA SILVA VIEIRA

RESPONSABILIDADE SOCIAL NO JUDICIÁRIO GOIANO E SEUS REFLEXOS INSTITUCIONAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação ***Stricto Sensu*** em Gestão Organizacional do Centro de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Catalão (UFCAT), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa "Indivíduo, organização, trabalho e sociedade".
Orientador: Professor Doutor Serigne Ababacar Cissé Ba.

CATALÃO/GO

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFCAT.

Vieira, Francinaide Verônica da Silva
Responsabilidade Social no Judiciário Goiano e seus Reflexos Institucionais / Francinaide Verônica da Silva Vieira. - 2022.
83, LXXXIII f.

Orientadora: Profa. Dra. Serigne Ababacar Cissé Ba.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Catalão, Centro de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Catalão, 2022.

Inclui siglas, gráfico, lista de figuras.

1. Responsabilidade Social. 2. Cultura Organizacional. 3. Gestão Estratégica. I. Ba, Serigne Ababacar Cissé, orient. II. Título.

CDU 005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 14 da sessão de Defesa de Dissertação de **Francinaide Verônica da Silva Vieira,** que confere o titulo de Mestra em Gestão Organizacional, na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aos **onze** dias do mês de **agosto** do ano de **dois mil e vinte e dois,** a partir das **dez** horas, à distância, via webconferência, realizou-se a sessão pública de **Defesa** de Dissertação intitulada **"RESPONSABILIDADE SOCIAL NO JUDICIÁRIO GOIANO E SEUS REFLEXOS INSTITUCIONAIS".** Os trabalhos foram instalados pelo (a) Orientador (a), **Professor Doutor Serigne Ababacar Cissé Ba** (CGEN/UFCAT) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Professor Doutor André Vasconcelos da Silva** (CGEN/UFCAT), membro titular interno; **Professor Doutor Emerson Gervásio de Almeida** (FENG/UFCAT), membro titular interno e **Professora Doutora Cláudia Luiz Lourenço** (UFG e PUC-GO), membro titular externo. A participação de todos os professores ocorreu via webconferência. Durante a arguição os membros da banca **não** fizeram sugestão de alteração do titulo do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o (a) candidato (a) **aprovado (a)** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo (a) **Professor Doutor Serigne Ababacar Cissé Ba**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **onze** dias do mês de **agosto** do ano de **dois mil e vinte e dois.**

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

Documento assinado eletronicamente por **André Vasconcelos Da Silva**, **Professor do Magistério Superior**, em 11/08/2022, às 15:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Serigne Ababacar Cisse Ba**, **Professor do Magistério Superior**, em 16/08/2022, às 11:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Emerson Gervásio De Almeida**, **Professor do Magistério Superior**, em 17/08/2022, às 15:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Claudia Luiz Lourenco**, **Professor do Magistério Superior**, em 18/08/2022, às 08:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3105758** e o código CRC **DB815B73**.

Referência: Processo nº 23070.042133/2022-49 SEI nº 3105758

À minha mãe Francys (em memória) e meu pai Valeriano por me despertarem os sentidos, ao meu esposo Alexandre, meus filhos Tomas e Kauan, pela Luz, acolhida e amor sem medida.

AGRADECIMENTOS

Nesse momento deixo a paz me invadir, meu coração suspirar e minha mente agradecer.

Penso na minha família, a paciência por eu não poder assistir aquele filme, não acompanhar naquele evento, por ficar a madrugada em claro e ao chegar do trabalho dormir antes de todos, penso nos bilhetes de incentivo no meu monitor, os abraços furtivos, a batida na porta seguida de um gostoso “Tá tudo bem?” ou “Quer uma água?” Gratidão e um amor que não se encerra em mim!

Meu suspiro fica com minhas irmãs Franciane e Franciele, nas chamadas vídeos de domingo, os infindáveis isolamentos, na fé emanada, nas partilhas de pesquisas com Franciele companheira de estudos que vi renascer na dor da perda do meu cunhado e agora está a um passo de ser mestra. Manas, vocês me inspiram, me renovam e por isso estou aqui.

Minhas reverências ficam com meu orientador, Professor Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba, que acreditou que eu fosse capaz de chegar até aqui e daqui ir além, obrigada! Aos ensinamentos, reflexões, que juntos enfrentamos, os desafios das aulas remotas e as incertezas de um mundo pandêmico, sim, conseguimos, gratidão a cada professor, professora e amigos!

Gratidão eterna a minha ancestralidade, a meu pai, minha mãe *(em memória*), a meus antepassados, que com suas lutas, vivências e Luz me permitiram dar esse importante passo acadêmico! Axé!

"É necessário entender de onde vem a violência, quais são suas raízes e quais são os processos sociais, políticos e econômicos que a sustentam para entender que mudança social é necessária."

Silvia Federici

Resumo: Investiga o surgimento da responsabilidade social no âmbito do Poder Judiciário destacando os reflexos institucionais ocorridos junto ao Tribunal de Justiça de Goiás. Objetivo - Analisar as mudanças gerenciais, estratégicas e culturais ocorridas no Judiciário Goiano em busca de fatos que demonstrem novas posturas organizacionais referente à responsabilidade social. Utilização de método empírico qualitativo, com abordagem dedutiva e multidisciplinar em estudo de caso único e longetudinal, com abrangência de período histórico cultural do Poder Judiciário durante a criação do Conselho Nacional de Justiça, evidenciando este contexto macro no cenário Estadual de estruturação organizacional do Tribunal de Justiça de Goiás, através análise documental dos planos de gestão estratégica de 2005 a 2021, com foco nas políticas públicas e ações gerenciais adotadas pela instituição. Resultados – os primeiros planos gestores invocam valores como “Humanizar a Justiça” o que evidenciou a utilização da Escola Humanista para a construção de sua estrutura inicial atendendo aos critérios do CNJ, o investimento material, tecnológico e a ampliação de seu organograma possibilitou a aplicação da teoria do pensamento complexo ao robustecer ramificações importantes ao crescimento institucional. A cobrança por produtividade, a busca por destaque nacional, juntamente com a visão para a sustentabilidade e papel social diante o planeta, enquadra as propostas de gestão recente (2021) na teoria da empresarização que iguala interesses do campo corporativo privado ao público, exceto pela ausência do ímpeto mercadológico. Conclusão – Os dados revalam que o surgimento do CNJ, somado ao contexto sóciocultural e político de redemocratização possibilitaram ao Judiciário Goiano buscar por uma identidade eficiente e ilibada, recorrendo a recursos estratégicos que possibilitassem o rompimento com o coronelismo e incidivos cenários de corrupção local, fazendo com que a busca pela ética e acesso a justiça possibilitassem um caminho inicialmente tímido que ganhou força com o passar do tempo através de ações e políticas públicas de fortalecimento e aproximação da sociedade. Porém, a falta de previsão de gestão participativa aos serventuários e o pouco diálogo com as Cortes Internacionais demonstram pontos importantes a serem fortalecidos futuramente.

Palavras Chave: responsabilidade Social; cultura oranizacional; gestão estratégica.

Abstract: Investigates the emergence of social responsibility within the Judiciary, highlighting the institutional reflexes that occurred with the Court of Justice of Goiás. Objective - To analyze the managerial, strategic and cultural changes that took place in the Goiás Judiciary in search of facts that demonstrate new organizational postures regarding social responsibility. Use of a qualitative empirical method, with a deductive and multidisciplinary approach in a single and longitudinal case study, covering the cultural historical period of the Judiciary during the creation of the National Council of Justice, evidencing this macro context in the State scenario of organizational structuring of the Court of Justice Justice of Goiás, through documentary analysis of the strategic management plans from 2005 to 2021, focusing on public policies and managerial actions adopted by the institution. Results - the first management plans invoke values such as "Humanizing Justice", which evidenced the use of the Humanist School to build its initial structure, meeting the CNJ criteria, material and technological investment and the expansion of its organizational chart made it possible to apply the theory of complex thinking by strengthening important ramifications for institutional growth. The demand for productivity, the search for national prominence, together with the vision for sustainability and social role in the face of the planet, fits the recent management proposals (2021) in the entrepreneurial theory that equates the interests of the private corporate field with the public, except for the lack of market impetus. Conclusion – The data show that the emergence of the CNJ, added to the sociocultural and political context of redemocratization, allowed the Goiás Judiciary to seek an efficient and unblemished identity, using strategic resources that made it possible to break with coronelismo and incidents of local corruption, making the search for ethics and access to justice made possible an initially timid path that gained strength over time through public actions and policies to strengthen and bring society closer. However, the lack of provision for participatory management for serventuaries and the little dialogue with the International Courts demonstrate important points to be strengthened in the future.

Keywords: social responsibility; organizational culture; strategic management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASMEGO	Associação dos Magistrados
BNMP	Banco Nacional de Prisão
BSC	Balanced Scorecard
CE/GO	Constituição Estadual de Goiás
CF	Constituição Federal
CNACL	Cadastro Nacional de Adolescente em Confronto com a Lei
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EC	Emenda Constitucional
Encla	Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro
Foninj	Fórum Nacional da Infância e Juventude
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PEC	Projeto de Emenda Constitucional
PRONAME	Programa Nacional de Gestão e Memória do Poder Judiciário
RI	Regimento Interno
TST	Tribunal Superior do Trabalho
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 QR Code do Organograma da composição atual do CNJ. 39

Figura 2 QR Code do Organograma Institucional do TJ/GO 48

Figura 3 Metodologia Balanced Scorecard (BSC). 49

Figura 4 Mapa Estratégico do TJ/GO 2007-2009 51

Figura 5 Divisão Judiciária do Estado de Goiás 52

Figura 6 Simbologia da Logomarca do TJ/GO 54

Figura 7 Gráfico Planejamento Estratégico biênio 2009-2011.....55

Figura 8 Quadro Estratégico TJ/GO 2011- 2013.....57

Figura 9 Quadro de Metas TJ/GO 2011- 2013 59

Figura 10 Plano de Metas TJ/GO 2013-2015.....60

Figura 11 Análise SWOT TJ/GO 62

QUADROS

Quadro 1 Protocolo de Análise 19

Quadro 2 Concepções Teóricas 21

Quadro 3 Comparativo (Missão/Valores/Visão de Futuro). 63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....15

1. UM PODER JUDICIÁRIO SOCIAL E POLÍTICO.....23

1.1 Aspectos sócio político da construção da responsabilidade social 24

1.2 Acesso à justiça 27

1.3 A Ética como fonte da responsabilidade social e corporativa 31

2. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – O Compliance do Judiciário.....34

2.1 Contexto social e histórico do surgimento do CNJ.....35

2.2 Estratégias e Mudanças Organizacionais.....37

3. PODER JUDICIÁRIO GOIANO – panorama histórico cultural 43

3.1 Contexto histórico da formação institucional do Poder Judiciário em Goiás.... 44

3.2 Propostas de gestão e mudanças culturais após a criação do CNJ.....48

4. RESULTADOS À LUZ DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....62

4.1 Teorias organizacionais e perspectivas futuras para o TJ/GO 63

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....73

REFERÊNCIAS 77

Os Programas de Pós-Graduação stricto sensu que ainda estavam vinculados à Universidade Federal de Goiãs (UFG) já foram migrados na CAPES para a Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Entretanto, a UFCAT ainda utiliza o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) da UFG. Por este motivo, no Termo de Ciência e de Autorização (TECA) e na Ata de Defesa ainda aparecem a informação e a logo da UFG.

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário durante sua trajetória histórica, tem testemunhado profundas mudanças sociais, a redemocratização o trouxe, meados dos anos 80, novas atribuições, o inserindo em um cenário político onde a responsabilidade social foi comtemplada em um contexto que desvinculou a antiga concepção de um órgão reconhecidamente neutro e puramente técnico, que não se enquadrava nos moldes traçados aos demais Poderes Estatais com representantes eleitos pelo povo, passando a cumprir um papel que o revelou como legitimador de conquistas políticas, trazendo maior complexidade à sua identidade organizacional.

Como servidora do Tribunal de Justiça de Goiás (TJ/GO) há dezoito anos, pude acompanhar várias mudanças na configuração cultural e organizacional desta instituição, durante os oito anos em que estive atuando como gestora do Projeto Pai Presente[1], pude perceber que houve uma crescente preocupação no atendimento às necessidades de seus jurisdicionados, buscando estreitar as relações entre quem busca o direito e quem o declara. Com a intensificação dessa notória mudança que se desenha desde a instalação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2005, investindo em medidas como a criação de Cortes de Conciliação e Arbitragem, dentre outras ações, como meio de garantir a celeridade e maior acesso ao Judiciário, fazendo com que a Justiça Goiana fosse destaque, por diversas vezes, no cumprimento de metas lançadas pelo Conselho Nacional de Justiça, em relação aos demais Tribunais do país.

Em um olhar ainda mais amplo, percebe-se um novo Poder Judiciário se apresenta sem no entanto, abandonar seu caráter originário contemplado por Montesquieu (1979) na visão tripartite dos poderes, ou seja, sem abrir mão do equilíbrio e harmonia laureada pela atual Constituição Federal (CF/88). Assim, a amplitude institucional em relação aos demais poderes, somada a contribuição do liberalismo constitucional e liberalismo igualitário defendido por Barroso (2018), inauguram um campo onde o mínimo social e o mínimo existencial compõem o direito básico de qualquer cidadão, provocando inovações na administração pública como

[1]Política pública lançada pelo Conselho Nacional de Justiça, através da Portaria 16/10, que tem por objetivo incentivar a erradicação da ausência de filiação paterna nos registros de nascimento no Brasil.

um todo, incluindo mudanças gerenciais, planejamento estratégicos e a assunção de novas funções que merecem ser investigadas de perto sob de uma visão científica e acadêmica.

Sob essa premissa é que esta pesquisa se desenvolve, propondo buscar através de teorias organizacionais, fazendo um recorte na universalidade do Poder Judiciário nacional, destacando como problema de pesquisa a seguinte questão*: Como o surgimento da responsabilidade social no âmbito do Poder Judiciário impactou institucionalmente o Tribunal de Justiça de Goiás?*

Para isso, este estudo irá contemplar o Judiciário Goiano em períodos históricos distintos que inicia-se com o estudo das mudanças no papel do Poder Judiciário com o surgimento do Conselho Nacional de Justiça e em seguida com a construção institucional do TJ/GO, dedicando-se a uma análise socio histórica e política em um cenário desenhado primeiramente ao Judiciário nacional e que se reflete no campo Estadual, buscando transformações que traduzam o espaço dedicado à responsabilidade social e sua institucionalização para uma posterior discussão dos resultados à luz das teorias organizacionais contempladas nas propostas de gestão do TJ/GO, como a escola da humanista pensada por George Mayo e outros, a teoria do pensamento complexo de Guerreiro Ramos e reflexões sobre o papel da empresarização nos planejamentos atuais e futuro da instituição em foco.

A eleição destas teorias, como instrumento de análise, oportuniza identificar mudanças organizacionais juntamente com o estudo da conjuntura social externa (macro), envolvendo um processo interdisciplinar que enriquece a abordagem científica, somando-se a sociologia, história, antropologia, tudo em harmonia com a administração pública. Favorece ainda, uma dialética que discute a cultura burocrática típica do Poder Judiciário em contraste com as exigências contemporâneas de inovação e mobilidade na gestão fundamentada na responsabilidade social.

Cabe ainda ressaltar que perante a escassez de estudos científicos que envolvam o Poder Judiciário em uma abordagem institucional, especialmente com relação ao Tribunal de Justiça de Goiás, busca-se como objetivo geral, analisar as mudanças gerenciais, estratégicas e culturais ocorridas no Judiciário Goiano em

busca de fatos que demonstrem novas posturas organizacionais referente à responsabilidade social na instituição. De modo específico, tem-se ainda como objetivos:

- Identificar os fatores externos (macro) que influenciaram no processo sócio-histórico do surgimento da responsabilidade social corporativa no Poder Judiciário;
- Contextualizar os cenários sócio-históricos e as propostas de gestão do Poder Judiciário Goiano durante a criação do Conselho Nacional de Justiça até o plano gestor de 2021;
- Discutir as possíveis mudanças institucionais e culturais identificadas em ambos períodos históricos marcantes ao Poder Judiciário goiano sob o enfoque das teorias organizacionais.

A realização deste trabalho científico mostra-se ainda mais salutar ao se observar que com a ocorrência da pandemia do novo coronavírus, culturas sociais e organizacionais estão sendo repensadas mundialmente para atender um sentimento de cuidado coletivo que se traduz em estruturar ou substanciar a cultura da responsabilidade social em todos os espaços, sejam eles corporativos, escolares e especialmente os governamentais ao comporem novos arranjos que se personificam em políticas públicas necessárias ao fortalecimento institucional. Portanto, torna-se valioso transparecer a evolução histórico cultural e institucional vivenciada pelo Judiciário Goiano, desde a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2005, um órgão que veio exercer, dentre outras funções, o controle social do Judiciário e sua insurgência com os tratados e Pactos Globais, mudanças na cultura organizacional e tendências pragmáticas de gestão.

A proposta de se pesquisar algo que existe em um contexto holístico e se reflete em arranjos institucionais dentro da administração pública, traz em uma perspectiva própria, um identificador cognitivo que se revela na produção de políticas públicas sociais, utilizando-se de raciocínio científico lógico e dedutivo trazendo o foco à temática da responsabilidade social no ambiente do TJ/GO, contemplando o uso de problemáticas com a utilização de métodos empíricos com uma abordagem dedutiva sem que no entanto seja dispensada o raciocínio na compreensão de modelos analíticos e comparáveis, no momento em que os dados recaem sob casos concretos (BUCCI, 2021).

Ainda quanto a questão metodológica, o presente estudo contempla o uso multidisciplinar das ciências sociais, ciências políticas, antropologia social, com foco em fenômenos organizacionais de modo a delimitar a complexidade e abrangência do termo “responsabilidade social” aos meios institucionais destinando atenção ao Poder Judiciário e o Tribunal de Justiça de Goiás, na compreensão de fenômenos que influenciam mudanças culturais e provocam arranjos institucionais no campo organizacional.

Com vista nessa premissa, o estudo de caso mostrou-se o meio de pesquisa mais adequado ao presente estudo, que ancorado ao pensamento de Yin, (2015), afirma ser próprio a uma investigação empírica de fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, ainda afirma o autor, que o estudo de caso costuma ser amplamente utilizado para análise de comportamentos organizacionais, dada a natureza holística que não se separa das interpretações sociais.

Afim de que fossem visualizadas percepções em diferentes etapas da instituição participante, o caso eleito foi dividido em duas etapas que por fazerem parte de um mesmo cenário macro, unem-se como um estudo de caso único. Este tipo de metodologia é nominada por Yin (2015) como um estudo de caso único longitudinal, onde o mesmo caso se mostra em dois períodos de tempo, surgimento institucional e surgimento do CNJ, sem que haja a especificação de início e fim rígido para cada período, fazendo com que as circunstâncias excepcionais sejam objeto principal de cada período, dessa forma foi possível abarcar mudanças e tendências que poderão ser amplamente discutidas e aprofundadas ainda mais em futuros estudos científicos.

Para o atendimento do protocolo de análise da presente pesquisa, foi efetuado o levantamento de dados por levantamento bibliográfico, legislativo, decisões e/ou notícias relacionadas à instituição participante da pesquisa, publicadas e de livre acesso ao público através de pesquisa junto ao Museu do Tribunal de Justiça de Goiás, assim como em relatórios e planejamentos de gestão estratégica do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Tribunal de Justiça de Goiás (TJ/GO), emitidos periodicamente, sendo estes documentos de livre consulta, disponibilizados integralmente de modo digital. Vejamos o quadro abaixo:

Quadro 1 – Protocolo de análise

Etapas de Estudo	Descrição do planejamento
1ª fase Visão geral e contextualização histórica do fatos em estudo	Identificação dos fatos históricos que proporcionam uma visão externa à unidade de pesquisa, sua inserção na estrutura teórica que será levantada, com fornecimento de dados relevantes ao entendimento do quadro proposto para análise do caso.
2ª fase Procedimento de coleta de dados e triangulação de métodos	Fase que antecede a análise documental, é a separação dos eventos e levantamento das evidências, documentos, anotação de observações, identificação de fontes de pesquisa.
3ª fase Relatório do estudo	Relato das evidências levantadas junto a instituição participante, relacionadas com as evidências socio culturais e políticas externas.

Importante ainda ressaltar o pensamento de Godoi et al (2015), que revela a proeminência em se conhecer um pouco da história da instituição participante da pesquisa com o fim de melhor estruturar o seu funcionamento, auxiliando na identificação de do melhores momentos e ocasiões a serem estudadas com maior profundidade para um mapeamento mais cuidadoso, adequando-se sempre às mudanças que por ventura ocorram durante a compreensão ou análise do caso eleito. Desta feita, neste estudo encontra-se, para obtenção de resultados satisfatórios a esta pesquisa, a realização de recorte no universo do Poder Judiciário brasileiro, concentrando-se no processo sócio histórico e cultural do Poder Judiciário goiano frente ao tema da responsabilidade social, definindo-se portanto como unidade de estudo o Tribunal de Justiça de Goiás, inserido no contexto social de sua criação institucional e surgimento do Conselho Nacional de Justiça em 2005, sempre com foco em possíveis impactos institucionais com análises destes resultados à luz das teorias organizacionais presentes em seus planos de gestão.

Essa limitação geográfica define a possibilidade da realização de um estudo de caso único que irá se decompor em fases distintas porém sequenciais, haja visto que os critérios de interpretação e a unidade de análise serão a mesma, ressaltando-se ainda que as proposições de estudo compartilham da mesma preocupação, ou seja,

fatos relacionados à responsabilidade social, revelando um caráter exploratório que irá compor um resultado em comum, utilizando-se de uma mesma base teórica para interpretação dos dados coletados que foram discutidos para um melhor aproveitamento do conteúdo obtido.

Outra delimitação foi executada ao estabelecer os artefatos e crenças da instituição participante conjuntamente a uma percepção macro do ambiente social externo, pautando-se em períodos históricos traduzidos por dados documentais, publicações internas e relatórios de gestão, sem no entanto aprofundar-se em sentimentos inconscientes da corporação estudada, visto que o objeto da pesquisa busca por elementos institucionais e evidências que se estabelecem nos dois primeiros níveis de cultura proposto por Schein (2020), o que não significa falta de aprofundamento teórico, tendo em vista a utilização de teorias organizacionais identificadas nos planos de gestão da própria instituição como a escola humanista, o pensamento complexo e a empresarização.

Cabe elucidar que a proposta desta pesquisa apesar de limitar a análise científica até o ano de 2021, torna-se instrumento necessário a futuras elaborações de políticas sociais, tendo em vista a escassez de estudos organizacionais que envolvem o Poder Judiciário brasileiro em um recorte que elege o Tribunal de Justiça de Goiás, com uma temática atual e globalizada que é a responsabilidade social, que tem se revelado como um dos paradigmas contemporâneos para a mensuração de efetividade, ética e transparência institucional.

Sob uma abordagem social, torna-se relevante atentar que este estudo irá propiciar o debate entre gestores e sociedade civil a partir do momento em que oportuniza o mapeamento de ações vinculadas à responsabilidade social, facilitando uma aproximação entre o Poder Judiciário Goiano e seu jurisdicionado (stakeholders), antes mesmo que haja a necessidade de uma prestação jurisdicional. Somado a este preceito, resta ainda a ótica pessoal, que compartilho na condição de servidora da instituição participante, haja vista que o resultado alcançado com este estudo revela um desenho institucional que apresenta comportamentos culturais e tendências a serem adotadas no campo da gestão e estratégia.

Isto posto, segue para fins de esclarecimento epistemológico, as principais concepções teóricas que foram adotadas nesta pesquisa a título de referencial teórico:

Quadro 2: Concepções teóricas

Principais termos	Concepções	Autor/es	Ano
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	"Responsabilidade social é a responsabilidade de uma organização pelo impactos de suas decisões e atividades na sociedade e meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente."	Patrícia A. Ashley	2019
Níveis de cultura organizacional	Modelo de Schein, composto pela parte estrutural visível da organização (artefatos); as crenças e valores expostos pelo grupo e as suposições básicas que são compostas pelos sentimentos inconscientes e assumidos como verdadeiros.	Edgar H. Schein	2020
Gestão Organizacional	"A gestão das organizações é como um ser vivo, modifica-se com o tempo, já que também recebe influência do ambiente externo e interno, e a sociedade exerce influência dentro da empresa, como também recebe influência desta".	Francisco C. Perez e Marcos Cobra	2017
Teorias organizacionais	Teorias utilizadas para explicar fenômenos ocorridos nas organizações, estas serão utilizadas em foco secundário, pautada nas reflexões do pensamento complexo.	Alberto Guerreiro Ramos	1989

Inicialmente será demonstrado o cenário histórico, social e político do Poder Judiciário contemporâneo com relação a sua competência aos demais poderes, até, em um segundo momento, a criação do Conselho Nacional de Justiça, através da grande reforma advinda com a Emenda Constitucional 45/2004, que inaugurou algumas funções e valores que permitiram novos arranjos institucionais, contextualizando, em um terceiro momento, o Tribunal de Justiça de Goiás, imerso em novas propostas de gestão e mudanças organizacionais profundas, sob o enfoque da responsabilidade social que se infiltra em suas propostas de governança inclusive em pactos internacionais.

Enfim, reunidos os dados dos estudos acima especificados, foi conduzida uma discussão entre as principais mudanças institucionais identificadas à luz de teorias organizacionais, apurando tendências culturais que possam apontar futuros rumos

quanto a postura do Judiciário Goiano como instituidor de políticas públicas relacionada à responsabilidade social, ocupando-se, em ambos os relatórios (criação do do CNJ e surgimento institucional do TJ/GO), em analisar contextos macros e internos de cada período, sem que no entanto, este fato apresente-se como condição limitante à exploração de novos conceitos relacionados a responsabilidade social, oportunizando a outros leitores ou pesquisadores criticar ou acrescentar elementos, sem que interpretações desta pesquisadora estejam infiltradas aos dados em uma única revelação de conteúdo evitando-se vieses que fragilizem o conteúdo científico.

1. UM PODER JUDICIÁRIO SOCIAL E POLÍTICO

Muitos são os fatores históricos e sociais que trouxeram mudanças significativas aos Poder Judiciário, dentre eles o principal e mais recente foi a redemocratização pela qual passamos e que ainda encontra-se em construção seja com a normatização de direitos sem tutela apropriada ou inexistente, ou respondendo de modo a pacificar situações culturais que surgem com o decorrer do tempo, que se tornam presentes através das novas gerações, novas demandas sociais, enfim, a construção social e política de um povo é fator dinâmico e este mesmo movimento se torna visível na administração pública, nos três poderes que caracterizam o Estado Democrático de Direito e é sobre esse dinamismo, sobre essas inovações culturais, sociais e políticas que atravessam em específico o Poder Judiciário que irá se ocupar este capítulo, destacando os elementos que formam o conjunto necessário para a formação da cultura voltada para o atendimento das demandas populares, o início das preocupações que levaram um Poder de funções técnicas e delimitadas por não ser constituído por representantes populares, ser inserido em um contexto político que exige novas posturas, novos olhares e responsabilidades junto à sociedade.

Somos uma nação ainda iniciante e que como nos lembra Barroso (2020), apenas em 1808 com a vinda da família real em fuga da Europa é que iniciamos de fato a nossa jornada como nação, mesmo ainda vivenciando as mais diversas mazelas, como escravidão, falta de escolas, inexistência de um sistema monetário, mesmo sendo o último país a acabar com a inquisição, o tráfico negreiro e o absolutismo, seguimos um percurso que nos projetou como um país democrático em ascensão, tendo superado momento difíceis como a ditadura militar e a pobreza extrema, porém nada disso nos livra de um retrocesso, daí a importância de revisitarmos os pilares que nos trouxeram até o ponto em que se discute o Poder Judiciário como um ente social e político, com dinamismo próprio de quem assume uma responsabilidade com a cultura vigente.

1.1. Aspectos sócio político da construção da responsabilidade social

A Justiça Brasileira foi inspirada no modelo norte americano desde o período da Proclamação da República em 1889 quando houve a tentativa, segundo Freitas (2010), de trazer inovações ao Poder Judiciário, mirando-se na ampla composição da Suprema Corte com poderes declaradamente inovadores, como o de declarar inconstitucionalidades dos atos legislativos, os Tribunais de Justiça Estaduais passaram a existir, assim como a Justiça Eleitoral e a do Trabalho, evidenciando uma mudança institucional e administrativa importante.

Durante a maior parte do século XX era comum ainda se atribuir ao Poder Judiciário adjetivos como conservador, burocrático e que dificilmente acompanhava as mudanças sociais, tendo em vista sua incapacidade de agilizar conforme as inovações políticas, econômicas e culturais, apresentando-se sempre como um órgão responsável pelo estabelecimento da paz social, porém distante de uma agenda política como os demais poderes (SANTOS, 2016). Mesmo durante o período de redemocratização, ou seja, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 com o estabelecimento dos direitos e garantias fundamentais, como normas de eficácia plena e imediata, o Poder Judiciário ainda se limitava a exercer seu papel de aplicador da lei, levando-se em conta, não tratar-se de um órgão de representantes do povo, resultado do sufrágio livre e democrático e sim de servidores aprovados em concurso público e portanto caberia apenas a função de cumpridores de leis.

Durante o período militar, o fortalecimento institucional ou proeminência do Poder Judiciário em nada interessava o sistema político, sobretudo por suas populares práticas repressivas e autoritárias que não permitiam qualquer atuação de uma justiça social além de sua própria concepção do que seria justiça. Assim, para alcançar o status de poder político, o judiciário teria que ser titular no garantismo de direitos, no controle de legalidade, abusos do poder, investindo-se definitivamente na judicialização da política, que Santos (2016) traz como uma mudança de amplitude europeia, demonstrando que o fenômeno da emancipação do Judiciário como poder político segue uma constante temporal e de ascensão dos princípios democráticos.

Embora ainda durante esse processo de mudanças organizacionais, não coubesse aos magistrados se sensibilizarem ao contexto social para emitirem seus julgados, atendo-se apenas ao texto da lei, esta era uma questão que aos poucos se impunha, haja vista a condição humana e a impossibilidade do exercício do poder judicante sem uma perspectiva social que o orientasse na aplicação da lei, mesmo que de uma forma apenas latente.

Junto a isso, mudanças sociais como o movimento hippie, a migração do campo para a cidade a emancipação feminina e os avanços tecnológicos dos últimos cinquenta anos, foram enfraquecendo aos poucos o antigo modelo de Estado intervencionista, abrindo espaço ao liberalismo e o neoliberalismo como inspiração ao Estado desenvolvimentista, que se mira no modelo social europeu com valores caracterizados por priorizar o bem estar social, fazendo uso de políticas de impacto cultural.

Mas afinal, há espaço para a utilização responsabilidade social no Poder Judiciário? Para essa reflexão, Filho (2020, p.24) traz o conceito generalizado que demonstra a falta de passividade do tema, e sua contínua construção, sendo de forma ampla, *decisões tomadas com base em valores éticos, incorporando as dimensões legais, respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente.* Nesta concepção, alcança-se a dimensão do tema que ao ser levado para a realidade da administração pública, remete a atuação da pessoa pública na condução do bem comum, conduta esta que rege todos os setores da administração, inclusive os três poderes.

Dito isso, em um contexto organizacional, o termo responsabilidade social sempre esteve atrelado a ideia de desenvolvimento sustentável, deduzindo Ashley (2019), que não existiria crescimento econômico a longo prazo sem o progresso social e cuidados ambientais, ou vice e versa, concluindo pela expansão desse termo, próprio da classe corporativa, para o setor público, ou ainda, ao Poder Judiciário, tornando-se assim elemento de fortalecimento institucional e consequentemente de mudança da cultura organizacional.

Todavia, voltando aos tempos da promulgação da Constituição Federal em 1988, ocasião em que se inauguraram novos valores, diretrizes e um evidente aumento do rol dos direitos civis, políticos, sociais, culturais, econômico,

ampliando-se os direitos coletivos, difusos, do meio ambiente, os referentes à qualidade de vida, direitos do consumidor, enfim, concretizando-se um período onde a sociedade, devidamente empossada de suas garantias constitucionais, exigem uma maior atuação dos Poderes, sobretudo àquele que cabe pacificar as demandas sociais, ou seja, do Poder Judiciário. Diante esse aumento na prestação jurisdicional, tornou-se fundamental e urgente uma reforma no âmbito do Judiciário que trouxesse legitimação a esse novo formato, com valores pautados na ética, transparência e sustentabilidade, que o tornasse mais eficiente, estável e consequentemente fortalecido (TOFFOLI, 2020).

A introdução desse elemento político, que permeia a discricionariedade da Administração Pública, foi necessária para a democratização trazida pelo liberalismo e para a ampliação de um novo senso jurídico que se instrumentaliza com fim de promover uma transformação social politicamente legitimada (CAPELLETTI E GARTH, 2014). Fato é que esse novo posicionamento trouxe protagonismo ao Judiciário contemporâneo, em oposição aos tempos de ditadura militar, onde a ideia de imparcialidade estava condicionada ao distanciamento de seus julgadores para com a comunidade, sem qualquer compromisso com a transparência de seus atos.

Interessante perceber que a mesma política que viabiliza a atuação da pessoa pública e que se rege por princípios éticos comuns na condução do bem coletivo, por critérios de oportunidade e interesse público, também não se referencia em apenas uma ciência ou uma arte, posto que revela-se além dos princípios constitucionais, como uma política que não se subordina apenas aos princípios do Direito, mas que todavia, encontra-se ao lado das Ciências Jurídicas e Sociais (MEIRELLES, 2018).

Observando essa interdisciplinariedade, nota-se que na Lei de Introdução ao Código Civil, Lei 4.657 de 04 de setembro de 1942, já havia no artigo 5º a seguinte redação: *na aplicação da lei, o juiz atenderá aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum*. Isso permitiu uma liberdade, ainda que tímida, para um diálogo com os fatores externos ao mundo do direito, concebendo a aplicabilidade da lei sob o olhar da coletividade.

1.2 Acesso à justiça

A razão de existir da Justiça passa pela possibilidade ao seu acesso, esta é a sua base, o fundamento que oportuniza todas outras funções, como o atendimento responsivo às necessidades individuais ou coletivas que lhe são submetidas, as garantias fundamentais do devido processo legal, a segurança jurídica, enfim, este é o seu termômetro, porém, alcançá-lo exige ações constantes que garantam a sua gratuidade aos que não podem custeá-la e proporcionalidade econômica aos que podem pagar por ela.

A medida que inaugurou essa percepção, foi o advento da assistência judiciária, presente inicialmente na Constituição Federal de 1934, que especificava em seu art. 113 que: " *a União e os Estados concederão aos necessitados assistência judiciária criando para esse efeito, órgãos especiais e assegurando a isenção de emolumentos, custas, taxas e selos*". Posteriormente, com a chegada do Estado Novo, houve a supressão deste dispositivo legal que só foi reestabelecido no Código de Processo Civil de 1939, artigo 68, ganhando reforço com a Lei 1.060/50,(CAPELLETI E GARTH, 2014) fincando raízes finalmente com a promulgação da nossa atual Constituição Cidadã de 1988.

No entanto, o debate quanto a vulnerabilização deste acesso permanece uma constante a ser observada pela equipe gestora do plano estratégico do atual Poder Judiciário como uma prerrogativa de aproximar-se dos problemas que afligem a sociedade para melhor atender ao seu jurisdicionado, acrescentando estabilidade à cultura organizacional no processo de institucionalização de novos mecanismos que atendam às expectativas de uma sociedade ávida por eficiência e celeridade às suas reivindicações.

Essa pauta antiga e de cunho filosófico que vincula o acesso ao exercício de seus direitos à própria dignidade humana, reforça a importância do conceito dos direitos humanos como uma universalidade que engloba os direitos fundamentais, que compõe todos aqueles presentes na constituição vigente de um país, enquanto que os primeiros abrangem as normas e tratados internacionais relacionados à pessoa humana, permitindo uma maior amplitude também em sua executoriedade. Com efeito, Bobbio (1992) ainda acrescenta o critério da proteção efetiva dos direitos

fundamentais, a democracia e a paz, alegando que sem o atendimento a estes direitos, não há democracia ou condições mínimas para a solução pacífica dos conflitos.

Já na seara constitucional dos direitos, temos a importante relação dos direitos e deveres fundamentais com o princípio do Estado Social, sendo que os direitos sociais subsidiam esse princípio, na medida em que fortalecem a noção de deveres fundamentais e caracterizam a existência e funcionamento da comunidade estatal (SARLET, 2015), fornecendo a base para a construção de políticas estruturais essenciais tanto ao ambiente público como corporativo.

> Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (BRASIL, 88).

Para a eficácia positiva dos direitos sociais necessários se faz uma contraprestação material do Estado, ou seja, há o que Paes (2021) denomina como condição – garantia de caráter constitucional, autônoma, essencial à condição humana e por essa razão, também conhecido como o mínimo existencial. Porém, para esse cumprimento, ainda sob a ótica de Paes (2021), ante a realidade de limitação econômica que constitui um limite fático evidente à efetivação dos direitos sociais, verifica-se uma discricionariedade no manejo do orçamento público ao ser definidas as prioridades pelos Poderes Executivo e Legislativo. Mas e ao Poder Judiciário, o que cabe?

A atuação do Poder Judiciário surge justamente na má distribuição orçamentária e na falta de controle ou transparência no debate referente a lei orçamentária a quem cabe originalmente a construção das políticas públicas, ou seja, os Poderes Legislativo e Executivo, isso é o que pontua Barroso (2020), que atribui o evento da Judicialização, sobre tudo da saúde, a estes pontos somados a um descrédito à política nas últimas décadas. Assim, a questão envolvendo um direito social, respaldado constitucionalmente, porém com gozo negado devido a falta de previsão legislativa que garanta essa contraprestação material para amparo e eficácia desse direito, termina batendo às portas do Poder Judiciário que o supre ou melhor, assume através de um ímpeto transformador, que segundo Barroso (2020) é uma consequência do ânimo idealista que integram esse novo Poder Judiciário, a efetividade do direito negado.

> É preciso ter consciência, todavia, que juízes e tribunais têm possibilidades e limites próprios e intransponíveis. Transformações profundas e duradouras tem de vir da política. Que, todavia, precisa se autotransformar para recuperar o espaço perdido. (BARROSO, 2020, p. 209).

Seguindo esse pensamento, a própria política, segundo Bucci (2021), tem sido judicializada, tendo em vista haver uma lógica processual que favorece o fenômeno da judicialização na medida em que o grande número de conflitos sociais encontram respostas no modelo jurídico da Constituição atual, que abre espaço ao exercício da compreensão os anseios sociais e não apenas ao julgamento, mas também ao incremento de políticas públicas ou medidas necessárias para efetivação de direitos fundamentais e sociais pelo próprio Poder Judiciário.

Ainda sob a perspectiva da produção política pelo Judiciário, não podemos deixar de destacar o fenômeno do ativismo jurídico como um dos institutos mais controversos e polêmicos ocorridos nos últimos anos, posto que atinge o cerne da harmonia entre os poderes, fazendo com que uma questão de direito se sujeite, segundo Barroso (2020), a uma atitude, um modo proativo e expansivo na produção de resultados não expressamente previsto na Constituição Federal. Assim, segundo o mesmo autor, estaria o Poder Judiciário interferindo em esferas que pertencem ao âmbito dos demais Poderes, diferentemente da judicialização que permite um acesso, ou mesmo efetivação de direitos fundamentais ou sociais que os demais poderes, por alguma razão, deixaram de se pronunciar.

Somado a esse contexto, o mundo em 2020 foi lamentavelmente surpreendido por uma pandemia (COVID-19) que atingiu proporções inimagináveis exigindo dos Poderes Públicos um redirecionamento quanto ao que é minimamente possível ou mesmo exequível em um cenário que não guardava qualquer noção de normalidade, trazendo reflexões e buscas por soluções referentes às consequências do isolamento social que atingiu diretamente os direitos sociais em detrimento aos fundamentais, sobretudo o direito à vida, à saúde, ao trabalho, à sustentabilidade, a urgência na inclusão à diversidade, o combate à pobreza, dentre outros, fazendo com que o fluxo de mudanças institucionais que já estavam ocorrendo se reestruturassem a fim de atender os servidores e sociedade como um todo, fazendo com que o Poder Judiciário investisse em novas estratégias organizacionais.

Os indícios de mudanças organizacionais tornaram-se cada vez mais evidentes quando tecnologias já implantadas como a do Programa 4.0 lançada pelo CNJ em 2021, trouxeram a inteligência artificial e o uso de tecnologias referentes ao teletrabalho para o Judiciário, com processos eletrônicos que se expandiram com impulso ainda maior devido o período pandêmico da COVID-19, se mostrando uma ferramenta preciosa na agilidade processual sem contudo, superar o problema da vulnerabilidade digital abertamente deflagrada pelas instituições de ensino durante o período de aulas remotas.

Diante este imenso óbice na trajetória de avanço tecnológico do Poder Judiciário frente aos seus stakeholders ou jurisdicionado, resta a elaboração de planos estratégicos e criação de políticas que atendam estes valores institucionais, repensando formas de acesso à justiça de modo democrático, que primem pela transparência de seus atos fortalecendo a sustentabilidade e eficiência, caso contrário, de nada valeria o investimento em tecnologia em tempos de asseveramento dos abismos sociais no alcance à Justiça.

Evidenciada a complexidade e profundidade que o conceito de direitos fundamentais sustenta, Sarlet (2015) ressalta a essencialidade da vida como princípio fundamental da dignidade da pessoa humana, revelando dimensões e critérios na identificação destes direitos que nascem com os direitos naturais e que conduzem a uma universalidade abstrata relativa a condição humana, guardando proporcionalidade direta com o progresso da humanidade.

Interessante observar que, reflexões sobre este tema propostas na literatura clássica, em sua maioria privilegiam o sistema em detrimento aos clamores sociais, trazendo a figura da lei como algo de acesso valioso e destinado aos privilegiados, como acontece no conto “Diante da Lei” de Franz Kafka[2], na obra intitulada “O Processo”, onde um homem aguarda por toda uma vida, diante os portões da lei, um modo de fazer com que os obstáculos, que eram muitos, fossem superados, mas que ao final, já idoso e sem forças, lhe é revelado que aquele acesso era destinado apenas à ele e que portanto, apenas o próprio haveria de superá-los, mas que no entanto, sem que houvesse tido sucesso em todos seus intentos, durante os anos

[2]Escrito no século XIX, capítulo pertencente ao livro “O Processo” Link de acesso ao texto: https://www.esquerda.net/media/Diante_da_lei.pdf acessado em 12/02/2022.

de sua vida, restava ao guardião se despedir trancando para sempre os portões de acesso à lei.

Esse imaginário social de que o Poder Judiciário é de acesso aos que sabem se portar socialmente, que usam trajes formais e segregam os menos favorecidos não foi instituído por um acaso, visto que de fato, a pouco tempo atrás, usufruir de direitos era prerrogativa dos letrados e possuidores de patrimônio, porém, apenas a partir dos anos 80 é que o acesso a justiça se consolidou como uma preocupação legislativa para servir à toda sociedade, dando início a um novo contrato social entre o Estado e seu povo.

Diante de um complexo cenário político e cultural, coube ao Poder Judiciário se estruturar conforme a nova conjuntura social estabelecida e como professa Rodrigues (2012,) *expandir políticas públicas não significa universalizá-las, mas torná-las adequadas àqueles a que se destinam*. Assim, o maior desafio concentra-se em manter o diálogo entre a sociedade e uma correspondente ação no plano estratégico na gestão organizacional da instituição na forma de políticas de atendimento eficazes para o cumprimento dos princípios constitucionais, o que para Santos (2016), representa uma luta democrática que abarca a dimensão humana a fim de que seja possível a construção de uma verdadeira justiça democrática, assumindo uma relação que abrange organizações, grupos de cidadãos, movimentos sociais e entidades governamentais que se alinhem em busca desse novo marco para o Poder Judiciário o auxiliando na instrumentalização de suas inovações frente aos desafios de mudança cultural e de gestão.

1.3 A Ética como fonte da responsabilidade social e corporativa

A responsabilidade social, exige um comportamento ético que implica decisões e atividades direcionadas ao bem estar de um público delimitado, que seja claro e específico, logo, para se estudar sobre responsabilidade, indubitavelmente, há que se tratar da ética e os princípios a ela relacionados, sem deixar de evidenciar a estreita relação entre a performance social e a financeira da instituição (Ashley 2019). Segundo a Norma Internacional ISO 26000, de 1º de novembro de 2010, responsabilidade social corporativa *é:*

> A responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável; seja consistente com as normas internacionais de comportamento; esteja integrada a toda a organização e seja praticada em suas relações. (ABNT, 2010).

A função primordial desta norma foi lançar diretrizes quanto ao comprometimento empresarial com a responsabilidade social corporativa, para uso voluntário sem uma proposta de certificação, valendo para todos os setores, ou seja, governo, ONGs ou empresas privadas, estabelecendo critérios que possam robustecer os valores da cultura organizacional fundamentando-se em sete princípios mencionados por Ashley (2019). O primeiro desses princípios é o que chamamos accountability (responsabilização), ou seja é a ação responsiva, a prestação de contas aos órgãos de governança ou interessados; tem-se em seguida a transparência que revela a acessibilidade, clareza e segurança na ações efetivadas para que possam ser acompanhadas ou auditadas; o comportamento ético que se exprime dentro do que é aceito em uma cultura como correto, honesto, garantindo equidade e integridade nas forma de agir perante as pessoas ou instituições; o respeito pelos interesses de seus destinatários, também conhecidas como stakeholders; respeito pelo Estado de Direito, através do cumprimento integral das leis locais e que regem em seu país; respeito pelas normas internacionais de comportamento, reconhecendo os acordos e tratados firmados e finalmente, respeitando as normas de Direitos Humanos, a universalidade de direitos zelando pelo ambiente econômico, social e natural.

Ciente de todos estes princípios, resta ainda à empresa ou instituição, no cumprimento da responsabilidade social saber que para que sua postura se enquadre aos propósitos mencionados, terá que evidenciar um equilíbrio entre uma performance social e a financeira, algo nem sempre fácil de se alcançar, mas que quando exitoso, gera impacto positivo na sociedade como um todo. Nesta perspectiva de investimento em estratégias para aliar princípios socialmente responsáveis com economia disponível para tanto é que surge o propósito da NBR 16001, do Programa Brasileiro de Certificação em responsabilidade social,

desenvolvido pelo Inmetro estabelecendo requisitos mínimos relacionados a um sistema de gestão da responsabilidade social (Ashley 2019).

Um aspecto fundamental à instituição no cumprimento da responsabilidade social é uma gestão estratégica eficiente, que estabeleça as diretrizes das principais ações a serem desenvolvidas visando sempre o campo de carência para sua atuação e os interesses de seus stakeholders. A exemplo disso, a já mencionada NBR 16001, aborda os principais temas que contemplam ações como: o combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção; as boas práticas de governança; ações relacionadas ao direito das crianças e adolescentes; promoção à diversidade e combate ao preconceito (cultural, gênero, raça/etnia, idade e pessoa com deficiência); promoção da saúde e segurança, de padrões sustentáveis de desenvolvimento, do meio ambiente, investimento em capacitação, enfim, ações sociais de interesse público e que preservem direitos das gerações futuras.

Contudo, ver-se que a mudança cultural é um processo que requer paciência e investimento a longo prazo, a fim de que a cultura se estabeleça como princípios genuínos que servirão como diferencial em relação a outras empresas ou instituições, tornando-se referência em seu ramo de atuação e possivelmente estimulando outras empresas a seguirem o mesmo caminho, tendo em vista que a sociedade está cada vez mais atenta aos indicadores sociais e estas informações são de livre acesso aos seus stakeholders.

Em especial para órgãos da administração pública, transformar toda teoria em prática sustentável é um grande desafio, posto que o fato de calcar todas suas ações em princípios próprios de legalidade, impessoalidade, transparência e eficiência, faz com que seja necessário estudo, gestão estratégica e acuidade para manter suas ações dentro do espaço permitido à sua discricionariedade quando o assunto for responsabilidade social.

Todavia, cabe também ao poder público pautar-se nos valores de sustentabilidade mensurando o que Borger (2013) chama de triple bottom line, ou seja, conduzir suas atividades sob as dimensões econômicas, social e ambiental, formando assim os pilares que refletem a necessidade de uma avaliação constante de ações e decisões para que de fato algum resultado seja possível. Mesmo não havendo objetivo de lucro, cabe ao poder público manter o equilíbrio financeiro

saudável ao cumprimento de suas obrigações dentre elas a mais cara ao Judiciário que é o acesso à justiça.

2 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – O Compliance do Poder Judiciário

O termo compliance nasce de uma noção de conformidade legal, originária da palavra comply (inglês), que relaciona-se com o cumprimento de orientações éticas e/ou normativas que asseguram condutas lícitas e éticas nas empresas privadas habitualmente, por meio de uma atuação preventiva e responsiva de seus gestores (MASSARO, 2019). Para que uma boa governança ocorra, necessário se faz o cumprimento de princípios éticos institucionalizados na cultura da organização a fim de que suas ações sejam compatíveis e eficientes ao que se propõe.

Adentrando na ótica da administração pública, instituições confiáveis trazem segurança social e harmonia entre os poderes, na estrutura federativa do nosso país, essas são condições imperativas para o exercício da democracia, porém, destacou Fux[3] quando presidente do Conselho Nacional de Justiça, que estabelecer uma política de compliance perante o Poder Judiciário seria um imenso desafio, justamente por tratar-se de um poder público, acrescentando que as dimensões territoriais do nosso país também seria um outro fator que não colaboraria com a implementação fácil deste conceito.

Ocorre que o dinamismo do mundo moderno tem incrementado também a administração pública, visto que o protagonismo empresarial tem se despontado em relação a implementação de ações relacionadas à responsabilidade social, dando origem ao que Solé (2008) chama de empresarização do mundo. Neste conceito o autor destaca que as organizações privadas passam a exercer uma força organizadora sobre as pessoas e instituições, trazendo uma nova forma de visualizar a realidade econômica e social, exigindo celeridade nas ações, dinamismo, racionalidade, menos burocracias e inovações sob um olhar voltado a coletividade e não apenas ao individualismo do fundador.

[3]Notícias Conjur de 9 de maio de 2021 – Integridade e Transparência https://www.conjur.com.br/2021-mai-09/cnj-debate-principios-compliance-nortear-judiciario acessada em 28 de março de 2022.

Quando este debate se concentra no âmbito da produção de políticas públicas, torna-se ainda mais evidente o enquadramento do Conselho Nacional de Justiça como um órgão criador de normas de compliance ao Poder Judiciário, tendo em vista que seu próprio surgimento denota o fortalecimento deste poder ao que se refere a produtividade, transparência e eficácia (BORGES E RODRIGUES, 2017).

2.1 Contexto social e histórico do surgimento do Conselho Nacional de Justiça

Para uma compreensão da essência do Conselho Nacional de Justiça, será necessário propor um retrocesso histórico que retrate os ânimos sociais que envolveram o surgimento deste órgão, com ênfase nas mudanças institucionais e políticas ocorridas no âmbito poderes, Legislativo, Executivo e sobretudo no Judiciário.

O processo histórico que envolve a criação do CNJ entrelaça por diversas vezes com o reconhecimento de uma nação que ansiava por um Estado Democrático de Direito, porém, para se alcançar este patamar, necessário se fez o abandono a muito dogmatismo e formalismos que costumavam blindar o Poder Judiciário em uma redoma distante àqueles que desse poder mais necessitavam, os marginalizados em seus direitos ainda frágeis frente uma cultura estabelecida pela ditadura militar. Porém, este cenário começa a se fragilizar no momento em que no ano de 1950 é sancionada a lei 1.060, vigente até os dias atuais, que estabelece a assistência judiciária aos necessitados, abrindo as portas a um novo horizonte jurídico de possibilidades reais no campo da responsabilidade social.

O acesso à justiça como agente democratizador de que pode dispor o mundo jurídico, possibilita à cultura social, mesmo que ainda frágil quanto à níveis educacionais, um desenvolvimento político importante (CAPELLETTI E GARTH, 2014), ampliando uma participação civil na sociedade que por sua vez, desperta a outros direitos que sem os quais o benefício da gratuidade jurídica em nada adiantaria. Porém é verdade que a democratização não se alcança apenas por meio do Poder Judiciário, para que surtam de fato seus efeitos socializadores e inclusivos, necessário é o alinhamento dos três Poderes caminhando para um mesmo fim, ou seja, o acesso ao exercício e gozo de seus direitos.

A ideia que fundamenta o conceito de democracia se eternizou na proclamação solene de Lincoln no Gettysburg Adress em 1863[4] que menciona: *governo do povo, pelo povo e para o povo*, compondo os ideais de soberania popular, igualdade e autogoverno (SARTORI, 1994). Logo, com a conquista das diretas já, a promulgação de uma Constituição Federal apelidada de Constituição Cidadã por seu caráter social e longa lista de direitos fundamentais, o Poder Legislativo e Executivo experimentavam o entusiasmo de que precisavam para compor os novos tempos que se iniciavam, esbarrando na morosidade e pouca eficácia que comprometia a imagem do Judiciário.

Diante os clamores por um Poder Judiciário mais ágil, forte e eficaz, fomenta um cenário político de instabilidade devido as diferentes opiniões quanto a criação de conselho que se responsabilizasse pelo controle do Judiciário, somado a isso, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/88), aumentam as demandas ao Judiciário que não possuía uma estrutura organizacional que os unissem como um órgão único com políticas próprias e funcionalidade que o legitimasse como o guardião dos direitos constitucionais.

A reforma do Poder Judiciário era pauta constante nos bastidores políticos, polêmicas quanto a falta de transparência das Cortes, a morosidade que legitimava a impunidade e as denúncias de corrupção, não havia como sustentar o título de guardião de tão nobres e caros direitos. Apenas na proposta de Emenda Constitucional conhecida como o Projeto de Emenda Constitucional (PEC 96) é que a criação do Conselho Nacional de Justiça encontrou lugar e apenas após mais de uma década, com a criação em 2003 da Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça foi que em 8 de dezembro de de 2004, no dia da justiça, que a Emenda Constitucional (EC nº 45) foi promulgada trazendo a figura inédita de um Órgão com atuação nacional responsável pelo controle administrativo, financeiro e disciplinar do Poder Judiciário brasileiro, inaugurando também a função de planejar, auxiliar e acompanhar as políticas públicas com perspectivas reais de modernização da prestação jurisdicional, trazendo ainda inovações como a garantia à razoável duração do processo, a previsão da Justiça itinerante (TOFFOLI, 2020). Para melhor retratar a

[4] Discurso proferido em 19 de novembro de 1863 na cerimônia de inauguração de cemitério militar de Gettysburg. Link de acesso ao discurso na íntegra: https://www.arqnet.pt/portal/discursos/novembro01.html acessado em 12/02/2022.

importância desse fato, vale trazer a declaração solene feita em comemoração aos 15 anos do CNJ, por seu então presidente:

> Uma das principais missões constitucionais do CNJ é aproximar o Poder Judiciário da sociedade. O maior destinatário das ações do Conselho é o cidadão brasileiro. Tendo isso em vista, nesses 15 anos de existência, essa instituição tem atuado firmemente no aprimoramento da transparência e da eficiência da Justiça, impulsionando, assim a efetividade da prestação jurisdicional e a verdadeira pacificação social. (TOFFOLI, 2020, p.07)

Com a instalação do CNJ, a missão de formulação de políticas e estratégias nacionais para tornar o sistema judiciário mais eficiente e menos oneroso, se instala também o início de uma evidente mudança na cultura organizacional da instituição que Schein (2020) classifica como uma abstração de consequências comportamentais e atitudinais concretas, com a intenção de se incutir valores que serão visíveis, porém de impacto contínuo e a longo prazo.

Perante tantos novos desafios, o CNJ atenta-se de modo primordial ao acesso aos direitos fundamentais que, para Sarlet (2015), são direitos que trazem conteúdo individual frente ao Estado e que guardam uma essencialidade dinâmica e dialética, laureados constitucionalmente, representando bens fundamentais e elementares aos seres humanos.

Dentre as competências do Conselho Nacional de Justiça encontra-se a de planejamento de políticas públicas que visem à melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário, inaugurando desta forma, uma função ao Poder Judiciário que requer uma reconfiguração de conduta atrelada às mudanças institucionais que exigem tempo e investimento contínuo. Agora a responsabilidade social passa a ser a regra para a produção de políticas públicas, agregando de modo definitivo um acréscimo à função do Judiciário brasileiro, antes destinada apenas ao Legislativo e Executivo, o ascendendo a um novo status, o permitindo repensar uma nova estrutura organizacional.

2.2 Estratégias e mudanças organizacionais

A instalação do Conselho Nacional de Justiça como órgão integrante da nova estrutura do Poder Judiciário, aconteceu em 14 de junho de 2005 (TOFFOLI, 2020),

com previsão legal no art.92, inciso I-A da Constituição Federal, sem atribuições de natureza jurisdicional, apenas administrativa, com competências e regimento interno próprio (Resolução nº 67/2009), com um desafio enorme de ser inserido em um a estrutura composta por 91 tribunais, incluindo Justiça Comum e Especial, onde, segundo Toffoli, (2020) cada um adotava seus próprios padrões de trabalho, sem qualquer tipo de padronização ou mesmo conhecimento quanto ao número de servidores, de demandas processuais, apenas uma missão administrativa de construir um Poder Judiciário forte, eficaz e transparente.

A primeira atitude tomada, diante estes desafios homéricos foi estabelecer um sistema de estatística do Poder Judiciário, precisava-se conhecer a estrutura da qual agora fazia parte o CNJ, assim foi editada a Resolução nº 04 de 16 de agosto de 2005 que estabeleceu a obrigatoriedade na coleta de dados estatísticos aos Tribunais referente ao ano-base de 2004, cumprindo determinação constitucional prevista no art.103-B,§ 4º, VI[5], nascendo deste intento o primeiro relatório da Justiça em Números publicado em 2006 com informações estatísticas da Justiça Estadual, Federal, Trabalhistas e do Tribunal Superior do Trabalho (TST) (TOFFOLI, 2020), deixando a princípio os demais tribunais sem essa apuração, porém os incluindo em um planejamento posterior.

Através dos dados obtidos no primeiro relatório apurado, o CNJ pode verificar a localização física dos Tribunais Estaduais e a demanda alcançada, com fim de avaliar o acesso ao Judiciário, os gastos com despesas de servidores e serviços, o volume de demandas a cada ano, enfim, dados fundamentais que nunca antes haviam sido publicados ou mesmo mensurados, demonstrando a necessidade desta intervenção do ponto de vista organizacional. Posteriormente, o CNJ, investido do conhecimento básico e das fragilidades quanto a enorme demanda que despontava desproporcionalmente ao número de sentenças proferidas, gerando lentidão e abarrotamento das vias existentes, criou o sistema de Metas Nacionais com o fim específico de, investir financeiramente e culturalmente, em meios de agilizar o cumprimento das demandas antigas estacionadas nas prateleiras (TOFFOLI, 2020),

[5]Elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004).

em uma força tarefa e mutirões afim de transmutar a imagem de um Poder burocrático e lento para um que valoriza a celeridade e eficiência de seus julgados.

Estes primeiros passos do CNJ, tornaram-se uma crescente de investimentos em mudança na cultura organizacional dos Tribunais de Justiça do nosso país, tornando evidente uma cadeia de atos munidos de valores institucionais que exigem tempo para a absorção dos servidores, com disponibilização constante de capacitações, promoção de tecnologias, aquisição de patrimônio que unidos impactam profundamente na inconsciência de uma instituição.

> Talvez o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, e que são poderosos em seu impacto, quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência. Nesse sentido a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. (Schein 2020, p.8).

Encaminhadas as primeiras ações, o CNJ, tornou-se a cada ano o farol quanto às medidas a serem realizadas nos demais Tribunais de Justiça relacionadas á responsabilidade social. Atualmente, seu organograma composto por plenário, conselheiros, comissões, presidência, ouvidoria, corregedoria, secretarias e diversas subsecretarias ilustram facilmente a evolução da complexidade organizacional deste órgão que hoje atende todo o Judiciário Nacional, segue a baixo o QR Code referente ao mencionado organograma constante no Regimento Interno (RI) da Portaria nº 179/2022.

Figura 1. QR Code do organograma da composição atual do CNJ[6]

Importante ressaltar que para uma justiça célere não basta uma resposta rápida as demandas propostas, mas também a capacidade de seus julgadores de estarem capacitados e atualizados quanto ao dinamismo da cultura que os cercam. Neste contexto, torna-se interessante uma breve análise temporal quanto as principais ações relacionadas à responsabilidade social lançadas pelo CNJ no período de 2006 a 2021,

[6] Link de acesso ao organograma do CNJ https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/06/organograma-completo-portaria-179-2022.pdf

baseada nas informações de Toffoli (2020), site do TJ/GO[7] e dados referentes ao ano de 2021 presentes no relatório Justiça em Números[8] do CNJ. Vejamos o calendário:

2006 – Divulgação do primeiro relatório da Justiça em Números, cumprindo com a missão de trazer anualmente, maior transparência aos atos do Poder Judiciário.

2007 – O CNJ divulga em seu portal a tabela processual unificada, com valores e emolumentos de custas processuais, com fim de diminuir a onerosidade do acesso à justiça.

2008 – Lança-se o Código de Ética da Magistratura, como paradigma da cultura institucional na prestação jurisdicional. Ainda no referido ano, realiza-se, no Rio de Janeiro, o primeiro mutirão carcerário como parte inicial do futuro Projeto Começar de Novo.

2009 – A Resolução 96/2009 do CNJ institui o Projeto Começar de Novo, com ações de reinserção social de presos, com capacitações e reconhecimento de boas práticas através do portal de oportunidades para entidades integrantes do programa. Ocorre ainda a adesão à Agenda Ambiental na Administração Pública coordenada pelo Governo Federal, objetivando a implementação a gestão sócioambiental sustentável, criação do cadastro Nacional de Adolescentes em Conflito com a Lei (CNACL) e o Cadastro Nacional de crianças e adolescentes acolhidos.

2010 – Provimento 12/2010 da Corregedoria Nacional do CNJ, institui o Programa Pai Presente no intuito de incentivar o reconhecimento paterno espontâneo, programa que envolve os cartórios extrajudiciais e exames de DNA gratuito, sem a necessidade de intervenção por advogados.

2011 - Lançamento do Processo Judicial Eletrônico – CNJ apresenta estratégia Nacional de Combate à Corrupção e a Lavagem de Dinheiro (Enccla). Logo após, houve a implementação do Banco Nacional de Prisão (BNMP) como meta de eficiência e agilidade na prestação do serviço público. No mesmo ano o Educasenso

[7] www.tjgo.jus.br acessado em 22 de fevereiro de 2022.

do Ministério da Educação e Cultura (MEC), constatou-se que haviam 5.494.257 crianças em idade escolar sem filiação paterna.

2012 – Aprovação da Ficha Limpa no Judiciário, resolução 156/2012, que proíbe a nomeação em cargo comissionado os condenados por improbidade administrativa ou inelegíveis. Após grande aceitação e crescimento do Programa Pai Presente, o CNJ cria o provimento 16/2012, estendo o Programa Pai Presente aos adultos sem filiação paterna.

2013 – Resolução 175/13 é criada pelo CNJ com fim de proibir que cartórios de registro civil de todo país se neguem a converter a união estável entre pessoas do mesmo sexo em casamento ou de celebrá-los. A Justiça em Número é lançada como meio de se destacar os melhores resultados quanto a produtividade aos Tribunais de Justiça do País.

2014 – I Jornada Nacional sobre problemas referentes à judicialização da saúde com a aprovação de 45 enunciados sobre Direito da Saúde e o I Seminário de Planejamento Estratégico Sustentável do Poder Judiciário. A Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição avança como esperança de um Judiciário mais célere.

2015 – Implementação da Semana da Paz em Casa, com intuito de trazer capacitação ao que se refere à violência doméstica à magistrados e servidores aponta boa aderência e participação dos Tribunais de Justiça do país. Institui-se ainda, o Plano Logística Sustentável no Poder Judiciário e a aprovação de cotas para negros no acesso aos cargos do Poder Judiciário.

2016 – Aplicação da Convenção da Apostila da Haia no Brasil – reconhecimento mútuo de documentos brasileiros no exterior e de documentos estrangeiros no Brasil, na tentativa de se fortalecimento da comunicação com o direito estrangeiro. Houve ainda a implementação da Política Pública Nacional de Justiça Restaurativa e Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, mostrando bons resultados estratégicos no atendimento estratégico e acesso à justiça.

2017 - Lançamento do e-NatJus Nacional, compondo um cadastro nacional de pareceres, notas e informações técnicas na área da saúde que ofereça base científica para as decisões dos magistrados de todo país. Realização do Foninj – Fórum

Nacional da Infância e da Juventude foi outra iniciativa importante à capacitação dos servidores e magistrados.

2018 – Semana da Justiça pela Paz em Casa entra para a agenda anual do Judiciário. Cria-se a Secretaria Especial de Programas Pesquisas e Gestão Estratégicas na estrutura do CNJ. Em ato contínuo o CNJ, firma acordo de Cooperação internacional com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud/ONU) tornando-se possível a formulação do Programa Justiça Presente. A partir desta ação, cria-se o Comitê Interestadual para atuar na integração de Metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores do Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), a Agenda 2030. Nascem ainda as resoluções do CNJ 254 e 255, de 4 de setembro de 2018, relativas, respectivamente, ao Enfrentamento à Violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e ao Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário, o que propicia o fortalecimento institucional e a mudança cultural no Judiciário.

2019 – Firma-se o Pacto Nacional pela Primeira Infância, por consequência, reformula-se o Sistema Nacional de Acolhimento, une-se o do Cadastro Nacional de Adoção e o Cadastro Nacional de Crianças Acolhidas a esse sistema. Lança-se o Observatório Nacional sobre Questões Ambientais, Econômicas e Sociais de Alta Complexidade, Grande Impacto e Repercussão. Programa Justiça Presente é inaugurado. Portal do CNJ de Boas Práticas é instituído, incentivando a gestão do conhecimento aos Tribunais. Lança-se ainda, o programa Resolve e o programa Destrava que agiliza diagnóstico sobre as obras paralisadas no país.

2020 – CNJ uniformiza o funcionamento dos serviços judiciários com vista à prevenção de contágio pelo novo coronavírus (COVID-19) visando garantir o acesso à justiça durante o período emergencial, com regras para o teletrabalho e atendimento virtual.

2021 – A Portaria CNJ n. 27, de 2 de fevereiro de 2021, estabelece o Julgamento com Perspectiva de Gênero a ser observada pelos serventuários judicantes e com o fim de colaborar com a implementação das políticas nacionais estabelecidas anteriormente em 2018 relacionadas ao gênero. Implantação do Programa Justiça 4.0 surgiu com objetivo de diminuir custos, dando celeridade e democratizando o acesso à Justiça com uso de novas tecnologias e inteligência artificial para o cumprimento de atos

processuais. O Balcão Virtual, outra ferramenta online, efetivada por plataforma digital durante o horário de atendimento ao público foi uma estratégia utilizada com fim de obter a diminuição de custos de deslocamento e o risco de contágio por COVID-19, juntamente com o implemento do Juízo 100% digital, como recurso optativo na efetivação de atos inteiramente realizados no formato virtual.

Enfim, destaca-se que durante o período pandêmico (2020/2021), segundo dados do relatório da Justiça em Números (2021) e relatório anual (2021) do CNJ, houve um aumento expressivo (342%) de casos submetidos ao Poder Judiciário relacionados a temática dos Direitos Humanos com relação ao ano de 2019, atribuindo-se essa crescente, segundo o próprio relatório, à vulnerabilização social constatada durante a pandemia COVID-19, que atingiu setores vitais como saúde pública, trabalho, moradia, alimentação, assim como pessoas idosas e com deficiência, evidenciando o agravamento de fragilidades sociais recorrentes.

3. PODER JUDICIÁRIO GOIANO: panorama histórico cultural

Este capítulo expõe um panorama geral que envolve o contexto social histórico, cultural e institucional no qual o Poder Judiciário Goiano formou seus fundamentos para a construção de políticas sociais, porém, a escassez de dados científicos que antecedem o período de redemocratização é notório, denotando fragilidade na cultura de preservação de fatos históricos relacionados à formação organizacional e institucional do Judiciário Goiano. Contudo, merece destacar que o Centro de Memória e Cultura do Tribunal de Justiça de Goiás[9], situado no prédio histórico que abrigou inicialmente o Tribunal de Relação da Província de Goyaz, e posteriormente, o próprio Tribunal de Justiça e fórum da comarca da cidade de Goiás, foi inaugurado apenas no ano de 2018, atendendo antecipadamente a uma das preocupações do CNJ ao lançar a Resolução 324/2020 com diretrizes para gestão documental sobre

[9]Link para acesso ao Centro de Memória e Cultura do Poder Judiciário de Goiás é https://www.tjgo.jus.br/index.php/cmc-institucional

Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname)[10].

Todavia, apesar de recente, o evidente esforço na incrementação de uma cultura de gestão documental ganhou maior força com a Resolução 324/2020 do CNJ que dispôs sobre a obrigatoriedade na preservação, valorização e divulgação dos Tribunais quanto a história do Poder Judiciário, na tentativa de reconstrução de um passado pouco documentado historicamente, tendo em vista que sua história conta com 148 anos.

Merece ainda ressaltar, que os princípios lançados junto ao Proname refletem a forte presença da responsabilidade social na instituição quando determina a garantia de acesso à informação, a promoção da cidadania através de acesso aos arquivos e documentos, declara a interdisciplinariedade aos diversos saberes do direito, a comunicação social, arquivologia, museologia, tecnologia da informação, consolidando e difundindo uma imagem mais sólida e transparente, revelando uma intençao educacional e cultural até então pouco exercida, demonstrando que as próximas geração terão dados fartos tanto historicamente como de gestão e estatística.

Por fim, segue uma análise quanto a formação histórica da sociedade goiana, compondo o quadro cultural onde o Poder Judiciário Goiano foi inserido, demonstrando seu crescimento e mudanças frente aos principais eventos políticos e constitucionais, seguido pela exposição de crenças e valores enraizados após o momento de inovação na criação do Conselho Nacional de Justiça, suas estratégias, metas, filosofias e principais políticas sociais realizadas dentro de um contexto temporal.

3.1 Contexto histórico da formação institucional do Poder Judiciário em Goiás

O Estado de Goiás surge com o desbravamento do centro oeste do país pelos bandeirantes, com a busca por metais preciosos, nas primeiras décadas do século XVIII, na chamada epopeia mineradora, com protagonismo de Bartolomeu Bueno da

[10]Dados relativos ao PRONAME, link: https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/gestao-documental-e-memoria-proname/gestao-de-memoria/

Silva, o filho, também conhecido como o Anhanguera, responsável por incentivar incursões pelos sertões na exploração dos veios auríferos, na condição de Superintendente das Minas dos Goyazes, com jurisdição militar e civil (REVISTA TJ/GO, 2014). Para a expansão da região e exploração dos seus recursos naturais, os métodos utilizados eram bárbaros e o aprisionamento, escravização e "domesticação" destes dos originários, fizeram parte dos atos colonizadores da região.

A colonização mineradora, costuma deixar marcas profundas na construção social local e em Goiás não foi diferente, a usura, exploração e instabilidade gerada pela ambição desenfreada geraram uma sociedade típica de garimpo, ou seja, violenta, irregular e de riquezas temporárias (ASSIS, 2018). Após o desgaste e empobrecimento causado pela ambição desenfreada provocada pela febre do ouro, restou ao interior central do nosso país o abandono, acesso difícil, região precária em estradas e ausência total do Poder Público, compunha um cenário favorável à violência, crimes frequentes enquanto que nacionalmente, a estrutura judiciária era formada pelas Ordenações Filipinas (REVISTA TJ/GO, 2014), destacando-se como a maior autoridade local o Ouvidor-mor, que eleito entre os colonos da região, apenas refletia os costumes ali já estabelecidos.

Apenas em 1744 foi criada a capitania de Goyazes, tomando posse, quatro anos depois, o governador D. Marcos de Noronha, durante este período, já se apontavam os primeiros sinais de escassez do ouro e a criminalidade ainda não encontrava qualquer barreira do Poder Público local, que valia-se ainda de mais violência ao praticar enforcamento como meio de punir e estabelecer a autoridade, em meio denúncias de corrupção (REVISTA TJ/GO, 2014).

Dadas as grandes distancias à capital e a falta de conhecimento jurídico para solução e estabelecimento de um processo de organização institucional, o Estado padecia em lentidão e com as funções de administrador, legislador e guardião da lei, de modo confuso e concentradas nas mãos de uma única pessoa, no caso o Ouvidor (FREITAS, 2005). As leis giravam em torno da atividade mineradora, controle da produção e tributação, com uma estrutura primária de jurisdição com uma única comarca para toda extensão territorial de Goiás.

Segundo a Revista TJ/GO, (2014), somente em 1809 a capitania de Goiás foi dividida em duas comarcas denominando-se São João das Duas Barras, uma ao norte, representada pelo Ouvidor Joaquim Theotônio Segurado um rico proprietário de terras e outra mais populosa ao sul. Freitas (2005), menciona três fatores que foram determinantes para moldar o primeiro modelo de judiciário em Goiás no período imperial, primeiro a arrecadação de impostos, depois o monopólio da violência e por fim a defesa da unidade territorial, tendo em vista as constantes disputas territoriais com províncias vizinhas ao norte.

Importante observar que o Estado de Goiás no início do período republicano, final do século XIX, vivenciou o chamado coronelismo (1889 – 1930) um movimento político econômico provocado pelos coronéis, para a manutenção da elite ruralista no poder como meio para sustentar, ao mesmo tempo, o presidencialismo que nascia com promessas de estabilidade política aos mais abastados. Na visão de Carvalho[11], o coronelismo nasceu como uma alternativa de transformação das antigas províncias em estados federados, um fenômeno que acarretou consequências estruturais a partir do momento em que a centralização política se estabeleceu nas mãos dos coronéis que através de barganhas e arranjos políticos, concentrou não apenas os bens privados e riqueza local como também o poder de controle e distribuição dos bens públicos na medida de seus próprios interesses.

O fenômeno do coronelismo em Goiás se expandiu não apenas nos espaços rurais como também ocupou as estruturas urbanas e segundo Campos (2013), isso permeou a história de Goiás, todo seu arranjo político e sócioeconômico durando cerca de 40 anos, incentivado pela economia baseada na agricultura de subsistência e a pecuária, que em pouco tempo, tornou-se o principal elemento produtor de riqueza na região. Assim, uma região enfraquecida inicialmente por questões geográficas de difícil acesso para sua expansão, em poucos anos, tornou-se um dos Estados mais ricos, revelando um paradoxo entre acumulação de riquezas e pobreza evidenciado pela ONU como o Estado que possui a capital mais desigual economicamente do país.[12]

[11]Verbete: Coronelismo. José Murilo de Carvalho. Recurso eletrônico acessado em 02/08/2021: http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/coronelismo
[12]Notícia acessada em : https://secom.ufg.br/n/38771-goiania-a-cidademaisdesigual. Último acesso 07/06/2022.

Com o estabelecimento da cultura do coronelismo, o favorecimento político e distribuição de cargos públicos nas mãos dessa elite rural, houve a normalização das distancias socias e o estabelecimento de uma estrutura que primava apenas o enriquecimento de seus aliados, sem uma preocupação com o desenvolvimento local (CAMPOS 2013). Dessa forma, a grande responsável pelo enriquecimento dos coronéis foi a pecuária, tendo em vista a falta de infraestrutura de transporte não significava prejuízo à esta cultura que fomentou o monopólio dos pecuaristas, que criaram raízes ao estruturarem uma atuação nos diversos níveis de poder, ou seja, no municipal, estadual e até mesmo no federal, integrando de uma vez por todas o quadro político e cultural de uma sociedade que apresentou um atraso tecnológico e educacional importante quando comparado a outros Estados como Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro (CAISER, 2021).

Retomando à formação do Poder Judiciário no Estado de Goiás, com o atraso educacional evidente, sem faculdades de Direito, o isolamento geográfico da província, seu difícil acesso, somado às dificuldades relacionados ao comércio e exportação rudimentares, a forte dependência da população pobre em relação aos proprietários rurais, faziam com que o cenário social não fosse favorável a uma construção de uma administração de excelência,(NASCIMENTO, 1997), ao contrário, o elevado número de pessoas analfabetas fazia com que um dos maiores desafios fosse a existência de juízes letrados, situação que se amenizou apenas a partir de 1936 com a criação da primeira Faculdade de Direito do Estado de Goiás, dando início a uma emancipação da cultura jurídica no Brasil (WOLKMER 2019), juntamente com o desenvolvimento de legislação própria no âmbito público e privado.

Em meio ao dinamismo político do período republicano, a figura de um Poder Judiciário Estadual surgiu apenas na CF de 1934, quando então, em seu art.7º foi prevista a competência privativa dos Estados em decretar sua Constituição e as leis do Poder Judiciário e do Ministério Público local, porém, apesar da promulgação da primeira Constituição Estadual de Goiás (CE/GO) em 1935, somente em 1940, através do novo Código Judiciário (Decreto 3.173/1940) é que surge a obrigatoriedade de concurso público de provas e títulos para o ingresso da magistratura (CASER, 2021).

A estrutura física da comarca ficou em funcionamento, por vinte e três anos em uma casa residencial na Avenida Anhanguera, no centro de Goiânia que segundo

Jungmann (2006), apenas em 27 de junho de 1986 foram inauguradas as sedes definitivas do Tribunal de Justiça e do Fórum de Goiânia no setor Oeste da capital, havendo a inauguração da sede atual em 27 de junho de 1986, sob a presidência do Desembargador Geraldo Crispim Borges. Após esse período, o Tribunal de Justiça de Goiás investiu na inauguração de diversos fóruns pelo interior e também outros na capital, somando atualmente o total de 129 comarcas, dentre elas Goiânia como entrância final, 39 de entrância intermediária e 89 iniciais (CE/GO, 2014).

Figura 2. QR Code do Organograma atual do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás[13].

O Tribunal de Justiça de Goiás, órgão máximo do Poder Judiciário do Estado de Goiás é composto, segundo CE/GO (2014) por uma corte especial com 17 desembargadores e três sessões de julgamento, duas cíveis e uma criminal, havendo em cada sessão cível três Câmaras e na Sessão Criminal duas, complementando seu quadro organizacional com o Conselho Superior da Magistratura, Comissão de Regimento e Organização Judiciária, Comissão de Jurisprudência e Documentação, Comissão de Seleção e Treinamento, Comissão de Distribuição e Coordenação, Comissão de Informatização, Diretoria da Revista Goiana de Jurisprudência e por fim a Escola Superior da Magistratura, com a função precípua de dar treinamento e capacitação à servidores e magistrados.

3.2 Proposta de gestão e mudanças culturais após a criação do CNJ

O Tribunal de Justiça de Goiás após a reforma do Judiciário (Emenda 45/2004) que resultou na criação do Conselho Nacional de Justiça, passou por grandes mudanças relacionadas em sua cultura organizacional, tendo quem vista que o órgão

[13] Link para acesso ao organograma TJGO https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-menusuperior/mapa-de-contatos

do CNJ nasceu com essa incumbência, exercendo a função de controle e planejamento estratégico, lançando diretrizes quanto a gestão, administração de recursos humanos e tecnologias para os tribunais.

Com novas competências a serem exercidas pelo TJ/GO, se fez necessário e urgente o investimento severo em planejamento e gestão estratégica com a consequente administração desses recursos, assim, por meio da Resolução 70/2009 ficou estabelecido que os planos estratégicos seguiriam uma abrangência mínima de cinco anos, posteriormente, em 2014, Resolução 198, decidiu-se pelo sextênio para duração mínima de planejamento estratégico, com a utilização da metodologia Balanced Scorecard – BSC[14] que consiste em uma ferramenta para aplicação de estratégia no meio empresarial, com a proposta de balancear quatro perspectivas organizacionais básicas e distintas entre si, quais sejam: a sociedade, alvo das ações produzidas pelo TJ/GO; os procedimentos internos, identificando o mais adequado a ser utilizado; o aprendizado e crescimento para a produção de conhecimento, ofertando infraestrutura para a consecução dos objetivos lançados e por fim, o orçamento que torna possível a realização de todo o plano estratégico (PLANO ESTRATÉGICO CNJ – 2007-2009)[15]

Figura 3. Metodologia Balanced Scorecard – BSC[16]

[14] Trata-se de uma ferramenta desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School no início da década de 1990.

[15] Plano estratégico TJ/GO 2007 http://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2007_2009.pdf

[16] Link de acesso https://www.tjgo.jus.br/images/docs/SGE/Album/ciclo.jpg

Importante destacar que desde a publicação da Resolução 70/2009 do CNJ, a responsabilidade social consta como atributo de valor institucional do Judiciário para a sociedade, juntamente com a credibilidade, acessibilidade, celeridade, imparcialidade, modernidade, probidade e transparência, abrangida na missão de realizar justiça e sob a visão de ser reconhecido pela sociedade como um instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Estes atributos compõe o tripé ética, humanização e modernização.

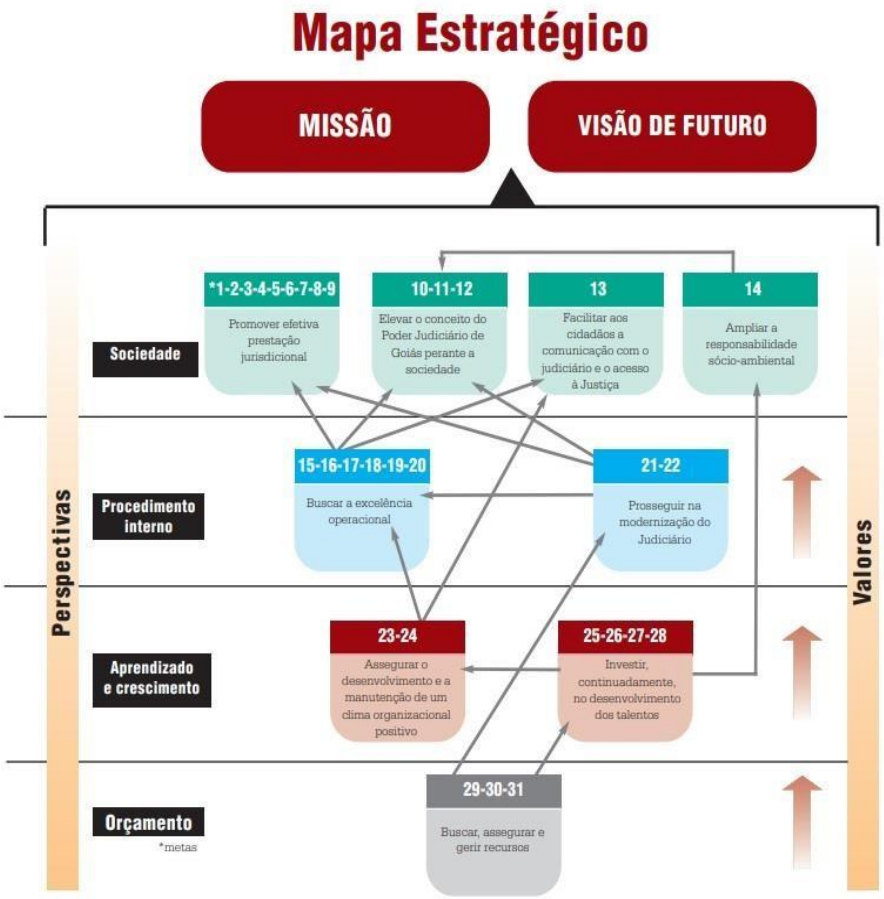
O maior desafio apontado pelo primeiro plano estratégico, de 2007, foi a baixa credibilidade do Judiciário perante a sociedade, problema que uma vez não superado de nada valeria o investimento na solução das demais demandas como por exemplo a desatualização da legislação processual, a desproporcionalidade entre o crescimento do número de litígios judiciais e o pequeno aumento do número de varas e juízos, seguidos de outras onze ameaças reais que enfraqueciam o Poder Judiciário de Goiás e que precisavam de uma solução estratégica efetiva. Somada a estas preocupações estavam a lentidão da entrega jurisdicional, a falta de atualização do Código de Organização Judiciária, apontando a falta de mobilidade da instituição em acompanhar as mudanças sociais e a falta de integração entre os Tribunais nacionais, dificuldade que para ser vencida necessitaria de investimentos, orçamento e vinculação de receitas para uma maior comunicabilidade, troca de vivências e alinhamento que corroborasse com a imagem de uma única instituição, transparente, forte e eficiente.

Apontada também como um dos principais pontos fracos do TJ/GO, a pouca credibilidade da sociedade no Poder Judiciário, pouca valorização dos meios de comunicação social na construção da imagem desta instituição, a dificuldade em se estabelecer o intercâmbio entre os demais Tribunais, a ausência de uma política de garantia de qualidade, má distribuição de espaço físico e os desafios orçamentários, começavam a serem pautados por uma equipe de gestão que acreditava que os pontos fortes da instituição também seriam fundamentais nessa nova construção, permitindo a estabilidade organizacional através de uma administração planejada e transparente, com perspectivas de inovações, evolução tecnológica e investimento em capacitação dos servidores com fim de consolidação de um orgulho institucional.

A mudança cultural proposta neste primeiro plano estratégico, após a criação do CNJ, revela que novos valores foram inseridos e para que essa inserção fosse

eficaz era necessário compartilhar a percepção de sucesso do grupo, para que novas crenças fizessem parte das concepções em conjunto, proporcionando uma transformação gradual e lenta. Na visão de Schein (2020), caso a mudança cultural ocorra de modo gradual ao grupo, estes tenderão a esquecer das inseguranças pretéritas e aos poucos começarão a apostar em novas soluções, mas estas suposições baseadas em valores institucionais demandam tempo e investimento em testes para avaliação de quais elementos ou assuntos inovadores à instituição serão passíveis de controle, tendo em vista que as crenças e valores também são compostos por experiências sociais ligadas sobretudo à ética, cabendo aos gestores um exercício habilidoso de pacificar as crenças morais e de comportamentos desejáveis à instituição.

Figura 4. Mapa Estratégico do TJ/GO – 2007/2009.[17]



[17] Link do plano estratégico 2007/2009 http://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2007_2009.pdf acessado em 12/06/2022.

Em posse de um organograma claro de valores e perspectivas, ficaria mais fácil transmitir a nova proposta de cultura organizacional aos seus servidores, e como destacam Scott, Jaffe e Tobe (1998), o processo de alinhamento e comprometimento com esses novos valores, não se esgotam em uma única apresentação, ao contrário, necessitam de repetições e utilizações de modelos que reforcem a essência como uma habilidade que evoca novas soluções perante antigos problemas a serem combativos com eficácia pelo grupo. A instituição no caso, passa a ser relacionada com as ações que executa, havendo em seus servidores a responsabilidade por essa execução, por consequência, sendo os agentes da própria mudança.

Interessante notar que no plano de gestão estratégica consecutivo, referente a gestão de 2009 a 2011, o TJ/GO já apresenta mudanças significativas em seu organograma, trazendo além de uma nova proposta de atendimento e administração, agrupando as comarcas do Estado de Goiás em 13 regiões com a finalidade precípua de apresentar melhores resultados quanto a efetividade na prestação jurisdicional, trouxe a novidade de uma identidade funcional, com o intuito de tornar-se visualmente identificada junto ao público externo, servindo como identificador de seus servidores, agregando maior visibilidade ao novo conjunto de mudanças apresentadas.

Figura 5. Quadro da Divisão Judiciária do TJ/GO[18]

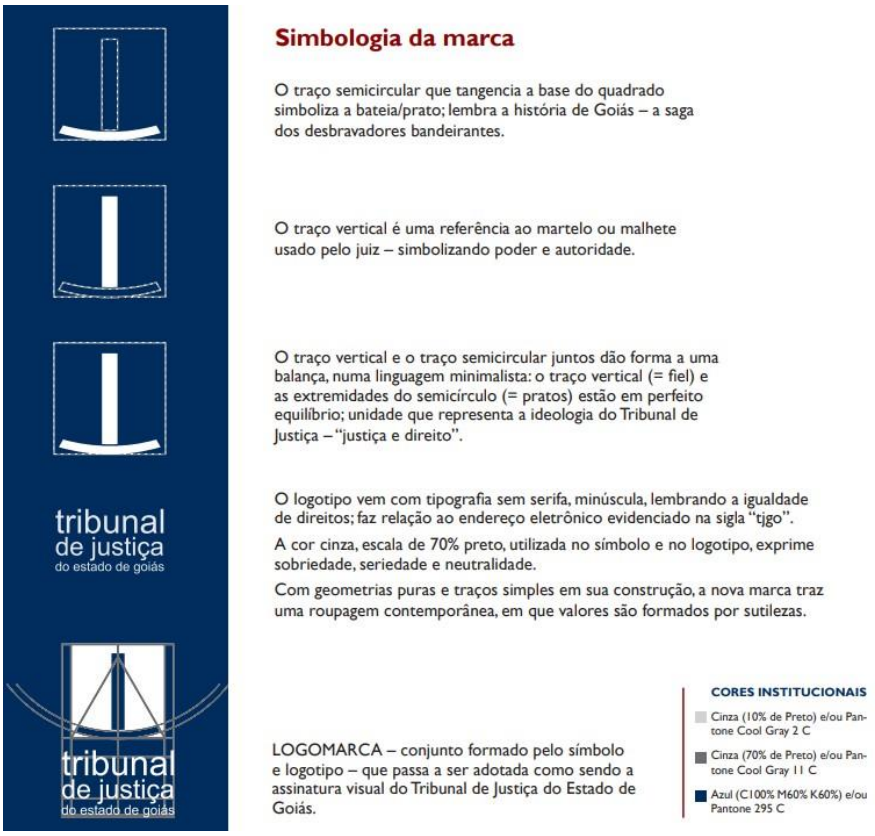
[18]Link da figura disponibilizada em http://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2009_2011.pdf com acesso em 12/06/2022.

Após a adoção de medidas importantes como a divisão regionalizada das comarcas para melhor atendimento da sociedade, o Tribunal de Justiça de Goiás em seu plano estratégico 2009/2011, ainda em uso do sistema Balanced Scorecard (BSC), trouxe, em primeiro plano de suas perspectivas, a sociedade, com temas ligados a atuação institucional e responsabilidade sócioambiental, demonstrando uma crescente preocupação em fortalecer esta temática, que anteriormente ocupava o 4º lugar, como demonstra a figura 4, seguida por procedimentos internos voltados para a obtenção de eficiência operacional e por fim recursos, pontuando a gestão de pessoas, infraestrutura, tecnologia e orçamento como sua temática principal.

Vale ainda mencionar, que a preocupação na apresentação de um Poder Judiciário legitimador dos princípios da administração pública de legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, como meio de desvincular um passado de pouca credibilidade e confiabilidade social, levou o TJ/GO a criar uma identidade visual que traduzisse seus compromissos junto à população goiana, com uma simbologia que ressaltava os feitos heróicos dos bandeirantes e também o equilíbrio entre a justiça e o direito. Essa preocupação com a logomarca do Tribunal Goiano demonstra o investimento ligado a responsabilidade social, por conter um estímulo visual para a apresentação de uma nova etapa na instituição, impactando tanto o ambiente externo como o interno, possibilitando um maior reconhecimento de suas políticas em busca de uma melhora significativa no processo de demanda dos serviços (ASHLEY, 2019). Porém, no ano de 2018, durante a reestruturação judiciária, a Lei 20.254/2018 proibiu o uso de logomarca, permitindo apenas o uso do brasão do Estado de Goiás nos documentos oficiais do TJ/GO[19], como uma nítida estratégia de inserir o Poder Judiciário Goiano na imagem institucional do próprio Estado em harmonia com os demais poderes públicos.

[19]Lei 20.254/2018, art. 28: O Brasão do Estado de Goiás, identificativo do Judiciário como Poder, é de uso obrigatório nos documentos físicos e digitais do Poder Judiciário do Estado, devendo constar da sua página na internet, vedada a substituição por logomarca. Link: https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/100189/pdf - acessado em 12/06/2022.

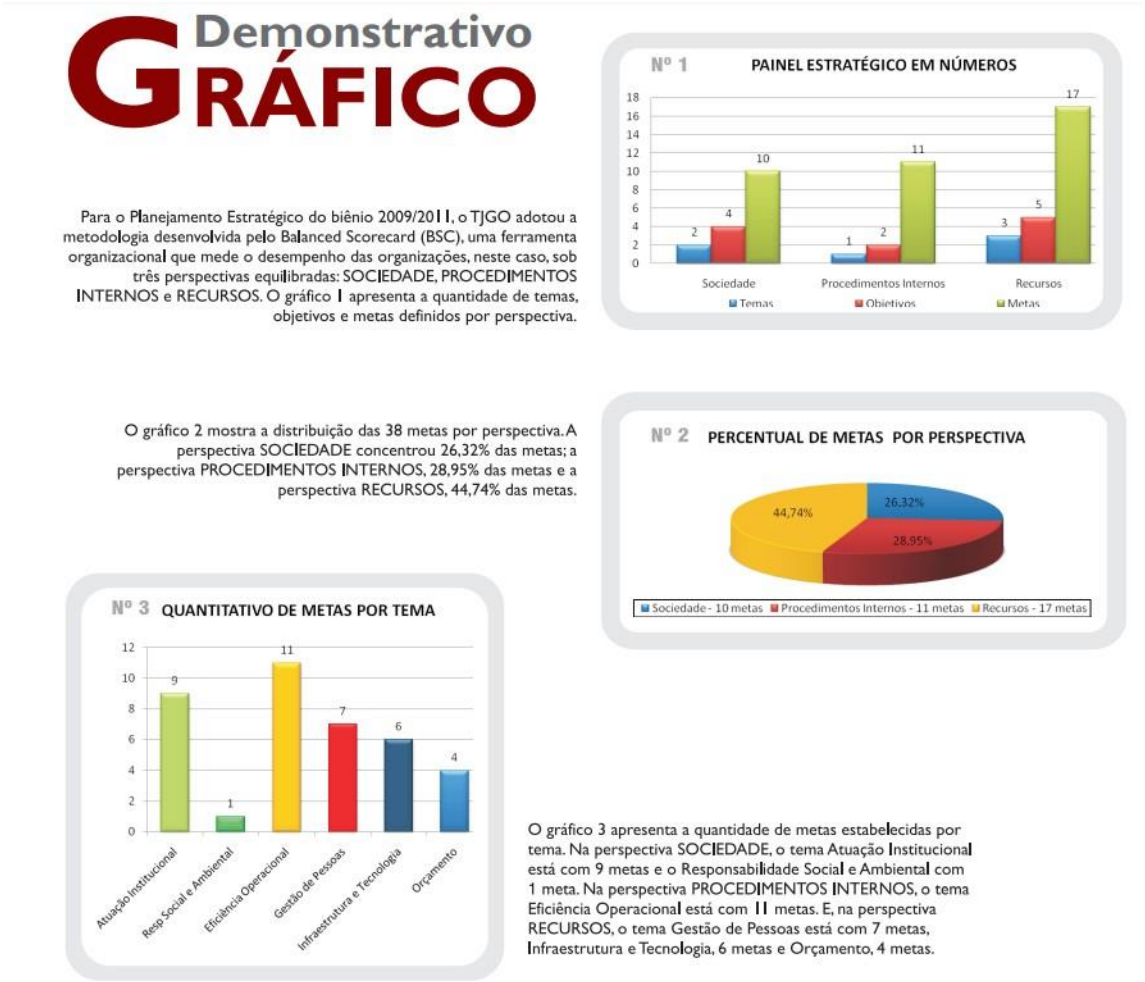
Figura 6. Simbologia da Logomarca TJ/GO



Ainda no biênio de 2009/2011, as metas insistem em refletir a preocupação com a baixa credibilidade do Poder Judiciário Goiano frente a sociedade, a dificuldade na divulgação de seus serviços e o esforço constante na tentativa de desafogamento das demandas judiciais, impactam diretamente em diversos setores comprometendo a realização do painel estratégico proposto, fato apontado como ponto fraco no planejamento estratégico do biênio mencionado. Todavia, as ações voltadas para a redução do congestionamento das Turmas Recusais e o incentivo às conciliações ganharam incentivo intenso na busca por uma percepção positiva da imagem institucional (Plano Estratégico 2009/2011), com este fim, as linhas de atuação estratégicas focaram na promoção do programa Justiça Ativa nas comarcas, incentivo ao sistema não advesarial de resolução de conflitos; alocação de equipes de apoio itinerante e o estabelecimento de parcerias e convênios com outras instituições, seguidas por metas a serem cumpridas relacionadas a diminuição da taxa de congestionamento das demandas jurídicas do 1º e 2º graus, assim como Juizados Especiais e Turmas Recusais, sem deixar de priorizar os acordos por meio da conciliação entre as partes.

O demonstrativo gráfico do Planejamento Estratégico (2009/2011) presente na figura 8, finaliza de forma pedagógica o resumo do conteúdo exposto de modo a cumprir com a nova proposta de transparência e clareza quanto as informações prestadas, referente ao painel estratégico em números, demonstrando que o tripé sociedade, procedimentos internos e recursos guardam equivalência quanto a temática, objetivos e recursos, assim como na proporção com as metas lançadas, havendo um desfavorecimento apenas no quantitativo de metas por tema, tendo em vista que a responsabilidade social e ambiental ainda é representada de modo tímido composta por uma única meta de modo genérico.

Figura 7. Gráfico do Planejamento Estratégico biênio 2009/2011



Outra inovação inserida no Plano Estratégico de 2009/2011 foi a preocupação com a perspectiva social, com temática da responsabilidade social e ambiental presente em seção própria com o objetivo de: *promover ações de responsabilidade social e ambiental, atuando de forma a garantir a sustentabilidade por meio de ações*

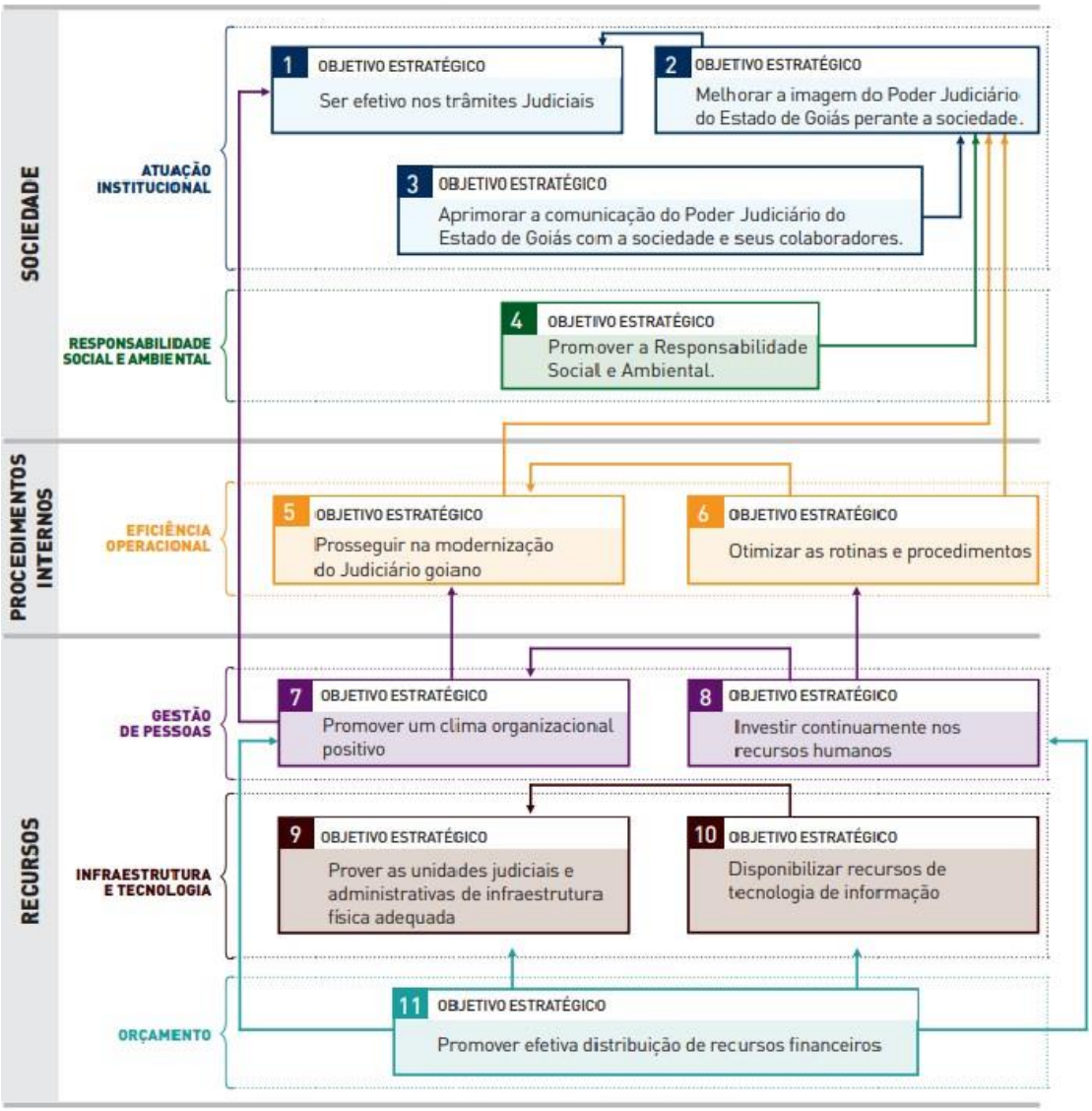
educativas de inclusão social e de práticas ecoeficientes. Estampada como a meta número 10 do Tribunal Goiano, o objetivo era a implantação de ações sociais e ambientais em 100% das Comarcas do Estado, uma meta ambiciosa, porém ainda pouco específica no delineamento do que de fato deveria ser implementado.

Torna-se evidente a complexidade crescente dos planos estratégicos lançados a cada biênio, a partir de 2011 o planejamento seguiu nova dinâmica incluindo várias perspectivas, cada qual com objetivo estratégico, linhas de atuação próprias e metas, mesmo que ainda de forma pouco específica. A Primeira perspectiva a ser mencionada foi a social com tema da atuação institucional, posteriormente, ainda sob a mesma perspectiva, trouxe o tema responsabilidade social e ambiental, seguida pela perspectiva dos procedimentos internos com foco na eficiência operacional, a visão dos recursos direcionada à gestão de pessoas, infraestrutura, tecnologia e orçamento; por fim, a projeção de um cenário interno e externo de implementações que agregam eficiência operacional à instituição.

O Plano Estratégico do biênio 2011/2013 não trouxe grandes diferenças em comparação ao anterior exceto por alguns elementos, dentre eles está o mapa estratégico (figura 8) com os três pilares, sociedade, procedimentos internos e recursos que foram sintetizados de maneira a destacar os objetivos estratégicos de cada um deles de forma a relacioná-los entre si, demonstrando a responsabilidade social como o objetivo estratégico nº 4.

Outro ponto a ser considerado, é o fato da responsabilidade social e ambiental agora possuir duas metas (figura 9), a nº 7, implantar, nas 60 maiores comarcas do Estado, ações que impactam positivamente a sociedade e a nº 8 que consta em reduzir em 2% o consumo per capta com energia, papel, água, telefone e combustível do Poder Judiciário Goiano. Cabe esclarecer que o CNJ como órgão responsável pelo controle e cumprimento das metas implementadas nos Tribunais de Justiça, exerce também a função de lançar as diretrizes a serem trabalhadas conforme o quadro social externo em âmbito nacional e internamente nos limites da cultura organizacional do Poder Judiciário. Segue o quadro do planejamento estratégico do TJ/GO 2011/2013.

Figura 8. Quadro estratégico (2011 - 2013)[20]



Merece destaque neste plano estratégico, o objetivo nº 4, que particulariza promover ações de Responsabilidade Social e Ambiental, tendo sido elaborado para isso oito ações em projetos a serem implantados na instituição, com finalidades específicas, inaugurando assim, o período de realizações no campo social com políticas que se comunicam não apenas com o público externo como também atrelam de modo estrutural a máquina pública a favor desse novo período de ação social efetiva. São elas:

[20] Link de acesso á figura 9 https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2011_2013.pdf página 23.

- A implantação da Justiça Terapêutica no Interior, sua ação é voltada a dependentes de drogas envolvidos em crimes em razão do vício;

- Coordenadoria Interdisciplinar Forense com fim de unir e estruturar a área psicossocial ao Poder Judiciário Goiano;

- A Coleta Seletiva e destinação de resíduos sólidos, com o fim precípuo de geração de receita em benefício de outros projetos sociais;

- TI Verde, ação que visa o consumo consciente de energia no setor de informática;

- Meu Pai Minha Procura, ação criada em detrimento ao alto número de crianças sem o reconhecimento paterno[21];

- Justiça Plena, focado em dar celeridade em processos de repercussão regional ou nacional;

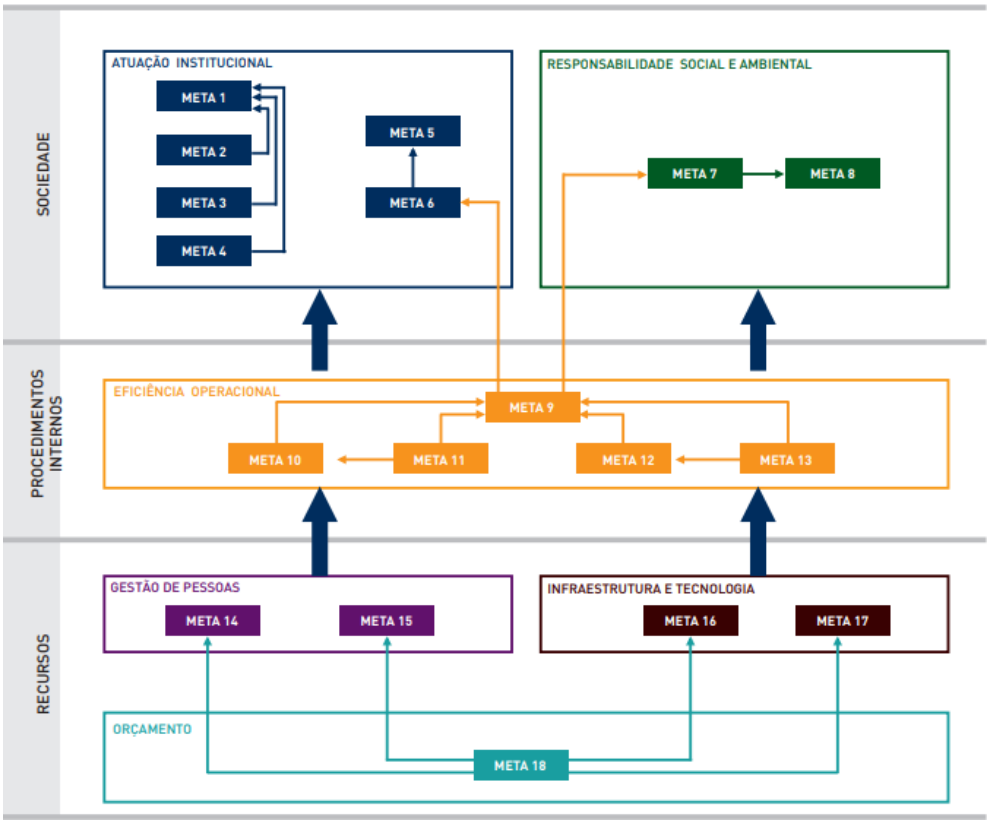
- Projeto Justipaz, visa a divulgação da cultura de paz à Comunidade do Judiciário e à sociedade goiana;

- Coordenadoria das Mulheres em Situação de Violência Doméstica e Familiar.

Conforme as atividades propostas são realizadas, novos desafios surgem, essa dinâmica é fundamental para que a cultura organizacional se estabeleça no ambiente institucional, essa conduta é facilmente percebida ao constatar que as metas destacadas cada vez mais se especificam e assumem complexidades que exigem um alinhamento estratégico entre os setores envolvidos. O ambiente externo também se mostra extremamente relevante na construção e cumprimento dos objetivos e metas lançadas, a vivência de um período de fortalecimento democrático, após a promulgação da Constituição Federal de 88, promoveu uma amplitude na seara dos direitos fundamentais e suas garantias que obrigam o Poder Judiciário a manter-se preparado para a efetividade desses direitos, em nome da manutenção da paz e justiça social. Segue o quadro de metas do planejamento estratégico TJ/GO – 2011/2013.

[21] Projeto estabelecido como Pai Presente através da Portaria 12/2010 do Conselho Nacional de Justiça.

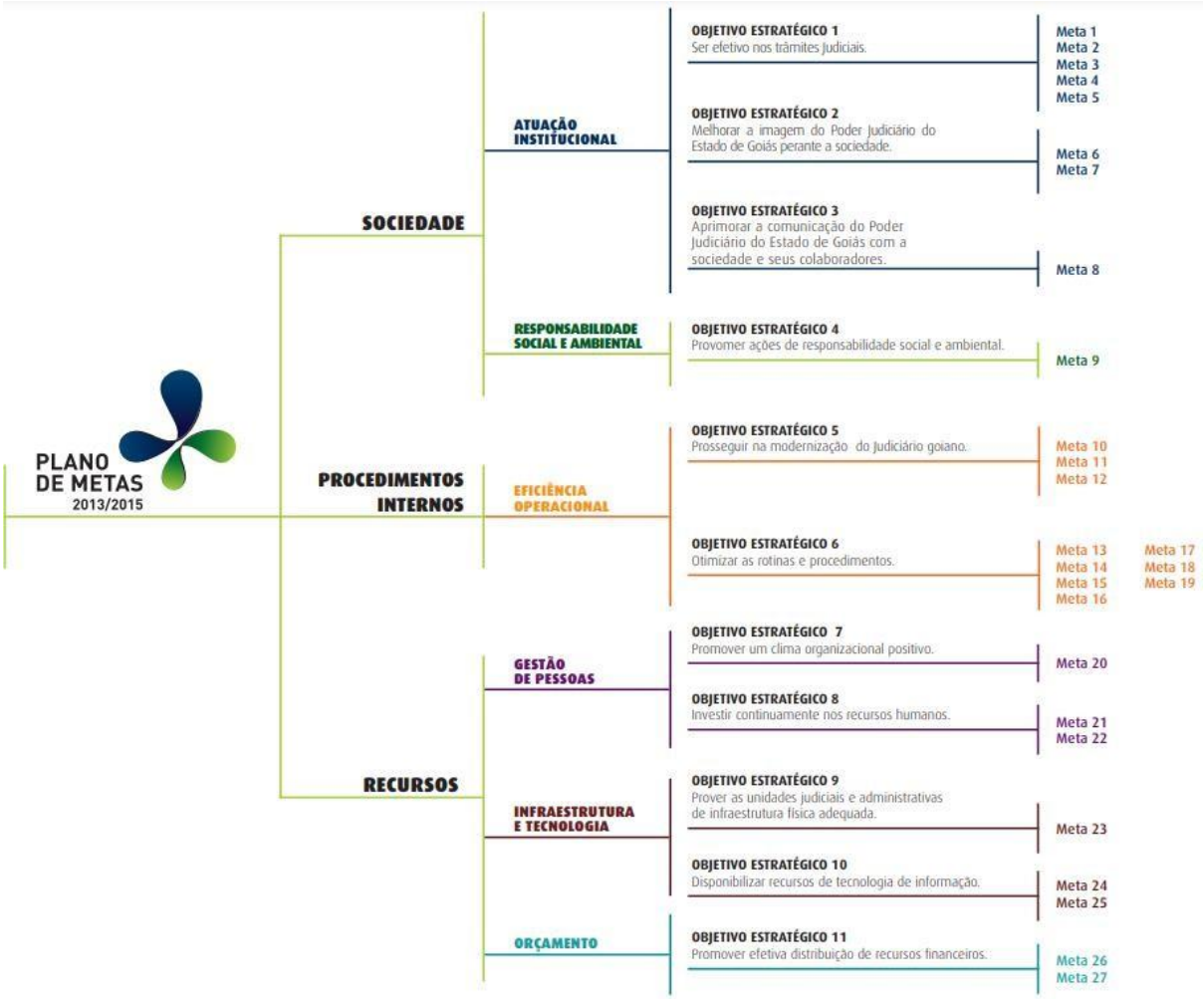
Figura 9. Quadro de Metas (2011 – 2013)[22]



Com vista ao alinhamento de metas da Justiça Estadual com a Nacional, no ano de 2013 foi estabelecido pelo CNJ a revisão do Planejamento Estratégico do TJ/GO, ressaltando a necessidade da manutenção da missão, visão, valores e mapas estratégicos, porém agora com a abrangência de 5 anos, conforme Resolução nº 70 do CNJ. Desta feita, o Plano Estratégico de 2013/2015, trouxe os informativos quanto a revisão do alinhamento, destacando que o resultado de pesquisas quanto ao clima organizacional e de usuários quanto a satisfação aos serviços ofertados, feitas no ano de 2012 na instituição converteram-se em novas ações, como a especificação de metas que de 18 como na figura anterior, tornaram-se 27, redistribuídas entre o tripé sociedade, procedimentos internos e recursos, respeitando sempre a área de atuação de cada tema conforme figura abaixo.

[22]Link de acesso á figura 9 https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2011_2013.pdf página 24.

Figura 10. Plano de Metas 2013/2015[23]



A proliferação de metas coordenadas aos objetivos estratégicos denota a direta proporcionalidade ao crescimento institucional que cria raízes cada vez mais profundas na cultura organizacional do Poder Judiciário Goiano, ratificando os ensinamentos de Perez e Cobra (2017 p. 82) que sustentam:

> O entendimento da cultura organizacional reflete-se na comunicação, produtividade, desempenho e eficiência de seus processos. No que diz respeito ao planejamento estratégico, a cultura organizacional é a orientação, o caminho inicialmente trilhado, sendo o futuro, o presente – sem perder o foco principal.

No Plano Estratégico (2015/2020)[24], foi acrescentado o cuidado com as diretrizes da resolução 198/2014 do CNJ que estabeleceram a revisão e alinhamento

[23] Link de acesso ao gráfico https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2013_2015.pdf pagina 19

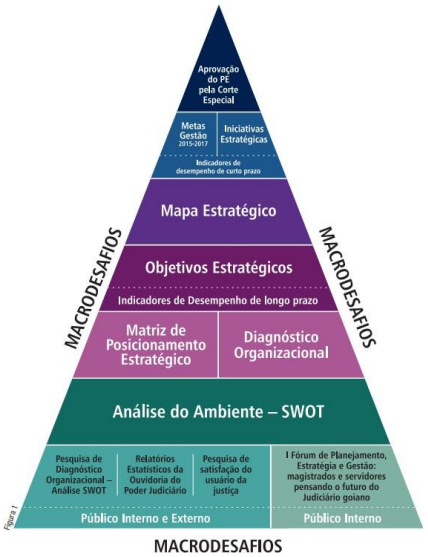
[24] Link de acesso https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2013_2015.pdf acessado em 12/06/2022

da gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, com a abrangência de três biênios com a continuidade dos macrodesafios e objetivos propostos, sendo necessário para a execução desse plano, a garantia da reserva orçamentária proporcional, como responsabilidades tangíveis à todos os membros do Poder Judiciário, com o acompanhamento da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamentária, assessorada pelo Departamento de Gestão Estratégica que irá coordenar as atividades de gestão do Poder Judiciário.

Diante o exposto, observa-se que a expansão dos artefatos que compõe o Judiciário Goiano encontra-se em momento de redefinição, com a criação de novos cargos, departamentos, comissões, funções, adequando-se às novas exigências estratégicas que irão se materializar em ações. Estas ações por sua vez, guardam em si desfios que o Plano Estratégico 2015/2020 não oculta, pelo contrário os enfatiza sob o título de “macrodesafios do Poder Judiciário”, mencionando cada um deles perante as três perspectivas estratégicas, sendo elas, à sociedade que corresponde a garantia dos direitos de cidadania; os processos internos, o combate à corrupção, à improbidade administrativa, a celeridade, produtividade na prestação jurisdicional, a adoção de soluções alternativas de conflito, a gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes, o impulso às execuções fiscais e cíveis, o aprimoramento da gestão da justiça criminal e por fim os recursos que enfrentam o desafio da melhoria da gestão de pessoas o aperfeiçoamento da gestão de custos, a governança judiciária e a melhoria da infraestrutura e governança da área de tecnologia.

Pela primeira vez houve a análise SWOT para apuração da real posição da instituição em relação ao seu ambiente interno com diagnóstico organizacional que concluiu por um cenário externo que oferece mais oportunidades que ameaças, ressaltando a importância da reparação da fraquezas encontradas para um futuro resultado ainda mais assertivo.

Figura 11. Análise SWOT do TJ/GO



Enfim, cabe ainda destacar que a divulgação e preparo de planos de gestão estratégica consta como uma importante prática relacionada à responsabilidade social, mencionada por Ashley (2019) como uma ação de engajamento, tendo em vista que trata-se de um investimento que indica ganhos tangíveis para a instituição ou empresa, agregando valores e reduzindo custos a longo prazo. Importante também mencionar que os stakeholders ao tomarem conhecimento das ações praticadas, começam a se posicionar de modo a tornarem-se vigilantes quanto ao implemento dessas políticas, cobrando a continuidade ou melhoria do comportamento ético e transparente das intituições ou empresas.

4. RESULTADOS À LUZ DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A história da formação do Estado de Goiás se confunde com a formação do seu Poder Judiciário, a necessidade de construir uma imagem sólida com valores claros e missão objetiva, fez com que muitas mudanças fossem operadas, elementos novos fossem acrescentados, até que houvesse um alinhamento tanto organizacional como cultural entre servidores e a organização na qual estavam inseridos, esses ajustes e enfrentamentos culturais, trouxeram identidade ao Judiciário Goiano, todos os investimentos materiais e imateriais que segundo Schein (2020) permitem à instituição transmitir a visão de que o ambiente percebido pode ser alterado; que a harmonia com a natureza deve ser preservada e que a organização possui os meios de domínio de seu ambiente a fim de transformá-lo ao que almeijam, desde que

invistam em suas suposições iniciais antes de decidirem sobre metas e meios, para que consigam validar suas escolhas ao longo do tempo.

Neste capítulo, será demonstrada, teorias organizacionais que desenharam o perfil do Judiário Goiano, possibilitando sua atuação no campo da responsabilidade social, na criação de ambiente e ações que foram construidas diante os cenários sociais que clamavam por soluções e o posicionamento diante o futuro.

4.1 – Teorias organizacionais e perspectivas futuras para o TJ/GO

As mudanças institucionais lançadas desde o primeiro Plano Estratégico e de Gestão em 2007 até o de 2020, foram se construindo com o passar dos anos conforme a dinâmica interna da instituição ou mesmo das mudanças socias que conjuntamente alinham o ambiente organizacional, afim de que a vivência dessa missão, valores sejam possíveis para a realização das projeções divulgadas, por fim, segue um quadro comparativo do primeiro Plano Estratégico até o ano de 2020, como forma de análise conceitual dessa construção cultural na formação identitária do Poder Judiciário Goiano.

Quadro 3. Comparativo dos Planos Estratégicos (Missão/Visão de Futuro/Varores)

Plano Estratégico	Missão	Visão de Futuro	Valores
2007/2009	Humanizar a Justiça, assegurando a todos prestação jurisdicional acessível, ágil, eficaz e efetiva, reguardando-lhes a dignidade, o direito e acidadania.	Sobressair-se no cenário nacional como paradigma de excelência na prestação jurisdiconal.	• Ética • Honestidade • Humanização • Comprometimento • Modernização • sustentabilidade
2009/2011	Realizar Justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz efetivo, que resquarde a	Ser reconhecido como instrumento efetivo de Justiça, equidade e paz social.	• Ética • Justiça • Honestidade • Celeridade

	todos o direito à dignidade e a cidadania.		• Comprometimento e espírito de equipe • Disciplina • Responsabilidade social e ambiental • Paz
2013/2015	Realizar Justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz efetivo, que resquarde a todos o direito à dignidade e cidadania.	Ser reconhecido como instrumento efetivo de Justiça, equidade e paz social.	• Ética • Justiça • Honestidade • Celeridade • Comprometimento e espírito de equipe • Disciplina • Responsabilidade social e ambiental • Paz
2015/2020	Realizar Justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz efetivo, que resquarde a todos o direito à dignidade e cidadania.	Ser reconhecido como instrumento efetivo de Justiça, equidade e paz social.	• Credibilidade • Celeridade • Modernidade • Acessibilidade • Imparcialidade • Transparência e controle social • Ética • Probidade • Responsabilidade socioambiental

A cultura organizacional só é passível de ser compreendida se for inserida em um processo dinâmico, visto que ela é uma processo contínuo de adequações e inserções de outras vivências humanas, ela traduz um nível consciente e também inconsciente do código ético e moral da organização (Schein 2020). Neste contexto, os planos estratégicos apresentados trazem parte importante da cultura do Judiciário Goiano, demonstrando uma crescente complexidade que se explica pelo dinamismo cultural próprio dos seres humanos, comum a antropologia e sociologia (PEREZ E COBRA 2017), necessária à construção de valores, objetivos e crenças fundamentais à formação da cultura organizacional.

Neste contexto, as teorias organizacionais oferecem a percepção de paradigmas utilizados pela administração na formação das corporações, a Escola das Relações Humanas, que dentre várias outras teorias surgidas após a revolução científica do século XVI e as principais décadas do século XX, traz ensinamentos que repercutem até os dias atuais. Nesse diapasão, Godoi et all (2015) ensina que a

ciência das organizações possuem duas correntes principais que merecem destaque: a escola clássica e a escola das relações humanas, sendo esta última voltada para a democratização dos conceitos administrativos.

Concebendo que a construção organizacional passa por percepções dualistas do mundo natural objetivo e o mundo humano subjetivo, se faz necessário breve abordagem que possibilitem a fundamentação do uso de paradigmas encontrados na teoria instituicional do Poder Judiciário Goiano como meio de melhor interpretar os valores, objetivos e missão que definem a atuação e inclinação ao social próprio dessa instituição.

A teoria das relações humanas nasceu nos Estados Unidos e valoriza a noção de *homo socialis* em oposição à teoria clássica que percebe a organização como uma máquina ou instrumento de dominação, com a noção do *homo oeconomicus*, assim, para os autores do movimento da escola das relações humanas, era necessário ter um olhar humanista na administração (GODOI et all, 2015), ou seja, o paradigma proposto era o de proporcionar a liberdade dos rigores ditados pelos mecanicismos da teoria clássica de Henri Fayol ou ainda Taylor e Ford.

Do ponto de vista dos teóricos da primeira geração das relações humanas, como George Elton Mayo, Mary Parker Follet, Kurt Lewwin e outros, a busca por novos padrões que se voltasse ao padrão americano de democratização, de incentivo às ciências humanas, priorizando sobretudo a psicologia industrial e o humanismo na administração, trariam melhores condições à organização, tendo em vista que o ser humano é um ser social e que se desenvolve por meio dessas relações, (MAXIMIANO 2012). Ainda dentro do universo da Teoria das Relações Humanas, surge a Teoria da administração de recursos humanos[25] que aprofunda um pouco mais na relação antes abordada e crê em um ser humano que não se contenta apenas na percepção de uma pessoa inserida em um ambiente social, mas também de um ser com necessidades físicas e psicológicas, que expressa segurança, afeto, aprovação social e autorrealização existencial.

A história de Goiás revela que o nascimento institucional do Poder Judiciário esteve inicialmente atrelado à elite local, a falta de capacitação entre os moradores

[25] Conceito abordado juntamente com a teoria da cooperação de Chester Barnard em https://www.portal-administracao.com/2015/03/teoria-das-relacoes-humanas-conceito.html acessado em 12/06/2022

locais, o difícil acesso aos grandes centros não favoreciam o nascimento nos moldes atuais. Contudo, a disputa pelo poder pela elite rural, sempre muito presente nas decisões políticas que constituíram o Judiciário goiano, fizeram com que os seus primeiros passos fossem dados com foco apenas para a resolução dos problemas legais dessa mesma elite que o compunha, fazendo com que a sociedade, na sua maioria pobre, não fizesse parte desse poder que facilmente era palco de corrupções sem a preocupação de seguir uma linha de gestão no cumprimento do dever público.

Fato é que a população goiana não enxergava no Judiciário um poder do qual poderia servir-se, na busca pela efetividade de seus direitos ou mesmo para selar consensos, ao contrário, a falta de transparência e o distanciamento popular deixava claro que seu funcionamento não era direcionado ao público geral. Apenas com os rumores da redemocratização por volta dos anos 80 e com a urgência em uma reforma do Poder Judiciário passou a fortalecer os discursos políticos, que ganharam voz com a promulgação da Carta Constitucional em 1988,que estariam sob a guarda do único poder constituído por servidores não eleitos, carentes de uma linha de gestão que oferecesse meios de fiscalização e controle, nascendo sob essa prerrogativa o Conselho Nacional de Justiça através da Emenda 45 da CF/88.

A partir da criação de um conselho responsável por controlar, fiscalizar e orientar o Poder Judiciário ante os Tribunais Estaduais, a necessidade de um plano de gestão estratégico se tornou urgente e muito necessária. Conforme visto no capítulo anterior, a definição da linha de gestão eleita para o início da reconstrução do Poder Judiciário Goiano ficou definida nos dizeres da sua missão: “Humanizar a Justiça, assegurando a todos prestação jurisdicional acessível, ágil, eficaz e efetiva, reguardando-lhes a dignidade, o direito e a cidadania.”

O termo “humanizar a justiça” eleito para compor a proposta de missão institucional do Judiciário Goiano, não apareceu do acaso, ela revela a adesão à teoria das relações humanas como a que poderia proporcionar o resgate da cultura organizacional naquele período de recomeço democrático. Ver-se ainda (Quadro 03), que os valores também revelam a teoria adotada quando cita a ética, honestidade e a humanização como os três primeiros a constituírem a nova identidade da instituição, posto que os três retratam uma condição humana, presentes em um corpo social, que será fundamental a esse novo perfil organizacional.

A presença da moral, voltada para a busca pela excelência na prestação jurisdicional contemplada na visão de futuro do novo perfil proposto ao Poder Judiciário Goiano, revela que há um grande desafio a ser superado por essa organização, a construção de uma reputação ilibada que possa ser capaz de mostrar eficiência e produtividade. Assim, com foco em uma identidade idonea, os concursos para acesso aos cargos da insituição começam a refletir preocupações com a transparência do certâme e com o cumprimento das garantias aos sevidores em conformidade com o estatuto estadual, demonstrando conduzir-se por princípios éticos e de comprometimento ao componente humano da instituição.

No próximo plano estratégico ano 2009/2011, a missão da instituição apresenta sutis mudanças que provocam novas reflexões, agora o termo *humanizar a justiça* é substituído por *realizar a justiça*, mantendo os demais objetivos de uma prestação jurisdicional acessível, ágil, eficaz e efetiva, resguardando a todos o direito e a cidadania. Observa-se neste contexto, que os valores que eram listado em seis passam a para 8, acrescentando justiça e celeridade, substituindo modernização, humanização e sustentabilidade por disciplina, responsabilidade social e ambiental e paz, tornando-se evidente neste novo plano estratégico, a preocupação com a produtividade se intensifica, posto que quando refere-se ao valor do comprometimento acrescenta o espírito de equipe, seguido pela disciplina, responsabilidade social e ambiental, transparecendo a preocupação com a interação de servidores com os valores propostos. Aqui se identifica facilmente a linha das teorias behavioristas que criticam a Escola das Relações Humanas ao acrescentarem estudos relacionados ao comportamento humano, como meio de serem integrados à estrutura organizacional (GODOI et all, 2015).

O esforço em fazer com que os servidores participem ativamente no cumprimento das metas lançadas pelo Conselho Nacional de Justiça fica claro nas notícias em site da Associação dos Magistrados de Goiás (ASMEGO) quando em 2011 anuncia que a produtividade aumentou em um ano 7%, fazendo com que o TJ/GO tivesse a menor taxa de congestionamento do país, atribuindo os méritos aos magistrados e servidores[26] e à equipe de gestão.

[26] Notícia Jusbrasil site https://asmego.jusbrasil.com.br/noticias/2914688/tjgo-bate-recorde-nacional-com-o-cumprimento-da-meta-4-do-cnj acessada em 12/06/2022.

Esse novo perfil que sutilmente ganha espaço na proposta de gestão estratégica do Judiciário Goiano, fundamentado em análises sociológicas como a apresentada por Ramos (1989) que destaca a preocupação na criação de uma estrutura institucional que reverencie a diversidade na unidade organizacional, que seja capaz de alcançar espaços além do exigido em termos de produtividade, que traga um equilíbrio dinâmico e coevolutivo, traduzindo-se em um novo paradigma corresponde ao chamado pensamento complexo, por trazer diferentes elementos que se correlacionam dentro de uma mesma estrutura que se dinamiza conforme as mudanças socias, sem limitar-se às cobranças mercadológicas.

Outro aspecto que merece destaque quanto aos planos de gestão é que eles foram se apresentando cada vez mais ramificados, com novos elementos que eram inseridos sob diferente perpectivas, a social, a dos procedimentos internos e os recurso, sendo que em cada um deles interagiam com os objetivos e metas propostas, compondo organogramas de fácil entendimento, por muitas vezes separado por cores para facilitar o acesso por seus servidores, demonstrando haver o que Morgan (1996) teoriza como uma organização construída sob perspectiva funcionalista, como parte do pensamento complexo, próprio de uma sociedade multicêntrica, com aspectos éticos, sociais, críticos que permitem uma mobilidade na construção de seus objetivos e metas.

Exatamente neste período de 2011 e 2012, o Tribunal de Justiça de Goiás, em negociação junto ao sindicato da categoria, aprovam o quadro de reestruturação de carreira dos servidores (lei 17.663/2012 de 14 de junho de 2012)[27], demonstrando uma preocupação legítima quanto a valorização humana, garantia de direitos e incentivos ao crescimento profissional, o que amenizou a cobrança incisiva na produtividade como meio de se alcançar uma excelência também junto aos seus servidores.

No ano de 2015/2020 a gestão estratégica do TJ/GO teve o desafio de concluir um planejamento para sexênio, com a proposta de 12 macro desafios que separado por cores identificavam as áreas a que pertenciam, os relacionando aos objetivos correspondentes, porém as metas foram planejadas para biênios, assim teriam maior

[27] Texto da lei na íntegra: https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/89655/pdf acesso em 12/06/2022.

mobilidade na construção, esta preocupação compactua com o paradigma da complexidade de Ramos (1989), onde vários aspectos, científicos, críticos e sociais são considerados para um planejamento amplo e que resista aos enclaves sociais.

A teoria institucional também oferece uma ferramenta preciosa para o entendimento de arranjos e estruturas eleitas pelo TJ/GO para sintetizar seus valores, crenças, culturas ao seu grupo, afim de que a realidade social possa ser melhor assimilada às suas propostas e planejamentos. Os teóricos DiMaggio e Powell (1983) sustentam que a teoria institucional é um modo de explicar o funcionamento de uma instituição entendida como uma realidade socialmente construída, limitada à regras, crenças e valores que predominam dentro de um contexto. Dito isso, não é difícil perceber que o Judiciário Goiano passou por um processo de institucionalização da estrutura hoje em funcionamento, visto que após o período de implantação do CNJ, recebeu a incumbência legislativa, juntamente com a pressão externa de tornar-se uma instituição reconhecidamente justa, produtiva e eficaz, solidificando sua missão, valores e objetivos após algumas adequações ao passar dos anos.

É possível ainda verificar que novos arranjos estratégicos foram sendo apresentados como forma de resposta a possíveis problemas identificados pelo TJ/GO, que inicialmente apresentava organogramas menos estratificados, poucas divisões e especificação de metas. Na seara da responsabilidade social, restou notório que ações somente foram possíveis após um período de objetificação deste tema no organograma estratégico, ou seja, após a verificação de exigências externas como a valorização de empresas com ações voltadas a preservação ao meio ambiente.

Diante a dinâmica internacional em busca de soluções éticas, tecnológicas e sustentáveis ao planeta, o CNJ no ano de 2018, adota em seu plano de gestão a Meta 9, aprovada no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, tendo como foco a realização de ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, ou seja, caberia ao Judiciário planejar formas de retirar da esfera judicial, lides com temáticas presentes no Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). Este Pacto retrata 16 objetivos com 169 metas a serem atingidas até o ano de 2030 como estratégia para evitar prejuízos irreparáveis ao planeta Terra, com adesão de 193 países, dentre eles o Brasil.

Com a adesão do CNJ, coube aos Tribunais lançarem em suas respectivas

gestões meios de realizar a Meta 9 em suas instituições, para isso o TJ/GO, apesar de não mencionar em seu plano estratégico 2021/2026 ações específicas para este fim, adotou medidas condizentes às Portarias 255 e a 133 do CNJ que instituíram a Política Nacional de Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário e o Comitê Interistitucional da Agenda 2030, respectivamente, sendo elas: a instalação dos Comitês de Direitos Humanos, de Igualdade Racial, de Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário do Estado de Goiás, diversas outras comissões permanentes com objetivos anuais de realização de ações em suas áreas de atuação.

Esse importante passo dado pelo TJ/GO foi coroado em 2022 com o Portal do órgão censor, um site[28] de acesso às ações que impactam na Agenda 2030, iniciativa que atende ao Provimento 85/19 do CNJ, assim como a implementação de Laboratório de Inovação e Inteligência para o alcance da Estratégia Nacional e Institucional do Poder Judiciário Goiano (Decreto 713/2020). O alcance internacional das ações estratégicas do TJ/GO encontram amparo na necessidade de um trabalho voltado para as questões ligadas à responsabilidade social e ao desenvolvimento humano, na preservação do planeta que não se desvincula de uma cultura organizacional que caminha ao fortalecimento junto á alianças e diálogos com Cortes Internacionais, apesar deste setor ainda inspirar maior atenção quanto a efetividade, como conclui Caser, (2021).

É passífico que trabalhar com conceitos globalizados ou internacionalizados é algo que comunga mais ao ramo privado que o público, que por muitos anos esteve ecoando ideologias nacionalistas como forma de destaque em soberania, porém, em via inversa a essas práticas está o empresariado que para sobreviver diante um mercado competitivo precisa pensar na solução de problemas globais (Ashley 2019). Com essa abordagem, Chauí (2022), traz uma interessante olhar sobre as organizações que merece destaque, segundo ela, as organizações tem como principais características: a ação de administrar, no sentido de introduzir racionalidade nas relações sociais, estabelecendo meios eficazes para a obtenção de seus objetivos ou metas, condicionando sua racionalidade a ser eficiente e estabelecendo assim, uma rígida hierarquia de cargos e funções.

[28]Site disponível em https://www.tjgo.jus.br/index.php/programas-e-projetos-corregedoria/agenda-2030-onu-cnj acesso em 15/06/2022

Já outra característica ilustrada por Chauí (2022) é a da administração científica racional como algo inerente às organizações, com lógica e funcionamento próprio, independente da decisão de seus membros, sendo criada a ideologia de que ela, a organização, é que possui o conhecimento das ações a serem realizadas, assim como ainda critica a gerência científica como sendo o ato de segregação entre os trabalhadores entre os que são eleitos para obter o conhecimento e os que irão apenas executá-los, sendo essa a divisão social do trabalho que se reforça com o surgimento da tecnociência, que para a autora, consiste na transformação da técnica em tecnologia e a absorção das ciências pelas tecnologias, estabelecendo a ideologia da competência que se concretiza da seguinte maneira:

> A ideologia da competência realiza a dominação pelo descomunal prestígio e poder do conhecimento científico-tecnológico, ou seja, pelo prestígio e poder das ideias científicas e tecnológicas. (CHAUÍ, 2022 p. 57).

Deste modo, abstrai-se que as exigências privadas nos impulsiona a nos relacionarmos com o mundo, com a natureza, a psicologia, a sociologia, porém essa validação está retida no mundo científico, em uma organização que repasse esse conhecimento para uma vivência bem sucedida. Nesse pensamento crítico de Chauí, (2022), é que o setor público se rende ao fenômeno da empresarização, onde quase não mais se distingue os paradigmas organizacionais utilizados no setor privado do público, visto que a preocupação com a produtividade, concorrência, metas, objetivos ou meios de análise das empresas tornaram-se os mesmos.

Quando a despreocupação com o futuro ambiental e sustentável do planeta passa a ser critério nefasto para a imagem empresarial, o setor público também o rejeita, demonstrando ser também um agente colaborador de um futuro sustentável, e a crítica de Chauí (2022) não está nesse fato, mas sim na possibilidade de encarceramento desse poder de ação à uma instituição e não às pessoas que a compõe. Este conceito se comunica de modo muito estreito com a exigência de cumprimento de metas que se tornam cumulativas, ou seja, não se encerram antes de outras virem a ser exigidas e continuam sendo cobradas de modo independente pelo Conselho Nacional de Justiça como fator de produtividade do servidor, sem no entanto elaborar um modo colaborativo de gestão que envolva este serventuário na construção dessas prioridades de modo estratégico.

É notório que imensos passos rumo à ética e eficiência na prestação jurisdicional foram conquistados com grande sucesso na formação de uma imagem institucional de um Poder Judiciário eficaz e fundamental ao funcionamento democrático do país, porém, a gestão participativa do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás ainda requer grandes investimentos e incentivos para a cultura organizacional como um todo, por ser segundo Maramaldo (1989, p.60) *um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar*. Com efeito, a responsabilidade social sendo incumbência de todos, fará com que uma cultura muito mais fortalecida ressurja, e se perpetue.

No entanto, o que se vê é que com a crescente exigência de metas e incentivos para seus cumprimentos com certificação e solenidades aos Tribunais que apresentarem melhores resultados em produtividade, o Poder Judiciário Goiano tem se afastado cada vez mais da Escola Humanista abordada anteriormente e evidenciada inicialmente, para robustecer um perfil empresarial, onde a busca por produtividade ao invés de atender critérios mercadológicos, atende o reconhecimento nacional perante os demais Tribunais de Justiça colecionando selos e certificações que o legitima como instituição de execelência na produtividade, transparência ou investimento tecnológico, sem no entanto propor uma contraprestação ao servidor que cada vez mais se automatiza diante seu labor sem tempo para conceber ou assimilar a construção de valores institucionais por não alimentar o sentimento de pertencimento ao grupo.

Ocorre que a ausência de metas que contemplem os serventuários ocupantes dos cargos base como entes participativos na elaboração dessas estratégias, que valorize e incremente suas produções científicas e de gestão na construção de uma cultura organizacional que se sintonize com a coletividade do seu quadro funcional, favorece uma fragilidade que se evidencia na falta de servidores efetivos somado a notória rotatividade dos cargos base gerando consequente excesso de trabalho que contribui para a insatisfação e desinteresse no cumprimento das demandas estratégicas.

Torna-se relevante mencionar que é parte integrante da responsabilidade social corporativa, não apenas a cooperação ambiental e social como também a preservação da relação ética na construção cultural da identidade corporativa (Ashley

2020). Outro importante ponto que vale ser ressaltado é o investimento em tecnologia, como o programa apresentado pelo TJ/GO, Justiça 4.0, que utiliza-se da inteligência artificial no cumprimento de pendências nos processos eletrônicos, também ocupa espaço na pauta da responsabilidade social, seja na utilização de recursos renováveis ou em políticas que facilitem o acesso à internet, visto que novos parâmetros foram inaugurados com a chegada da pandemia do COVID-19, como as audiências virtuais e o uso de aplicativos para citações e atendimentos, apesar de ainda haver uma evidente carência de regulamentação que aborde a ética nestas novas relações.

Dito isso, deve-se considerar que as teorias organizacionais apresentadas encontram limitações na compreensão das diversas formas de gestão e na construção da cultura organizacional, a diversidade de elementos que compõe a complexidade de uma corporação pública dentro de um organismo de alcance nacional, amplia ainda mais essa dificuldade de identidade com teorias vigentes, possibilitando inclusive o cruzamento de paradigmas que permitem essa interação, posto que a pluralidade epistêmica e de fenômenos organizacionais somada a falta de paradigmas que versem sobre a realidade nacional, forçam análises em campos subjetivos, com debates conceituais e moldados em analogias desafiadoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos são os fatores que identificam a responsabilidade social na cultura e ações do Poder Judiciário, percebe-se que a construção identitária da organização não se distancia das ocorrências sociais cujo contexto encontra-se inserido. A sociedade traz mudanças culturais e políticas que moldam as demandas sociais e consequentemente toda uma máquina administrativa se move e ajusta-se às novas exigências.

Nesta pesquisa foi possível perceber que a necessidade de uma instituição que representasse o Poder Judiciário no Estado de Goiás de modo idôneo e efetivo traduzindo o contexto da redemocratização foi o maior desafio para a gestão estratégica do Tribunal de Justiça, alcançar um perfil e cultura de eficiência instrucional que permitisse a preocupação com a responsabilidade social, foi possível somente após atingir uma maturidade de gestão e consolidação de sua auto imagem

perante a sociedade, momento em que percebeu que também necessitaria ter um vínculo mais profundo com seu jurisdicionado.

O dinamismo social permitiu que o Poder Judiciário percebesse a importância de promover meios de mobilidade em sua gestão para que se posicionasse de modo participativo perante a sociedade, o meio que possibilitou essa estratégia foi por cumprimento de metas que o CNJ, como órgão de controle e criador das diretrizes estratégicas e de gestão, sensivelmente apurava dos acontecimentos globais e de seus relatórios que revelavam o congestionamento e entrega das lides mais frequentes, para elaboração de soluções que contemplassem as necessidades tanto da instituição, como da população que o busca.

Em meio tantos desafios, o Poder Judiciário de Goiás, com o enfrentamento do período do Coronelismo e das tantas denúncias de corrupção, conseguiu instituir, através de investimento em gestão e estratégia, um novo período focado em vincular-se ao seu público, observo ainda que o Poder Judiciário Goiano ganhou força com a criação do CNJ, visto que este fator exigiu uma postura que possibilitou a sua reconstrução como instituição.

Com a elaboração de um plano de gestão, seguindo teorias organizacionais influenciado pela Escola das Relações Humanas, com metodologia Balanced Scorecard, o TJ/GO de fato iniciou sua trajetória como instituição definindo missão, visão de futuro, perspectivas e valores, permitindo pela primeira vez, em 2007 uma transparência aguardada pelos servidores e jurisdicionados.

Ressalto ainda que o acesso à justiça juntamente com a ampliação dos sujeitos de direitos perante a Carta Constitucional de 1988, fez com que esse salto evolutivo na gestão do TJ/GO fosse dado em relação a construção de políticas voltadas às pessoas economicamente vulnerabilizadas, visto que essa era uma pauta de amplitude nacional enquanto que o Poder Judiciário Goiano ainda via-se refém de um contexto político dominado pelo coronelismo. Assim, ao estabelecer em seu primeiro plano de gestão os valores da Escola Humanista, possibilitou atrair servidores dispostos a compor a instituição, introduzindo valores que os incentivassem a trabalharem pela paz, equidade, deixando para traz o passado de corrupções e desmandos próprios do coronelismo.

É notório perante a apresentação dos gráficos e quadros da composição organizacional, que a configuração física do TJ/GO buscou adaptar-se perante os

novos desafios trazidos pelo surgimento do CNJ, seu compliance e órgão direcionador das políticas públicas e sociais. Esse novo elemento fez com que a gestão estratégica se revelasse fundamental para o direcionamento da instituição. A complexidade crescente de metas e a necessidade de alinhamento entre os demais Tribunais, revelou que o plano gestão do TJ/GO inicialmente tinha a prioridade de compor uma identidade estrutural da instituição, o investimento material, expansão física, para só então, ainda timidamente, quatro anos depois da instalação do CNJ, em 2009 apresentar metas específicas de ações voltadas à responsabilidade social. Isso demonstra que a mudança cultural requer tempo, exatamente como Ashley (2019) e Schein (2020) mencionam em suas obras como ponto pacífico entre as corporações, introduzir novos elementos como proposta de identidade cultural requer paciência, investimento contínuo e fidelidade no cumprimento dessas propostas.

Com o lançamento de meios de comunicação para registro e fixação dos avanças alcançados, como as revistas do Tribunal, planos de gestão estratégicas, relatórios mensais das unidades, o lançamento da Justiça em Números que revela todo quantitativo em decisões, cumprimentos, gastos, possibilita não apenas uma melhor visão estratégica, como também oferece transparência exigida pelo CNJ, trazendo a ética e elementos que se ligam ao conceito de responsabilidade social.

A preocupação do TJ/GO em manter-se uma instituição saudável perante as análises SWOT, além de competitiva a cada desafio lançado pelo CNJ, com chances de destacar-se em premiações de produtividade, buscando alinhar-se a conceitos de sustentabilidade através de pactos internacionais como o da Agenda 2030 da ONU, deixa evidente a tendência em atender uma demanda que não se restringe mais apenas na satisfação dos stakeholders, cresce em uma direção quase mercadológica, porém limitada ao seu caráter público, onde os servidores são avaliados por sua produtividade e o desenho institucional se altera em uma velocidade cada vez maior, com a criação de novos setores, cargos e funções.

Porém, mesmo com a sociedade no topo das perspectivas a construção da noção de responsabilidade social só veio à tona após o fortalecimento de sua identidade funcional, quando metas começaram a contemplar essa temática, em 2009/2011, quando nasceram propostas a serem efetivadas relacionadas à responsabilidade social com a implantação de ações na capital e interior como os

Projetos como o Pai Presente, Justiça Terapêutica e coleta seletiva que permanecem em atuação ainda nos dias atuais. Essas ações iniciaram mudanças institucionais importantes como a criação de coordenadorias, comitês e funções voltadas para este fim. As metas voltadas para a temática responsabilidade social permitiram um cenário identitário mais robusto, transparente e próximo à sociedade, gerando uma amplitude organizacional e mudanças culturais necessárias a magistrados e servidores, mas que, no entanto, ainda podem ser aprofundadas ao se fortalecer o diálogo com as Cortes Internacionais, que não encontram perspectivas nos planos gestores do TJ/GO.

Acrescento que inicialmente, acreditava ser possível a implantação da responsabilidade social apenas por meio de amadurecimento da ética e compromisso no cumprimento dos direitos garantidos por lei que possibilitariam ações efetivas nessa temática e que por sua vez, exigiriam espaços na cultura organizacional da instituição, porém, observo que foi necessário a implantação de um planejamento estratégico que proporcionasse primeiramente uma identidade funcional ao Tribunal Goiano, para que só então, surgisse a preocupação com a responsabilidade social, e *a posteriori*, a interação, com a sociedade, possibilitando o investimento em soluções de problemas reiterados que definiu impactos cada vez mais nítidos como mudanças que vão desde a criação de cargos e funções para núcleos específicos de ações como também as mudanças físicas com espaços e maquinário voltado a realização de ações.

Contudo, diante uma identidade funcional ligada aos princípios democráticos vigentes, cabe ainda ao Poder Judiciário investir na mobilidade e popularização a gestão participativa de seus membros, visto que seus planos estratégicos ainda não priorizam essa temática tão fundamental para a perpetuação da cultura organizacional conquistada. Essas reflexões de Chauí (2018) quanto a ideologia da competência e a empresarização das instituições públicas nos ajudam a trilhar propostas futuras ao Judiciário Goiano, alertando que ainda há um caminho a ser percorrido com relação aos seus servidores e às relações externas, que irão não apenas continuar fortalecendo a instituição como também o direcionando a um comprometimento ainda mais aprofundado com relação a responsabilidade social e a interiorização de normas e valores.

Vejo por fim, que o problema de pesquisa foi satisfeito e que os métodos de coleta de dados foram corretamente utilizados, havendo limitação quanto a escassez de material relacionado a formação histórica do Poder Judiciário Goiano e ainda quanto a teorias organizacionais que vertam sobre a realidade do Judiciário Nacional. Contudo, fica aberta a possibilidade de debates mais aprofundados quanto às potencialidades da responsabilidade social nas instituições, de modo a cumprir com desafios que se mostram arraigados ao futuro das organizações e da própria humanidade.

REFERÊNCIAS:

Associação Brasileira das Normas Técnicas (ABNT). NBR ISO 26000**. Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro. 2010.

ASHLEY, P. A. (org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2019.

ASSIS, W. R. F. **Estudos de História de Goiás.** Palavrear Livros. 3ª ed. Goiânia, 2018.

BARDIN, L. Análise **de Conteúdo**. / Laurence Bardin. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo edições 70/2016.

BARROSO, L. R. **Curso de direito constitucional contemporâneo** : os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo – 7. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

BORGER, F. G. Responsabilidade Social Corpo e Sustentabilidade Para a Gestão Empresarial. Inst. Ethos, Junho 2013. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/cedoc/resp-soc-emp-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#wsaQn7eG_lu . Acesso em 12/02/2022.

BORGES, J. C. P.; RODRIGUES, M. O Estado e a generalização da forma empresa: uma análise da percepção de agentes públicos acerca do papel da Secult em Pelotas/RS. **Revista Sinergia**, v. 21, n. 2, p. 81-94, jul./dez. 2017.

BOBBIO, N. **A Era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Campus 1992.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm acesso em 14/06/2022. Acesso em 14 de junho de 2022.

BRASIL. Constituição Federal de 1934. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm Acesso em 14 de junho de 2022.

BRASIL. Emenda Constitucional 45 de 30 de dezembro de 2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm acesso em 14 de junho de 2022.
BRASIL. **LEI** Nº 1.060, DE 5 DE FEVEREIRO DE 1950. **Estabelece normas para a concessão de assistência judiciária aos necessitados**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1060.htm acesso em 05 de fevereiro de 2022.

BUCCI, M. P. D**. Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas**. 2ªed. São Paulo, Saraiva Educação, 2021.

CAMPOS, F. I. **Coronelismo em Goiás.** Goiânia: Edt. Vieira, 2013.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 2014.

CASER, A. B. G. M. **O diálogo constitucional entre o Poder Judiciário do Estado deGoiás e a Corte Interamericana de Direitos Humanos à luz do constitucionalismo sistêmico.** Tese Doutorado. Estácio. 2021.

CHAUÍ. M. **A ideologia da competência.** Org. Rocha, André. Editora Fundação Perseu Abramo. Autêntica. 2022.

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. Lei 10.406/2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm acesso em 12 de fevereiro 2022.

CÓDIGO DE ÉTICA DA MAGISTRATURA. Disponível em https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_60_19092008_11102012174108.pdf acessado em 05 de fevereiro de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Plano de Gestão 2018. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/07/325f8940a0205760d9980e373f8cee84.pdf acesso em 14 de junho de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Portaria 27 de 02 de fevereiro de 2021. Disponível em https://atos.cnj.jus.br/files/original12442220210203601a9aa61c1aa.pdf Acesso em 14 de junho de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Portaria 133 de 28 de setembro de 2018. Disponível em https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_133_28092018_24102018134936.pdf Acesso em 14 de junho de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Provimento 85 de 19 de agosto de 2019. Disponível em https://atos.cnj.jus.br/files//provimento/provimento_85_19082019_22082019182902.pdf Acesso em 14 de junho de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Relatório Justiça em Números. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf acesso em 14 de junho de 2022.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL**,** W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. American Sociological Review -**1983.

MACHADO FILHO, C. P. – **Responsabilidade Social, Instituições, Governança e Reputação**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

FREITAS, E. M. **Organização Administrativa do Poder Judiciário em Goiás no Século XXI.** Link: https://www.researchgate.net/publication/271235762_ORGANIZACAO_ADMINISTRATIVA_DO_PODER_JUDICIARIO_EM_GOIAS_NO_SECULO_XIX_DOI105216ov5i19284/link/55b86cae08aec0e5f4398f00/download. Acesso em 15 de junho de 2022.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. ed. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2015.

GOIÁS, Constituição Estadual. Disponível em https://casacivil.go.gov.br/legisla%C3%A7%C3%B5es-e-atos-oficiais/constituicao-estadual.html acesso em 14 de junho de 2022.
GOIÁS**. LEI** Nº 1.060, DE 5 DE FEVEREIRO DE 1950. **Altera a organização judiciária de Goiás e dá outras providências**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1060.htm acesso em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Agenda 2030 – ONU/CNJ. Disponível em https://www.tjgo.jus.br/index.php/programas-e-projetos-corregedoria/agenda-2030-onu-cnj acesso em 13 de março de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Decreto Judiciário 703. Disponível em https://www.tjgo.jus.br/images/docs/CCS/DECRETO_JUDICIRIO_703.pdf acesso em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2007/2009. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2007_2009.pdf Acessado em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2009/2011. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2009_2011.pdf Acessado em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2011/2013. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2011_2013.pdf Acessado em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2013/2015. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2013_2015.pdf Acessado em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2015/2020. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2013_2015.pdf Acessado em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2013/2015. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2021_2026.pdf Acessado em 05 de fevereiro de 2022.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. Revista 140 Anos de História. Disponível em https://docs.tjgo.jus.br/institucional/departamentos/comunicacao_social/revista_tjgo_140_2014.pdf Acessado em 20 de janeiro de 2022.

JUNGMANN, A. **Manual do Servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. 1.ed. Goiânia: Gráfica do Tribunal de Justiça, 2006. 36 p. il.

KAFKA, F. O processo. **Tradução de Modesto Carone. São Paulo: Companhia das Letras, 2005**.

MARAMALDO, D. **A estratégia para a competitividade:administração para o sucesso**. Produtivismo Artes Gráficas, 1989.

MASSARO, V. **A aplicação da tecnologia blockchain na administração pública**. Consultor Jurídico, 30 jan. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, **2012**. CHIAVENATO, Idalberto.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 43. Ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MONTESQUIEU, C. L. S., Baron de la. **Do espírito das leis**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, W. M. **Para onde pende a balança: a aplicação da Justiçaem Goiás - 1830-1890.** Link: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/113/o/NASCIMENTO Waldinice_M._1997.pdf acesso em 15 de junho de 2022.

PAES, N. S. C. E. **Acesso à Justiça e Pobreza: Um recorte da Defensoria Pública** – Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica: A Cultura como Recurso Estratégico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RAMOS, A. G. A. **Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riquezas das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RODRIGUES, N. B. S. S. Políticas para quem? **Revista Angolana de Sociologia** [online], 10 | 2012, URL: http://journals.openedition.org/ras/297; DOI: https://doi.org/10.4000/ras.297

SANTOS, B. S. **Por uma revolução democrática da Justiça**. Edições Almeidina S/A. Coimbra, Portugal, 2016.

SARLET, I. W. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 3. ed., atual. e ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado: 2004.

SARTORI, G. **A Teoria da Democracia Revisitada**. O Debate Contemporâneo. São Paulo. Ática, 1994. Vol.1.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução. 7 Reimpr. São Paulo: Atlas, 2020.

SCOTT, C.D; JAFFE, D. T.; Tobe, G. R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
SOLÉ, A. **L'entreprisation du monde**. In CHAIZE, J; TORRES, F. Repenser l'entreprise Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. Paris: Le Cherche Midi, 2008.

TOFFOLI, J. A. D. (Org.). **Conselho Nacional de Justiça: 15 anos**. Brasília: CNJ, 2020.

WOLKMER, A. C. **História do Direito – Tradição no Ocidente e no Brasil**. São Paulo: Alfa Òmega, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.