

Central de Atos de Construção Eletrônica

Inovação e Desempenho em Organizações de Justiça

Des. Carlos Alberto França (Presidente - TJGO); Dr. Aldo Guilherme Saad Sabino de Freitas (Juiz Auxiliar da Presidência – TJGO); Mislene Medrado de Oliveira Borges (Diretora de Planejamento e Inovação – TJGO); Cassia Aparecida de Castro Alves – Diretora da Central de Processamento Eletrônico - TJGO); e Ricardo Augusto Ferreira e Silva (Doutor em Administração – UnB e Analista Judiciário – TJGO).

RESUMO

Diante de um considerável volume processual tramitando nas unidades judiciárias do interior do Estado de Goiás, processos por ora devidamente sentenciados e aptos para construção eletrônica, no entanto aguardando solução. Houve, a partir de 2021, uma iniciativa do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás como forma de solucionar esse problema com a centralização dos atos de construção eletrônica, até então descentralizados e acumulados nas comarcas do interior, em uma equipe treinada para atuar especificamente nestes atos. O presente relatório técnico tem por objetivo apresentar esse projeto de Central de Atos de Construção Eletrônica instaurado no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, bem como ressaltar as boas práticas de gestão servindo de base para outros tribunais e agenda de pesquisa para estudos futuros.

Palavras-Chave: Gestão Processual; Inovação; Judiciário; Eficiência; Desempenho.

1. Introdução

Com vistas a constante necessidade de inovar, ou seja, mudar, romper padrões, reestruturar, redirecionar a força de trabalho, questionar opções e rumos, Ferraz e Munch (2021) destacam que a inovação no âmbito do Poder Judiciário tem o objetivo de tornar a prestação jurisdicional mais efetiva, mais acessível e mais isonômica.

Neste sentido destacam-se como exemplos modificações causadas por inovações no judiciário os esforços quanto ao aumento dos quadros de servidores e magistrados, procedimentos administrativos e judiciais mais céleres, desenvolvimento e uso de novas tecnologias, implementação de ferramentas estatísticas para monitoramento da produtividade, programas de formação e aperfeiçoamento do quadro funcional, investimentos em gestão de pessoas e processos (Ferraz e Munch, 2021).

Em linhas gerais, nos processos de execução, a lei fornece ao juiz, recursos e aparatos suficientes para satisfazer a decisão judicial quando não é cumprida. Desta forma, nos processos de execução originários de uma ação de conhecimento, decorrente do inadimplemento de uma quantia em valores, alguns sistemas de construção do patrimônio do devedor estão à disposição da justiça para satisfação do crédito do exequente.

Havia um volume processual tramitando nas unidades judiciárias do interior do Estado de Goiás, processos por ora devidamente sentenciados e aptos para construção eletrônica, no

entanto aguardando solução. Neste contexto, a partir de 2021, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás adotou como solução a centralização dos atos de constrição eletrônica, até então descentralizados e acumulados nas comarcas do interior, em uma equipe treinada para atuar especificamente nestes atos.

A Central de Atos de Constrição Eletrônica, adotou como iniciativas: (a) capacitação dos servidores, (b) simplificação dos procedimentos, (c) ampliação do rol de sistemas, (d) disponibilização de ferramentas de gestão para a coordenação e, (e) supervisão de Atos de Constrição submetidos a um juiz.

Para este estudo, entende-se que o surgimento e a atuação da Central de Atos de Constrição Eletrônica trata-se de uma inovação organizacional no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Desta forma, antes de explicar especificamente sobre a Central, faz-se necessário a conceituação e contextualização do termo inovação no poder judiciário, tem abordado brevemente na seção a seguir.

2. Inovação no Poder Judiciário

O tema inovação no judiciário é incipiente e carece de estudos exploratórios e descritivos ilustrando a realidade de mudanças e transformações no âmbito dos tribunais com o intuito de modernização da gestão processual, celeridade e eficiência da prestação de serviços jurisdicionais. Neste sentido, Elena e Mercado (2019) consideram necessário abrir uma ampla discussão sobre como as organizações da justiça podem se ajustar para enfrentar as crescentes demandas e desafios provocados por inovações para atender a sociedade.

Buchanan, Cole e Keohane (2011) definem inovação na justiça como a distribuição dos frutos ou resultados dos processos de inovação como um requisito básico da existência de organizações da justiça. Partindo de uma postura organizacional proativa, no sentido de tentar evitar que a produção de novas tecnologias dificulte o acesso à justiça, a inovação pode promover tanto o acesso à justiça com visa reduzir desigualdades entre pessoas na busca por seus direitos.

Como organizações do setor público, as instituições da justiça como tribunais, cortes e órgãos assessórios precisam adotar uma abordagem alternativa para enfrentar os desafios e as deficiências dos sistemas de justiça no mundo. Embora exista um consenso sobre a necessidade de mais inovação como pré-requisito para alcançar maior acesso à justiça e uma melhor operação dos serviços relacionados à justiça, Elena e Mercado (2019) destacam que nenhuma tipologia de inovação foi desenvolvida até o momento na literatura para permitir classificação e análise de iniciativas inovadoras implementadas ou em construção nas organizações da justiça.

Por tratar-se de ambientes complexos e tradicionais os setores da justiça tendem a ter dificuldades de implementar qualquer iniciativa de inovação. Destacam-se que estas organizações estão relacionadas não apenas a um poder, mas a todos os três Executivo, Legislativo e ao próprio Judiciário possuindo muitos subsistemas profissionais como por exemplo, associações profissionais e entidades de classe, tribunais, agências penitenciárias, etc (Schreiber, 1992).

Existem muitas razões para promover a inovação no setor da justiça (Elena e Mercado,

2019). Além das correlações comprovadas entre eficiência judicial, força institucional e desenvolvimento econômico e social sustentável (OECD, 2019; Bove e Leandro, 2017; Fauvrelle e Almeida, 2018), pode-se adicionar também as crescentes demandas e expectativas da sociedade. Tais expectativas exercem uma forte pressão, direta ou indireta, sobre as organizações do setor. Assim, espera-se que o sistema de justiça melhore seu desempenho, a qualidade de seus processos de tomada de decisão, responsabilização por suas ações e garantir transparência em todas as ações, sob o rigor e cobrança dos meios de comunicação, política e sociedade em geral (Dupont, Schoenaers, Gibens et al., 2018)

Sheppard (2015) em seus estudos aponta que as organizações judiciais pareciam imunes ao impulso da inovação vivenciado pelo setor público em geral. No entanto, isso está mudando e não há dúvida quanto a adoção de uma abordagem inovadora por parte das organizações da justiça.

Elena e Mercado (2019) propõem uma estratégia de inovação que aborde abertamente os desafios do setor da justiça como um todo, desenvolvendo novas capacidades e aprimorando os já existentes, fomentando a disposição das organizações do setor. Desta forma, a implementação das estratégias de inovação para o setor não deve ser uma iniciativa apenas do judiciário, mas de todas as instituições públicas bem como organizações privadas e a academia (Elena e Mercado, 2019).

Assim, a inovação na justiça deve ser pensada como um processo dinâmico de aprendizagem, individual e social (Engel, Klement & Weinshall, 2017). Essa necessidade de integrar e aproveitar essa enorme riqueza de recursos e capacidades para desenvolver uma abordagem inovadora é compartilhada pela maioria do setor público, a cada dia mais organizações públicas usam fontes externas de conhecimento para melhorar os serviços prestados e criar mais valor público, que resultam em uma profunda reestruturação e mudança nas formas organizacionais (Lee, Hwang e Choi, 2012).

O setor da justiça precisa trazer mudanças para adotar uma inovação aberta e deixar de lado as características de uma abordagem fechada, hierárquica e difícil. O princípio da separação de poderes levou a isolar algumas organizações de justiça de muitas iniciativas inovadoras e tendências que ocorrem em outras organizações do setor público, bem como em outros ramos do governo. Portanto, embora algumas organizações tenham empreendido sua transformação, as organizações da justiça para se tornarem exemplos de governança reativos e com visão de futuro devem adotar modelos mais abertos menos burocráticos de inovação (OECD, 2019).

Desta forma, com vistas a esse novo modelo aberto os atuais líderes do setor da justiça devem trilhar um caminho de mudança, promovendo um quadro político adequado para a inovação, estabelecendo indicadores e ferramentas de avaliação para medir os efeitos, criando estruturas e mecanismos para acomodar riscos, capacidade e capacidades exploratórias necessárias para as organizações e atores para visualizar e gerenciar essa nova visão, bem como para compartilhar seus resultados (Mazzucato, 2016).

Por fim, Elena e Mercado (2019) ressaltam a necessidade de um novo modelo de governança para que o setor da justiça possa deixar de lado sistemas extremamente burocráticos e hierarquizados dando vistas a inovações abertas e propícias a participação de diferentes atores no desenho, implementação e avaliação de políticas públicas relacionadas à justiça. Vários mecanismos são aplicáveis para alcançar esse objetivo desde a participação dos

cidadãos para discutir políticas até na reformulação dos processos de justiça buscando uma maior celeridade por meios menos formais, é essencial que as instituições de justiça adotem novas tecnologias para aumentar o acesso à justiça.

O fato é que inúmeras iniciativas no âmbito dos tribunais tem sido tomadas como inovação, não somente como a criação de novos procedimentos ou novas ferramentas tecnológicas, mas também na reformulação ou o redesenho de unidades ou procedimentos já existentes. Vale ressaltar que tendo em vista a característica mais tradicional e formal do poder judiciário, por muitas vezes vista como barreiras para inovação, com o advento das diretrizes e políticas de inovação advindas do Conselho Nacional de Justiça, atualmente o cenário é fértil para novas ideias para uma justiça mais célere e inovadora.

Sadek (2004) destaca em seus estudos que o Poder Judiciário contempla duas funções igualmente relevantes: poder de Estado e órgão prestador de serviços. Como Poder de Estado, a Constituição de 1988 fortaleceu, significativamente, as suas atribuições, contribuindo, na visão de alguns, para a ascensão deste Poder e, conseqüentemente, a uma judicialização da política, que possui aspectos positivos e negativos.

3. Desenvolvimento e resultados da Central de Atos de Construção Eletrônica

Os esforços do tribunal na busca de centralizar os atos por meio de uma equipe híbrida, composta de servidores efetivos do quadro funcional do tribunal e de terceirizados tem obtido resultados consideráveis na prestação jurisdicional dando o devido suporte para os magistrados para conclusão dos processos.

Em linhas gerais, a Central de Atos de Construção Eletrônica é uma proposta de unidade de atos sob coordenação da Central de Processamento Eletrônico do TJGO que unifica em todo o território goiano, as construções e pesquisas junto aos sistemas conveniados de uso do Conselho Nacional de Justiça para as Comarcas do Interior do TJGO.

Dentre os resultados, destacam-se as consultas de endereços, consultas patrimoniais de executados em processos de execução, as construções e pesquisas junto aos sistemas conveniados de uso do Conselho Nacional de Justiça que alcancem a penhora on-line, restrição de veículos, indisponibilidade de bens, além da consulta de declarações de Imposto de renda, certidões de Óbito, endereços, nome e CNPJ.

Por se tratar de procedimentos repetitivos, esta Central retira a sobrecarga dos servidores das comarcas do interior do Estado, que passam a contar com uma equipe especializada e exclusivamente para esta função. Desta forma, a Central de Atos de Construção Eletrônica permite ainda, que os atos sejam praticados com maior celeridade e produtividade, além de proporcionar melhorias da gestão processual e desburocratização dos procedimentos de trabalho.

Dentre os sistemas que compõem a central destacam-se: SISBAJUD, RENAJUD, INFOJUD, INFOSEG, CNIB, SERASAJUD e CRCJUD. O SISBAJUD-Bacenjüd é o sistema eletrônico de comunicação entre o Poder Judiciário e as instituições financeiras, por intermédio do Banco Central, possibilitando à autoridade judiciária encaminhar requisições de informações e ordens de bloqueio, desbloqueio e transferência de valores, bem como realizar

consultas referentes a informações de clientes mantidas em instituições financeiras, como existência de saldos nas contas, extratos e endereços.

O Renajud é um sistema on-line de restrição judicial de veículos criado pelo Conselho Nacional de Justiça, que interliga o Judiciário ao Departamento Nacional de Trânsito (Denatran). A ferramenta eletrônica permite consultas e envio, em tempo real, à base de dados do Registro Nacional de Veículos Automotores (Renavam), de ordens judiciais de restrições de veículos —inclusive registro de penhora — de pessoas condenadas em ações judiciais.

Outro sistema refere-se a Central Nacional de Indisponibilidade de Bens - CNIB que destina a integrar todas as indisponibilidades de bens decretadas por Magistrados e por Autoridades Administrativas e visa dar eficácia e efetividade às decisões judiciais e administrativas de indisponibilidades de bens, divulgando-as para os Tabeliães de Notas e Oficiais de Registro de Imóveis de todo o território nacional e para outros usuários do sistema. E proporcionar segurança aos negócios imobiliários de compra e venda e de financiamento de imóveis e de outros bens.

O Sinesp Infoseg é um sistema que integra as diversas bases de dados das secretarias de segurança pública. Disponibiliza uma plataforma onde é possível acessar informações diversas sobre indivíduos, veículos e armas. É uma ferramenta amplamente utilizada por agentes de segurança pública como policiais civis, militares, federais, guardas municipais e membros de organismos de inteligência.

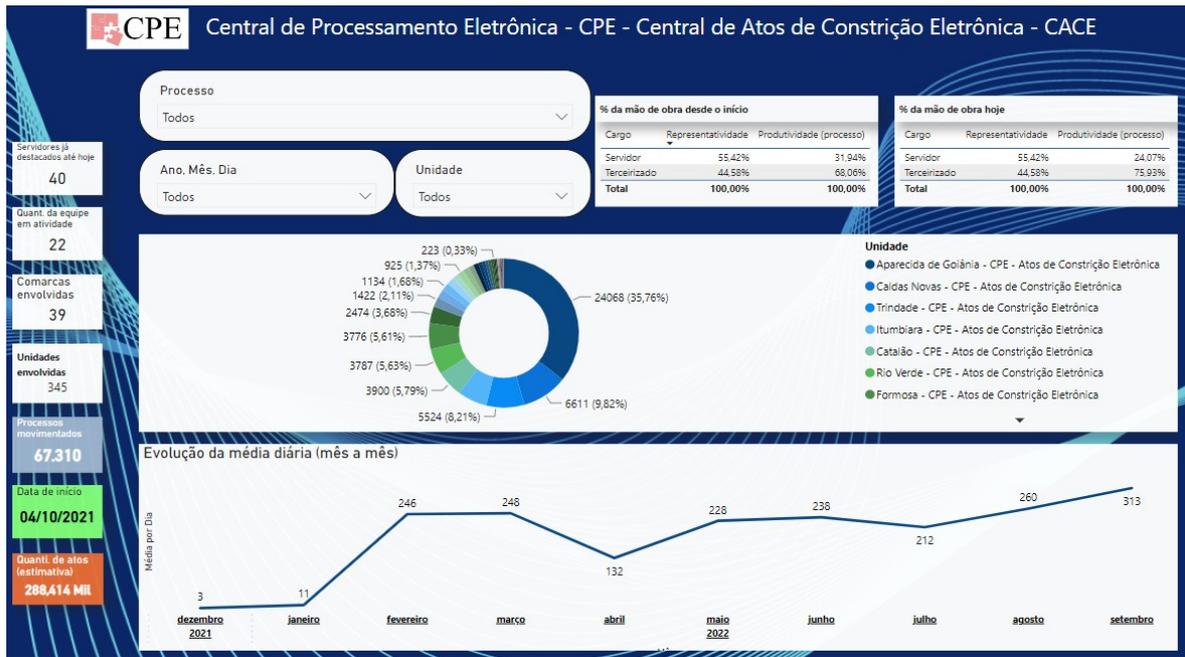
O Sistema de Informações ao Judiciário (Infojud) é uma ferramenta oferecida aos magistrados, e servidores por eles autorizados, que lhes permite, por meio de certificação digital, ter conhecimento de bens das partes envolvidas em processos. Esse sistema possibilita, em tempo real, em todo o território brasileiro, a obtenção de dados existentes na Secretaria da Receita Federal do Brasil, a fim de localizar pessoas, seus bens e direitos e identificar potencial prática de fraude, execução ou crimes.

Outro sistema é o CRCJUD (CENTRAL DE INFORMAÇÕES DO REGISTRO CIVIL) que permite aos magistrados e integrantes de órgãos públicos competentes conveniados realizarem buscas de registros de nascimentos, casamentos e óbitos, e solicitem certidões eletrônicas do Registro Civil diretamente nos módulos da Central de Informações do Registro Civil.

O SERASAJUD é o sistema que permite a Inclusão de Dívida Processual diretamente incluídos no cadastro de inadimplentes da Serasa Experian, bem como as ordens de Consulta de Endereço de forma automática e ordens judiciais direcionadas à Serasa Experian (por exemplo, histórico de anotações, baixa/exclusão e outras).

Atualmente a Central é composta por 31 colaboradores que atendem 73 unidades judiciárias do Estado de Goiás, a equipe de trabalho tem a disposição um painel *Business Intelligence*, que sintetiza os dados processuais e auxilia na tomada de decisões com vistas a uma gestão processual ágil e eficiente, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Painel BI

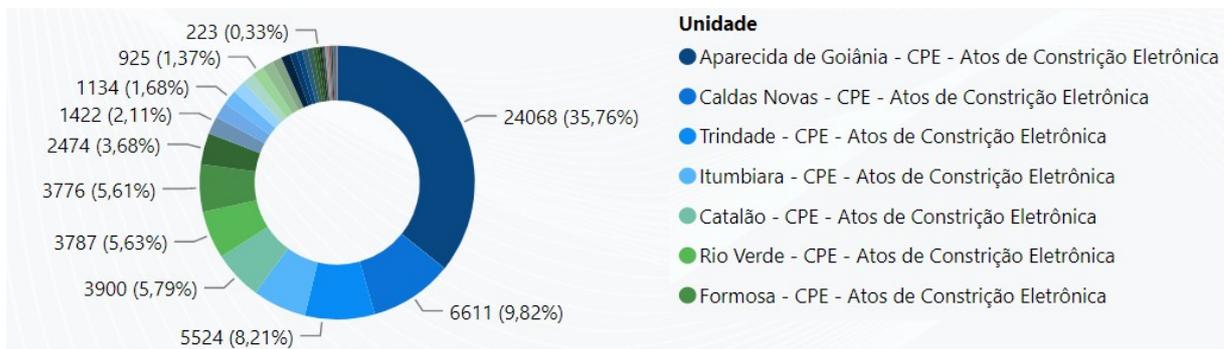


Fonte: TJGO (2022)

Dentre os inúmeros casos de sucesso, e bons resultados da Central destaca-se a Vara de Fazenda Pública de Aparecida de Goiânia, que promoveu 13 mil construições junto ao SISBAJUD. Foram movimentados aproximadamente 40 mil processos em média, sendo realizados cerca de 1.130 processos por dia entre os 5 sistemas que abrangem o escopo do Projeto.

O status atual da central apresenta um total de 67.310 processos movimentados, sendo que os maiores volumes processuais em percentual referem-se as unidades de Aparecida de Goiânia, Caldas Novas, Trindade e Itumbiara conforme figura abaixo:

Figura 2 – Percentual de processos movimentados por Unidade



Fonte: TJGO (2022)

Em síntese, a estimativa de atos praticados desde o início do projeto, outubro de 2021, alcançou aproximadamente 288.414 atos dentre as inúmeras atividades associadas a consultas em sistemas já apresentados anteriormente.

4. Considerações Finais e Agenda de Pesquisa

Diante dos dados apresentados da central, nota-se que esse tipo de organização e esforço para uma boa prestação jurisdicional é uma busca de resposta a uma exponencial cobrança da sociedade por maior transparência e responsividade no exercício deste Poder que durante muitos anos, manteve-se alheio à pressão popular por uma melhor prestação de serviços. O fato é que a elevada judicialização, aliada ao advento de diversos direitos e deveres na Constituição de 1988, a atenção da sociedade para a atuação do Poder Judiciário alcançou níveis nunca antes vistos e este Poder “não apresenta mais condições de impedir mudanças (Sadek, 2004).

Outro ponto a ser salientado, é que a identificação de barreiras é crucial para a adoção das inovações no âmbito do judiciário. Uma das principais barreiras, no âmbito do Poder Judiciário, é a resistência cultural (Sousa e Guimarães, 2017). Neste sentido, a implementação de um ecossistema de inovação é uma medida imprescindível para que a padronização dos processos ocorra. Uma cultura de inovação, solidariedade, responsividade e efetividade deve ser fomentada (OCDE, 2019).

Por fim, sabendo que inovação aplica-se a ideias novas e úteis, que tem, na criatividade, a sua essência. O fortalecimento do capital social, ou seja, do quadro de servidores, magistrados, terceirizados e todos envolvidos nas atividades jurisdicionais, são extremamente relevantes, para que esse movimento de racionalização de procedimentos e melhoria da gestão consiga cada vez mais adeptos, pois, o capital social é vital para o funcionamento adequado das instituições públicas formais conforme ressalta Fukuyama (2001).

Como proposta de agenda de pesquisa para estudos futuros, o presente relatório serve como um fator motivador para instigar outros tribunais e profissionais da área jurídica a descreverem seus novos ecossistemas de inovação não só em termos tecnológicos, que atualmente tem ocupado maior espaço na literatura relacionada ao tema, mas também estudos relacionados a novos desenhos organizacionais em prol de celeridade e eficiência processual.

Referências

- Bove, V. & Leandro, E. (2017). The Judicial System and Economic Development across EU Member States (EUR 28440 EN). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Buchanan, A., Cole, T., & Keohane, R. O. (2011). Justice in the Diffusion of Innovation. *Journal of Political Philosophy*, 19(3), 306-332.
- CNJ (2022). Justiça em números 2022. Conselho Nacional de Justiça. Brasília. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022.pdf>> Acessado em 8 de setembro de 2022
- Dupont, E., Schoenaers, F., Gibens, S., Hubeau, B., Jonckheere, A., Mahieu, V., Mincke, C. & Tange, C. (2018). Justice and Management: the Stakes for the Transition to a Modernized Judicial. Final Report. Brussels: Belgian Science Policy
- Elena, S., & Mercado, J. G. (2019). Justice and Innovation: The Need for an Open Model.

Open Justice: An Innovation-Driven Agenda for Inclusive Societies (May 2019).

Engel, C., Klement, A. & Weinshall, K. (2017). Diffusion of Legal Innovations: The Case of Israeli Class Actions. Discussion papers of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods. Bonn: Max Planck Institute.

Fauvrelle, T. & Almeida, A. (2018). Determinants of Judicial Efficiency Change: Evidence from Brazil. *Review of Law & Economics*, 16, 1-39.

Fukuyama, F. (2001). Social Capital, Civil Society and Development. *Third World Quarterly*, 22, 7-20. <https://doi.org/10.1080/713701144>

Ferraz, T. S., & Münch, L. A. C. (2021). Inovação a serviço de um judiciário transformador: uma perspectiva sistêmica. *Revista Judicial Brasileira*, (1), 11-36.

Lee, S., Hwang, T. & Choi, D. (2012) Open innovation in the public sector of leading countries, *Management Decision*, 50 (1), 147-162.

Mazzucato, M. (2016). From market fixing to market-creating: a new framework for innovation policy, *Industry and Innovation*, 23 (2), 140-156.

OECD (2019). Organisation For Economic Co-Operation And Development. Embracing Innovation in Government. *Global Trends 2019*.

Sadek, Maria Tereza. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*. v. 18, n. 51, pp. 79-101.

Sheppard, B. (2015). Incomplete innovation and the premature disruption of legal services. *Mich. St. L. Rev.*, 1797.

Schreiber, H. (1992). Innovation, Resistance, and Change: A History of Judicial Reform and the California Courts, 1960-1990, *Southern California Law Review*, 66 S., 2049- 2120.

Sousa, M. M; Guimaraes, T. A. (2017). The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 52, n. 1, pp. 103-113.

TJGO (2022). Painel BI CACE. Acessado em 10 de setembro de 2022 <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMjUzZWY1ZWUtMGVjYS00Y2E2LTlkNjctODJmMDYyMDQ1NmQwIiwidCI6IjQxYjRmNTMyLWM0ZDYtNDhjOC04MzUwLWU4NTEwODJjOGU5NyJ9>>