



A influência da política de selos do Conselho Nacional de Justiça na cultura organizacional das varas do interior do Estado do Amazonas e seus reflexos na morosidade processual

The influence of the seal policy of the National Council of Justice of Brazil on the organizational culture of courts in the interior of the State of Amazonas and its effects on procedural delays

Víctor Sílvio Rocha da Silva¹

Palavras-chave: cultura organizacional; gestão judiciária; morosidade processual; política de selos.

Keywords: organizational culture; judicial management; procedural delay; seals policy.

A morosidade processual, um desafio do judiciário brasileiro, prejudica a efetividade da justiça e a confiança da sociedade. A necessidade de um sistema judicial célere e eficiente tem impulsionado o Poder Judiciário brasileiro a buscar, continuamente, melhorias em sua gestão. Em resposta a este imbróglio, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) implementou a política de Selos de Qualidade, visando modernizar a gestão dos tribunais e incentivar a eficiência através de metas. No entanto, no Tribunal de Justiça do Amazonas, e em grande parte dos tribunais brasileiros, essa política apresenta um paradoxo: embora promova ações voltadas à melhoria de indicadores, não tem conseguido reduzir significativamente o acervo processual ou a taxa de congestionamento, que se mantém elevada, como apontam os dados do Relatório Justiça em Números de 2024 (CNJ, 2024). Essa constatação levanta o problema de pesquisa: até que ponto o foco excessivo em métricas quantitativas, materializado nos Selos do CNJ, influencia a cultura organizacional das varas interioranas do TJAM e, a partir dessa influência, afeta a morosidade processual? O estudo parte da concepção de Edgar Schein sobre cultura

¹ Mestrando em Justiça Administrativa, Universidade Federal Fluminense, victorsilvio@live.com



organizacional como um fenômeno dinâmico, estruturante de valores, crenças e práticas que moldam comportamentos e resultados (SCHEIN, 2009). Propõe-se investigar como a ênfase em metas numéricas pode gerar efeitos indesejáveis, tais como priorização seletiva de casos simples, pressão excessiva sobre servidores, adoção acrítica de modelos de gestão padronizados descontextualizados da realidade local e estímulo a uma competição interna que prejudica a cooperação, ameaçando a qualidade da prestação jurisdicional e os valores éticos que devem nortear a função judicial. O objetivo geral é analisar a influência da política de selos na cultura organizacional dessas varas e seus reflexos objetivos e subjetivos na morosidade processual, enquanto os objetivos específicos são: identificar os principais indicadores de desempenho utilizados pelo CNJ, mapear a cultura organizacional das varas interioranas do TJAM, examinar a relação dessa cultura com a morosidade processual e avaliar a percepção de magistrados e servidores sobre a interação entre selos, gestão e celeridade. Justifica-se a pesquisa pela necessidade de fomentar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, atento à qualidade do serviço e à satisfação de servidores e jurisdicionados, especialmente em comarcas que enfrentam barreiras geográficas e logísticas próprias da realidade amazônica. A investigação preencherá lacuna na literatura ao articular, de forma inédita, cultura organizacional, modelos de gestão e morosidade, fornecendo subsídios para políticas públicas mais equilibradas entre eficiência e valores substantivos de justiça. A pesquisa é de natureza exploratório-descritiva (GIL, 2002), com abordagem mista, combinando análise documental e estatística de indicadores de desempenho — como taxa de congestionamento, tempo médio de tramitação e volume de julgamentos — com estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) em varas cíveis de diferentes portes no interior, selecionadas intencionalmente para capturar variação de contextos e resultados. A dimensão qualitativa inclui a aplicação de questionários a magistrados, servidores e gestores, buscando compreender percepções sobre a política, mudanças na cultura organizacional e efeitos percebidos na morosidade. A integração dos dados seguirá a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), permitindo identificar padrões e contradições na relação entre gestão premiada e desempenho jurisdicional. Por se tratar de pesquisa ainda



não executada, não há resultados finais, mas o exame preliminar de dados e literatura aponta que, se a política de Selos mantiver o foco quase exclusivo em indicadores quantitativos, há risco de distorções como priorização de casos de menor complexidade, manipulação de dados, agravamento de pressões internas e enfraquecimento da atenção a aspectos qualitativos do serviço. Espera-se concluir que, embora a política possua potencial para induzir melhorias na eficiência, sua efetividade depende da incorporação de métricas qualitativas, do ajuste das metas às realidades locais e da preservação de valores éticos e de justiça. Com isso, poderá contribuir para que o reconhecimento institucional se converta em ganhos reais na celeridade e na qualidade da prestação jurisdicional, promovendo uma cultura organizacional mais colaborativa e comprometida com o valor público.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís A. Reto, Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2024**. Brasília: CNJ, 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. Revisão técnica: Humberto Mariotti. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal Fluminense (UFF), por meio do Programa de Pós-Graduação Justiça Administrativa (PPGJA), pela oportunidade de formação acadêmica e pelo ambiente de estímulo à pesquisa crítica e interdisciplinar. Registro, igualmente, meu reconhecimento ao Tribunal de Justiça do Estado do



Amazonas (TJAM), instituição à qual pertenço, pelo suporte institucional e pelas condições, ainda que em processo de apreciação, que têm possibilitado minha dedicação ao aperfeiçoamento profissional.