



Escola Nacional
de Formação
e Aperfeiçoamento
de Magistrados



Programa de Pós-Graduação
Profissional em Direito da Enfam

**ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE
MAGISTRADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: DIREITO E PODER JUDICIÁRIO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

ANA LÚCIA ANDRADE DE AGUIAR

**GESTÃO DE DADOS E GOVERNANÇA JUDICIAL: AS DIMENSÕES
ACCOUNTABILITY E DESEMPENHO**

Brasília – DF
2023

ANA LÚCIA ANDRADE DE AGUIAR

GESTÃO DE DADOS E GOVERNANÇA JUDICIAL: AS DIMENSÕES
ACCOUNTABILITY E DESEMPENHO

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade dissertação, apresentado à Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Direito. Área de Concentração: Direito e Poder Judiciário.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi

Coorientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

Brasília - DF
2023

A283g Aguiar, Ana Lúcia de
 Gestão de Dados e Governança Judicial: as dimensões
 accountability e desempenho / Ana Lúcia de Aguiar. – Brasília, 2023.
 118 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Direito e Poder
Judiciário) – Escola Nacional de Formação e
Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, Brasília, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi
Coorientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

1. Governança judicial – Accountability – Desempenho. 2. Gestão de
dados – Poder Judiciário. 3. Processos judiciais – Transparência –
Gestão de dados. 4. Conselho Nacional de Justiça – Datajud -
Ferramenta. I. Enfam. II Título.

CDDir 341.2517

ANA LÚCIA ANDRADE DE AGUIAR

Gestão de Dados e Governança Judicial: as Dimensões *Accountability* e Desempenho

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Direito.
Área de Concentração: Direito e Poder Judiciário.

Aprovado em: __/__/____

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi (Orientador)
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Prof.^a Dra. Taís Schilling Ferraz (Examinadora)
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Prof. Dr. Marcus Vinícius Pereira Júnior (Examinador)
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Prof. Dr. José Ángel Brandariz García (Examinador externo)
Universidade da Coruña

Prof. Dr. Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia (Examinador externo)
Universidade de Coimbra

Ao meu pai.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Daniel, Vasco e Inácio, as razões dos meus melhores esforços.

À minha família que, mesmo longe, sempre está ao meu lado.

Aos professores e colegas do Mestrado da Enfam, com quem tive o prazer de aprender e conviver.

Aos quatorze juízes e juízas entrevistados nesta pesquisa, que representam o que o Judiciário brasileiro tem de melhor.

Agradeço ao orientador Fabrício Castagna Lunardi e ao coorientador Tomás de Aquino Guimarães, valiosos professores que me guiaram nesta pesquisa de maneira firme, positiva, generosa e sempre paciente.

Por fim, agradeço a Gabriela, Isabely, Igor, Augusto, Pedro e Alexander pela coragem, resiliência, competência, amizade e corações abertos. Sem vocês, nem assunto eu teria.

If we have data, let's look at data. If all we have are opinions, let's go with mine.

Jim L. Barksdale

RESUMO

A enorme quantidade de processos judiciais, a carência de ferramentas de gestão e a necessidade de transparência colocam a gestão de dados como tema relevante para a governança judicial. Assim, a pesquisa tem o objetivo de investigar como a gestão de dados processuais influencia a governança judicial em relação às dimensões *accountability* e desempenho. A importância do estudo está no fato de a gestão de dados ser tema atual, central para o Poder Judiciário e ainda pouco explorado. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica para investigar a relação entre governança judicial e gestão de dados e de que forma os pressupostos do *new public management* (NPM), do *new public service* (NPS) e do *new public governance* (NPG) modelam o conceito de governança judicial e são aplicáveis ao Judiciário. Na sequência, foi feita pesquisa documental, comparando-se as informações processuais disponibilizadas pelas páginas dos tribunais de justiça estaduais com as fornecidas pelas ferramentas DataJud do Conselho Nacional de Justiça. Por fim, conduziram-se entrevistas com 14 juízes, em que foi abordada a experiência com gestão de dados processuais nas unidades judiciais e também captadas sugestões. Os dados foram analisados pelo método análise de conteúdo e organizados com o auxílio do software Atlas TI. Os principais resultados mostram que 1) vários tribunais apresentam poucos tipos de informações, com baixo detalhamento e, a maioria, em formato que não permite a exportação dos dados para trabalho futuro, o que impacta de forma negativa nas dimensões *accountability* e desempenho; 2) os painéis extraídos do DataJud oferecem maior completude de dados processuais, com melhor impacto na *accountability*, mas apresentam ainda atualização aquém da necessária para uso dos dados em gestão das unidades, com impacto negativo na dimensão desempenho; 3) as principais melhorias necessárias para ferramentas CNJ são o detalhamento por juiz e a atualização mais ágil dos dados; 4) a gestão de dados faz parte da rotina dos juízes, que percebem a evolução dessa no Judiciário; 5) os juízes têm pouca compreensão sobre o significado e cálculo dos indicadores judiciais. Dessa forma, com base nos resultados da pesquisa, propõe-se: 1) intensa e contínua capacitação dos juízes e servidores no letramento de gestão de dados no âmbito do CNJ e dos tribunais; 2) incentivo de postura ativa dos juízes, com criação de grupo interdisciplinar da Rede de Pesquisas; 3) orientação e fomento da alimentação correta dos registros por meio da Rede de Pesquisas; 4) uso dos dados pela Rede de Centros de Inteligência e Laboratórios de Inovação.

Palavras-chave: gestão de dados; governança judicial; *accountability*; desempenho; Datajud.

ABSTRACT

The large amount of judicial cases, the lack of management tools and the need for transparency make data management a relevant topic for judicial governance. Thus, the research aims to investigate how the management of case data influences judicial governance in relation to accountability and performance dimensions. The importance of the study lies in the fact that data management is a current topic, central to the Judiciary and still little explored. A bibliographical research was carried out to investigate the relationship between judicial governance and data management and how the grounds of the new public management (NPM), the new public service (NPS) and the new public governance (NPG) model the concept of judicial governance are applicable to the Judiciary. A research was carried out, comparing the case information made available by the pages of the state courts of justice with those provided by the DataJud tools of the National Council of Justice. Finally, interviews were conducted with fourteen judges, in which the experience with case data management in judicial units was addressed and suggestions were taken. The information was analyzed using the content analysis method and organized using Atlas TI software. The main results show that 1) several courts present few types of information, with low detail and, most of them, in a format that does not allow the export of data for future work, which negatively impacts the accountability and performance dimensions; 2) the dashboards extracted from DataJud offer greater completeness of case data, with a better impact on accountability, but are still less updated than necessary for using to manage units, with a negative impact on the performance dimension; 3) the main improvements needed for CNJ tools are relating cases to their individual judges and faster data updating; 4) data management is part of the routine of judges, who perceive it's evolution in the Judiciary; 5) judges have little understanding of the meaning and calculation of judicial indicators. Thus, based on the research results, it is proposed: 1) an intense and continuous training of judges and civil servants in data management literacy within the scope of the CNJ and the courts; 2) the encouragement of a proactive approach from judges, with the creation of an interdisciplinary group within the Research Network; 3) guidance and promotion of the accurate input on records through the Research Network; 4) the use of data by the Network of Intelligence Centers and Innovation Laboratories.

Keywords: data management; judicial governance; *accountability*; performance; DataJud

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Dados Disponibilizados pelos Tribunais e pelos Painéis DataJud.....	48
Gráfico 1 – Dados mais disponibilizados nos TJs.....	64
Figura 1 – Rede de Relações.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Parâmetros para análise dos dados publicizados pelos tribunais.....	46
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
CEPEJ	<i>European Commission for the Efficiency of Justice</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSV	<i>Comma-separated values</i>
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
IRDR	Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas
NPM	<i>New Public Management</i>
NPS	<i>New Public Service</i>
NPG	<i>New Public Governance</i>
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PDF	<i>Portable Document Format</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TJ	Tribunal de Justiça
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UF	Unidade Federativa
ENFAM	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 MÉTODOS E TÉCNICAS	17
2 GOVERNANÇA JUDICIAL E GESTÃO DE DADOS	22
2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNANÇA JUDICIAL	22
2.2 NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA JUDICIAL: OS CONSTRUTOS ACCOUNTABILITY E DESEMPENHO	23
2.3 A GESTÃO DE DADOS NA GOVERNANÇA JUDICIAL	30
<i>2.3.1 Coleta de dados e indicadores de desempenho</i>	<i>31</i>
<i>2.3.2 Apresentação compreensível dos dados e uso efetivo das informações</i>	<i>33</i>
3 O DATAJUD E AS DIMENSÕES ACCOUNTABILITY E DESEMPENHO	38
3.1 A GOVERNANÇA DE DADOS E O DATAJUD	39
3.2 TABELAS PROCESSUAIS UNIFICADAS	42
3.3 PAINEL DE ESTATÍSTICAS DO PODER JUDICIÁRIO E PAINEL DE GRANDES LITIGANTES	44
3.4 DADOS DISPONIBILIZADOS POR TRIBUNAIS DE JUSTIÇA E DATAJUD	45
3.5 CONCLUSÕES	63
4 A VISÃO DE JUÍZES SOBRE O DATAJUD E GESTÃO DE DADOS	67
4.1 JUSTIFICATIVA, MÉTODOS E TÉCNICAS	67
4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO	69
<i>4.2.1. Planejamento, acompanhamento e controle</i>	<i>72</i>
<i>4.2.2. Dados e Indicadores mais relevantes</i>	<i>78</i>
<i>4.2.3. Usabilidade dos dados e indicadores</i>	<i>81</i>
<i>4.2.4. Publicidade dos dados</i>	<i>85</i>
<i>4.2.5. Avaliação Crítica</i>	<i>86</i>
<i>4.2.6. A Gestão de Dados e o Acesso à Justiça</i>	<i>91</i>
4.3 CONCLUSÕES DA SEÇÃO	92
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	95
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA JUÍZES: GESTÃO DE DADOS E FERRAMENTAS DATAJUD	115

1 INTRODUÇÃO

O Judiciário brasileiro contava, em fevereiro de 2023, com cerca de 77,7 milhões de processos em tramitação.¹ A magnitude desses números indica o nível do desafio de administrar com eficiência esse acervo, o que exige modelos de administração e governança judiciais apropriados. Cada unidade judiciária no Brasil recebe anualmente processos em número superior ao que é possível gerenciar manualmente. Apesar de todos os tribunais brasileiros usarem sistemas de processo eletrônico,² e os feitos eletrônicos já somarem 99% dos casos novos em fevereiro de 2023,³ a maioria dos tribunais não conta com módulos estatísticos apropriados para consultas e análises de dados.⁴ Alguns dispõem de ferramentas de análise e comparação, mas a maior parte delas é disponibilizada apenas para juízes e servidores do próprio tribunal.

Assim, há carência de ferramentas de gestão que acompanhem a digitalização do Judiciário. É importante que os gestores das unidades judiciais tenham como foco as prioridades, assim como a identificação de gargalos que atrapalham o fluxo dos processos. Além disso, há demanda constante de abertura dos dados e *accountability* tanto externa, para a sociedade, quanto interna, para as corregedorias. A sociedade poderia, por exemplo, ter acesso a dados como produtividade dos juízes, andamento das ações ambientais, situação da violência doméstica, e maiores litigantes.

O Relatório Justiça em Números, publicação anual do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), busca, desde 2004, auxiliar a cumprir esse papel de divulgação de dados. O documento consolida os dados dos tribunais e calcula, de maneira centralizada, os indicadores. No entanto, além de refletir apenas os dados do ano anterior, esse relatório é divulgado no segundo semestre do ano seguinte, de modo

¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Estatísticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em: 20 mai. 2023.

² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022. p. 190. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2023.

³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Estatísticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em: 20 mai. 2023.

⁴ BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário). **Acórdão 1832/2018**. Relator: Augusto Nardes, 08/08/2008. Brasília. P.21. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2303616%22>. Acesso em: 27 maio 2023.

que falta contemporaneidade que permita auxiliar os gestores judiciais na tomada de decisão gerencial. Esses e outros problemas se somam para indicar que há muito o que melhorar em termos de gestão de dados no Judiciário brasileiro.

Para que os dados de desempenho judicial sejam divulgados, é necessário processo que inclui estratégias e atividades de alimentação, coleta, armazenamento, organização, disponibilização e uso de dados. Esse processo visa subsidiar a tomada de decisão de formuladores de políticas públicas e de gestores judiciais. Nessa linha, uma eficiente gestão de dados judiciais é importante para que o Judiciário brasileiro possa prestar contas à sociedade a respeito do seu desempenho e, ao mesmo tempo, mostrar que adota um modelo de boa governança. Aliás, medir desempenho judicial e publicizar dados representam condições para uma *accountability* adequada e também para permitir análises estratégicas e tomadas de decisões gerenciais que possam melhorar o próprio desempenho do Judiciário.

Accountability e desempenho se constituem em dimensões de governança judicial,⁵ a qual ganhou protagonismo e passou a integrar a agenda de pesquisadores, de formuladores de políticas públicas, de dirigentes de tribunais e juízes,⁶ por ser instrumento de aperfeiçoamento da administração.

Os fundamentos da governança judicial estão intimamente ligados aos pressupostos do *new public management* e da corrente denominada pós-*new public management*, tendo em vista que a qualidade gerencial da Administração Pública vem sendo tratada nessas diversas abordagens teóricas. A literatura relacionada ao tema, no entanto, tem focado mais fortemente na administração do Poder Executivo, sendo ainda escassos os estudos relacionados ao Judiciário.⁷ Nesse contexto, é relevante investigar de que forma os pressupostos das diferentes abordagens da Administração

⁵ AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista de Direito FGV**, v. 8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012.

⁶ Cf. AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista de Direito FGV**, v. 8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012; NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011; NOGUEIRA, José Marcelo Maia. **A gestão do poder judiciário: uma análise de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010; SILVEIRA, Raquel M. da Costa; CLEMENTINO, Maria do L. Miranda; ALMEIDA, Lindijane de S. Bento. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 3, p. 315-344, dez. 2020.

⁷ VISSER, Max; SCHOUTETEN; Roel; DIKKERS, Josje. Controlling the courts: new public management and the dutch judiciary. **Justice System Journal**, v. 40, n. 1, p. 39-53, 2019.

Pública, do *new public management* (NPM)⁸, do *new public service* (NPS) e do *new public governance* (NPG) e seus arranjos híbridos informam e modelam o conceito de governança judicial e são aplicáveis ao Judiciário.

O Judiciário, na sua função essencial de decidir, é pautado pelos princípios da independência e da imparcialidade, o que, segundo diversas pesquisas, tenderia a transportar essa impermeabilidade para a gestão dos tribunais.⁹ Em contraponto, sistemas de justiça de distintos países têm avançado em termos de governança, bem como em políticas de gestão de dados, que incluem a coleta e a divulgação de informações relacionadas ao desempenho de tribunais.¹⁰ Ao mesmo tempo em que a gestão de dados é aprimorada, surgem outras oportunidades e, por conseguinte, desafios aos gestores judiciais, tais como: o que fazer com esses dados na gestão judicial, como colocar a gestão de dados como fio condutor dos processos de trabalho, e que decisões estratégicas podem ser tomadas. Em síntese, surge a questão de como a gestão de dados pode impactar a governança judicial.

Nesse cenário, ganha importância a gestão orientada por resultados, pela qual os gestores públicos devem se dedicar visando a consecução de objetivos públicos relevantes¹¹ e não apenas comprovar a realização de atividades ou se submeter a controles diversos. Para isso, é importante a formulação de objetivos claros e mensuráveis por indicadores,¹² que, no caso do Judiciário brasileiro, são estabelecidos desde 2009¹³ e conhecidos pelos tribunais.

⁸ PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; LUNARDI, Fabrício Castagna. Desafios na Implementação da Nova Gestão Pública na Judicatura Portuguesa: O Juiz Tradicional *versus* o Juiz Gestor. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 9, n. 19, p. 125-135, 2022.

⁹ Cf. CONTINI, Francesco; MOHR, Richard. Reconciling independence and accountability in judicial systems. **Utrecht Law Review**, v. 3, n. 2, p. 26-43, Dec. 2007; KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. **International Journal for Court Administration**, v. 9, n. 3, p. 23-36, 2018; NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance?. **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011.

¹⁰ Cf. KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. **International Journal for Court Administration**, v. 9, n. 3, p. 23-36, 2018; OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. The indicators on the brazilian judiciary: limitations, challenges and the use of technology. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, e1948, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>. Acesso em: 30 dez. 2021.

¹¹ DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Londres: Routledge, 2015. p. 37.

¹² OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance? emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. Londres: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010. p. 141.

¹³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ n.º 76/2009**. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>. Acesso em: 22 mai. 2023.

Desde 2020, o Conselho Nacional de Justiça conta com o DataJud – base nacional de dados do Poder Judiciário brasileiro – como fonte primária do Sistema de Estatística do Poder Judiciário. O DataJud recebe mensalmente metadados e as movimentações processuais de 91 tribunais brasileiros, dentre os quais não figura o Supremo Tribunal Federal (STF).¹⁴ Diante da necessidade de se aprimorar a transparência, a *accountability* e a gestão de desempenho do Judiciário e da oportunidade criada pelo DataJud de mostrar dados mais atuais e detalhados, o CNJ lançou, em 2022, duas ferramentas – o Painel de Estatísticas¹⁵ e o Painel de Grandes Litigantes –,¹⁶ que oferecem consultas a informações diversas sobre o Judiciário.

Diante deste cenário de crescente exigência e disponibilidade de informações, o presente estudo investiga o seguinte problema de pesquisa: Considerando as dimensões da governança judicial, como a gestão de dados processuais influencia a *accountability* e o desempenho do Judiciário brasileiro?

O objetivo geral do trabalho, portanto, é analisar como a gestão de dados processuais influencia a governança judicial em relação às dimensões *accountability* e desempenho. Sob esse enfoque, os objetivos específicos são: 1) investigar a relação das dimensões *accountability* e desempenho com as abordagens do *new public management*, *new public service* e *new public governance*; 2) comparar os dados processuais disponibilizados nas páginas dos tribunais de justiça estaduais e nas ferramentas Datajud; 3) identificar percepções de juízes quanto à gestão de dados realizada pelos tribunais e pelas ferramentas Datajud; 4) identificar e sugerir melhorias nas ferramentas Dataud, para aprimoramento das dimensões *accountability* e desempenho no Judiciário.

Assim, no capítulo 2, será investigada a relação entre governança judicial e gestão de dados e explorado de que forma os pressupostos do *new public management* (NPM), do *new public service* (NPS) e do *new public governance* (NPG) e suas combinações modelam o conceito de governança judicial e são aplicáveis ao

¹⁴ Na ADI n.º 3367, o Supremo Tribunal Federal firmou o entendimento de que o STF não se submete administrativa, financeira e disciplinarmente ao CNJ. Cf. BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADI n.º 3367. Associação dos Magistrados Brasileiros. Congresso Nacional. Relator: Cezar Peluso. Brasília, DF, 13 de abril de 2005. **Diário de Justiça Eletrônico**. Brasília, 22 set. 2006. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur95163/false>. Acesso em: 27 maio 2023.

¹⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Estatísticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em: 20 mai. 2023.

¹⁶ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Grandes Litigantes**. Disponível em: <https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br>. Acesso em: 22 mai. 2023.

Judiciário. Também serão analisados os impactos da gestão de dados nas dimensões *accountability* e desempenho, dando-se atenção às atividades de coleta de dados, escolha de indicadores de desempenho, apresentação compreensível e uso efetivo das informações.

No capítulo 3, serão apresentadas as principais características do DataJud e as funcionalidades dos Painéis de Estatísticas e de Grandes Litigantes, assim como se estudará a relação da base de dados com as tabelas processuais unificadas do Poder Judiciário. Adicionalmente, serão comparadas as informações processuais disponibilizadas pelas páginas dos tribunais de justiça estaduais com as fornecidas pelo DataJud nas ferramentas referidas, ao passo que serão analisados os usos que podem ser feitos com esses dados para melhoria das dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial.

No capítulo 4, serão detalhadas e examinadas as entrevistas realizadas com 14 juízes, em que foram abordadas as experiências dos magistrados com gestão de dados processuais, sua possibilidade de aplicação nas unidades judiciárias e para políticas judiciárias, sugestões de melhorias das ferramentas do CNJ e visões de futuro. O capítulo 5, ao final, trará as conclusões e recomendações finais desta pesquisa.

Conforme já referido, o que se pretende com este estudo é fornecer um panorama do impacto da gestão de dados e, de forma específica, dos produtos do DataJud na governança judicial, bem como traçar caminhos de novos usos e de melhorias para a base de dados. Em outras palavras, apontar o que já existe, quais são os pontos positivos e negativos, e investigar o que seria relevante implementar e quais as oportunidades para melhorar a gestão de dados judiciais. A importância da pesquisa reside no fato de que a gestão de dados é tema atual, central para o Poder Judiciário e ainda pouco explorado. Além disso, é um estudo que traz possibilidade de alterar a prática, tendo em vista que, ao final, pretende-se sugerir melhorias para o uso da base de dados.

1.1 Métodos e Técnicas

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, o trabalho foi realizado em três etapas. Na primeira, desenvolveu-se pesquisa bibliográfica acerca do tema

governança judicial e gestão de dados. Investigou-se, inicialmente, de que forma a gestão de dados se habilita como ferramenta útil para o aprimoramento da governança judicial nas dimensões *accountability* e desempenho. Outro ponto examinado é de que forma os pressupostos de diferentes abordagens do *new public management* (NPM), do *new public service* (NPS) e do *new public governance* (NPG) e seus arranjos híbridos informam e modelam o conceito de governança judicial e são aplicáveis ao Judiciário. Trata-se de uma abordagem teórica, com fim de localizar e compreender o tema gestão de dados judiciais em um arcabouço de Administração Pública com enfoque no Judiciário.

Para o aprofundamento sobre a teoria da governança judicial, foram selecionados artigos em periódicos científicos nas bases de dados HeinOnline e Google Acadêmico sob os termos em português “administração judiciária/judicial”, “governança judiciária/judicial”, “judiciário e *accountability*”, “transparência judicial”, “Justiça em Números”, “desempenho e judiciário”, “dados estatísticos e Poder Judiciário”, “gestão orientada por dados” e, em inglês, “*judicial governance*”, “*judicial management*”, “*judicial accountability*”, “*judicial transparency*”, “*performance and judiciary*”, “*new public governance*”, “*new public management*”, “*new public service*”, “*judicial management*”, “*data driven government*”, “*data driven judiciary*”. Utilizando-se da técnica “bola de neve”, foram selecionados também outros textos relevantes citados nos primeiros artigos recuperados, a fim de garantir a completude da pesquisa no tema.

Na segunda parte, desenvolveu-se análise documental acerca da influência da gestão de dados nas dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial. Nessa análise, investigou-se quais dados foram disponibilizados ao público pelo Judiciário antes e após a implementação do DataJud. Para isso, foram comparadas as informações sobre atividades processuais existentes nas páginas dos Tribunais de Justiça com as informações apresentadas nos painéis de Estatísticas e de Grandes Litigantes do DataJud. Para essa finalidade, foram consultadas as páginas eletrônicas dos 27 Tribunais de Justiça Estaduais. A opção pelos tribunais estaduais fundamenta-se no fato de a Justiça Estadual representar cerca de 75% do

percentual de processos brasileiros,¹⁷ distribuídos em assuntos variados de interesse geral da sociedade.

O Painel de Estatísticas do Poder Judiciário e o Painel de Grandes Litigantes, objeto de análise e comparação, são ferramentas de gestão de dados processuais do Conselho Nacional de Justiça. O Painel de Estatísticas apresenta vários indicadores, como: casos novos, pendentes, baixados, sem movimentação há mais de 50 dias, conclusos, dentre outros. O Painel de Grandes Litigantes, por sua vez, apresenta *rankings* dos maiores litigantes pessoas jurídicas nos polos ativo e passivo, em nível nacional, de tribunal e de unidade judiciária. Ambos são detalhados no capítulo 3.

Para fins de comparação entre as informações processuais disponibilizadas pelas páginas dos Tribunais de Justiça e as disponibilizadas pelo DataJud, foram utilizados parâmetros previstos nos anexos da Resolução CNJ 76/2009, que estabelece os principais indicadores processuais do Poder Judiciário. Assim, com base na Resolução, foram estabelecidas as seguintes categorias: 1. Dados básicos JN: casos novos, pendentes, baixados, decisões/sentenças, taxa de congestionamento e índice de atendimento à demanda; 2. Dados secundários JN: conhecimento/execução; processos criminais/não criminais; 3. Tempo médio do processo; 4. Classes e assuntos mais recorrentes; 5. Processos suspensos; 6. Recorribilidade.

Após consulta preliminar às páginas dos tribunais, foi verificada grande diversidade nos dados. Percebeu-se que alguns tribunais apresentam outros parâmetros relevantes, não considerados na lista acima, ou mostram a informação de maneira inovadora a ponto de ser registrada. Assim, foram incluídas outras categorias de comparação: 7. Dados por unidade judiciária; 8. Dados por magistrado; 9. Série histórica; 10. Atualidade dos dados de até 60 dias; 11. Processos parados há XX dias; 12. Lista de processos; 13. *Ranking* comparativo entre unidades; 14. Indicadores de 2º Grau; 15. Lista de maiores litigantes; 16. Formato acessível.

Em seguida, foram analisadas a natureza dos dados apresentados em diversas ferramentas atuais do Judiciário e a possibilidade de uso dos dados na tomada de decisão e na melhoria da governança. Para isso, investigou-se o conteúdo

¹⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (ed.). **Base Nacional de Dados do Poder Judiciário**. [2020]. Sistemas. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em: 27 maio 2023.

dos dados de cada parâmetro elencado e em que aspecto do trabalho judicial a informação pode ser útil. Toda informação disponibilizada a respeito de desempenho é relevante para promover a transparência do Judiciário, porque mostra alguma faceta do trabalho prestado. No entanto, pode ter utilidades diversas para juízes, servidores e administradores dos tribunais. Da mesma forma, observou-se como o dado é apresentado e de que maneira a sua apresentação pode influenciar a usabilidade.

Os tribunais de justiça estaduais pesquisados foram anonimizados e estão identificados no texto por números de 1 a 27. A medida foi tomada porque não se pretende, neste estudo, uma comparação de mérito entre tribunais, mas uma análise de como os dados apresentados podem agregar à governança judicial.

Outras dimensões de desempenho, como qualidade das decisões, independência dos juízes ou efetividade das decisões, não serão consideradas na presente pesquisa por não constituírem variáveis passíveis de serem acompanhadas pelas informações da base de dados estudada. Além disso, alguns tribunais mantêm painéis de *business intelligence* de uso interno de juízes, servidores e corregedorias, com informações de atividade processual. No entanto, tendo em vista a falta de acesso a esses *dashboards*, foram consideradas apenas as informações públicas das cortes.

A terceira etapa do trabalho envolveu entrevistas para coleta de depoimentos e percepções de juízes a respeito do sistema de gestão de dados do Judiciário. As entrevistas foram realizadas com 14 juízes, sendo 6 do sexo feminino e 8 do sexo masculino, de primeiro grau de distintos perfis, oportunidade em que se investigou de quais funcionalidades esses usuários gostariam de dispor para fins de transparência e gestão de desempenho. Optou-se por entrevistar juízes por serem os agentes que determinam o fluxo processual e os processos de trabalho da unidade judiciária. A quantidade de juízes entrevistados foi definida pela técnica da saturação teórica, que determina que se atinge o número adequado de entrevistados quando novos temas ou tipos de enunciados não são, de maneira consistente, acrescentados após novas entrevistas.¹⁸

A análise de conteúdo das informações disponibilizadas pelos tribunais estaduais e pelo DataJud, assim como das entrevistas, seguiu o método de análise

¹⁸ FONTANELLA, Bruno *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011. p. 391.

categorial, realizada mediante a identificação e codificação dos assuntos e temas encontrados naquelas informações e nas frases dos entrevistados. A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”,¹⁹ que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”.²⁰ A análise categorial ou categorização, por sua vez, “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto”,²¹ realizada mediante tratamento do material pela codificação, que “corresponde a uma transformação [...] que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo”.²² Assim, os temas trazidos nas entrevistas foram categorizados pelo significado e identificados e codificados em cada entrevista com o auxílio do software Atlas TI.

O DataJud é uma base de dados que reúne informações enviadas pelos tribunais. Essa base não tem utilidade por si só, servindo seu propósito somente quando suas informações são organizadas e reveladas a determinado público. Portanto, a fim de se analisar o impacto do DataJud na governança, são considerados os produtos desenvolvidos pelo CNJ cuja fonte seja esse repositório de informações e que podem ter ou não impacto na organização e gestão do Poder Judiciário. Dessa forma, para efeitos desta pesquisa, será chamado de “produto” toda criação produzida com fonte no DataJud.

O interesse e a motivação pelo aprofundamento sobre a relação DataJud e governança judicial partem da experiência pessoal da pesquisadora como integrante da equipe do CNJ responsável pela estruturação e disponibilização do DataJud. Ressalta-se, neste ponto, que os documentos analisados são públicos, podendo o caminho da pesquisadora ser percorrido e escrutinado por outros pesquisadores e interessados. Essa característica atende a uma condição importante na produção do conhecimento científico – a possibilidade de que os dados e resultados de uma pesquisa sejam testados em pesquisas posteriores.

¹⁹ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p. 33.

²⁰ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p. 45

²¹ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p. 145.

²² BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p. 129.

2 GOVERNANÇA JUDICIAL E GESTÃO DE DADOS

Nesta seção, será examinada a relação entre governança judicial e gestão de dados. Inicialmente, serão investigados os conceitos de governança pública e governança judicial. Após, será explorado de que forma os pressupostos do *new public management* (NPM), do *new public service* (NPS) e do *new public governance* (NPG) e suas combinações modelam o conceito de governança judicial e são aplicáveis ao Judiciário. Por fim, serão estudados os impactos da gestão de dados nas dimensões *accountability* e desempenho, conferindo-se especial atenção às atividades de coleta de dados, escolha de indicadores de desempenho, apresentação compreensível e uso efetivo das informações²³.

2.1 Governança pública e governança judicial

Governança é entendida como o conjunto de processos de governo, ou seja, os processos e práticas de decisão, gestão, execução e controle de determinada organização. A governança difere do governo, na medida em que dirige a atenção menos ao Estado e suas instituições e mais às práticas sociais e atividades.²⁴ Em síntese, governança refere-se aos processos de administração e controle de organizações.²⁵

A governança judicial, por sua vez, trata-se do conjunto de práticas realizadas no âmbito dos tribunais. Governança judicial diz respeito a um conjunto de políticas, condutas, estratégias e práticas relacionadas à administração dos tribunais, com a finalidade de apoiar a prestação de serviços de justiça segundo demandas da sociedade, apoiadas em instituições, isto é, leis, normas e padrões de conduta que regulam as relações sociais.²⁶

²³ Parte da pesquisa deste capítulo foi apresentada pela autora no evento científico ENAJUS 2022 e publicada nos Anais - <https://enajus.org.br/anais/2022/governanca-e-gestao-de-dados-no-poder-judiciario?q=gest%C3%A3o>.

²⁴ BEVIR, Mark. **Governance**: a very short introduction. Oxford: Oxford University Press, 2012.

²⁵ MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social – APGS**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. p. 117.

²⁶ AKUTSU, Luiz; CORREIA, Pedro M. A. R.; GOMES, Adalmir de O.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BILHIM, João Abreu de F. Evidências de validade de construtos de governança judicial em tribunais brasileiros e portugueses. *In*: EMMENDOERFER, Magnus Luiz (ed.). **Organizações públicas, inovações e políticas de desenvolvimento**. 1. ed. Viçosa (MG): IPPDS - Universidade Federal de Viçosa, 2017. p. 100-117. p. 100.

A governança judicial pode ser encarada sob perspectivas teóricas de áreas diferentes, segundo Akutsu & Guimarães (2012).²⁷ Esses autores, com base em estudos acadêmicos, identificam e categorizam as seguintes dimensões para a disciplina da governança judicial: *accountability*; acessibilidade; independência; recursos e estrutura; práticas de governança; ambiente institucional; e desempenho. Nessa mesma linha, Ng²⁸ afirma que a governança judicial é disciplina própria a ser encarada de forma interdisciplinar, abrangendo as ciências jurídicas e políticas, a economia e a administração. Sustenta que parâmetros legais são insuficientes para dar suporte às necessidades de eficiência, *accountability* e modernização do Judiciário.²⁹

Nesse contexto, conforme se percebe pelos conceitos trazidos, a relevância de se explorar e compreender a disciplina da governança judicial está na abrangência do impacto para o serviço prestado pelo Judiciário, que depende da interligação e sucessão de diferentes práticas e atores para funcionar bem.

2.2 Novas abordagens da Administração Pública e governança judicial: os construtos *accountability* e desempenho

Em oposição à tradição burocrática e hierárquica da Administração Pública tradicional surge, nas décadas de 1980 e 1990, o movimento do *new public management* (NPM), com novas ideias de como deveria ser prestado o serviço público e enfrentados os desafios da Administração Pública.³⁰ Essa abordagem do NPM é utilizada como suporte de diferentes reformas havidas em diversos países, mas consegue invocar ideias e ânimos comuns, como a introdução de mais competição no setor público, a aplicação de conceitos de mercado na Administração Pública, a

²⁷ AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista de Direito FGV**, v. 8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012. p. 187.

²⁸ NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011. p. 103.

²⁹ NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011. p.103

³⁰ Cf. BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity**. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 105; DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Versão E-book. Londres: Routledge, 2015. p. 78.

ênfase no desempenho e resultados e o tratamento do usuário do serviço como consumidor.³¹

Com o passar do tempo, cresce a crítica acerca da incapacidade do NPM em captar a realidade complexa da entrega de serviços públicos e contribuir para a governança pública em ambientes cada vez mais fragmentados e interorganizacionais. Surgem então novas abordagens como, por exemplo, o *new public service* e o *new public governance*, chamados de Pós-NPM.³²

O *new public service* emerge na década de 2000, a fim de contrapor a influência das noções de “mercado” e “consumidores” na Administração Pública e apresentar novas ideias e valores sobre serviço público.³³ A premissa desse modelo acusa que deve ser fortalecida a conexão entre os servidores e cidadãos, os quais devem se engajar ativamente no processo de prestação de serviços públicos e resolver problemas de forma cooperativa. Assim, sustenta-se que os servidores públicos ganham mais “ouvindo” do que “falando”. Nessa linha, os principais fundamentos do *new public service* seriam os seguintes: 1) servir cidadãos, não consumidores; 2) buscar o bem comum; 3) valorizar a cidadania sobre empreendedorismo; 4) pensar estrategicamente, agir democraticamente; 5) reconhecer que *accountability* não é simples; 6) servir, em vez de conduzir; 7) valorizar pessoas, não apenas produtividade.

De mesmo modo, enfatizando a atuação de múltiplos agentes em rede e processos de coordenação social,³⁴ o *new public governance*, segundo Osborne,³⁵ surge no contexto em que o “fundamentalismo neo-liberal, *new public management* e instituições globais estavam sendo questionados pela sociedade civil e governos”, e “emergiam preocupações com falta de *accountability* e transparência, déficit

³¹ BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity**. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

³² Cf. ROPRET, Marko; ARISTOVNIK, Aleksander. Public sector reform from the post-new public management perspective: review and bibliometric analysis. **Central European Public Administration Review**, v. 17, n. 2, p. 89-115, 2019; CHRISTENSEN, Tom. Post-NPM and changing public governance. **Meiji Journal of Political Science and Economics**, v. 1, p. 1-11, 2012; ÇOLAK, Çağrı D. Why the New Public Management is obsolete: an analysis in the context of the Post-New Public Management Trends. **Croatian and Comparative Public Administration**, v. 19, n. 4, p. 517-536, 2019.

³³ DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Versão E-book. Londres: Routledge, 2015. p. 11-13.

³⁴ BEVIR, Mark. **Governance: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

³⁵ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010. p. 23.

democrático”. Ainda segundo Osborne,³⁶ o *new public governance* surge em um Estado plural, no qual múltiplos atores interdependentes contribuem para a entrega de serviços públicos, onde múltiplos processos informam o sistema de políticas públicas. No *new public governance*, a ênfase recai nas relações interorganizacionais e na governança de processos, com foco na efetividade do serviço e resultados.³⁷

É importante frisar que o esquema de modelos detalhados é uma simplificação de diversas ideias que coexistiram de formas diferentes em inúmeros países, frequentemente operando sob a sombra do regime dominante de hierarquia.³⁸ Além disso, não são incomuns críticas a esses modelos. No caso do NPM, as objeções mais contundentes dizem respeito ao seu foco intraorganizacional em um mundo cada vez mais globalizado e à inaplicabilidade ao setor público de técnicas obsoletas do setor privado.³⁹

Também se relativiza nas pesquisas o real impacto do NPM na administração, tendo em vista que é simples a verificação da intenção das práticas em documentos oficiais, mas de difícil constatação em pesquisa de campo.⁴⁰ A dificuldade de mensurar o impacto das reformas é salientada, na mesma linha, por Dickinson.⁴¹

Ponderações sobre a efetiva aplicação do *new public governance* também não são incomuns. Há dúvidas se as redes (*networks*) conseguem, de fato, representar interesses sociais de maneira mais efetiva do que a democracia representativa, na medida em que a participação nas redes dependeria de algum tipo mínimo de organização das pessoas.⁴²

³⁶ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?:** emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010. p. 8.

³⁷ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?:** emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010. p. 30

³⁸ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?:** emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010. p. 2

³⁹ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?:** emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010. p. 4

⁴⁰ BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity.** 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

⁴¹ DICKINSON, Helen. From new public management to new public governance: the implications for a ‘new public service’. In: BUTCHER, John; GILCHRIST, David (ed.). **The three sector solution:** Canberra (Austrália): ANU Press, 2016. p. 42.

⁴² OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?:** emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010, p. 41.

Ainda assim, a sucessão de modelos teóricos de administração pública e/ou sua coexistência e as críticas a eles, em vez de deslegitimar parâmetros alcançados, se presta a somar ideias à construção da disciplina da governança judicial. Ao se apresentarem novas concepções de administração pública, aprimora-se o tratamento dispensado à prestação de serviços públicos.

Nessa linha, defendem Bouckaert e Pollitt⁴³ que as reformas do setor público se parecem com o fenômeno de sedimentação geológica, no qual há sucessão de camadas, sem que uma substitua a anterior. A mesma figura é invocada por Dickinson,⁴⁴ ao afirmar que, em vez de mudanças maciças, o que se observa nos processos de reforma é uma sobreposição de camadas e arranjos híbridos de governança. Assim, cada uma dessas abordagens da Administração Pública traz alguma contribuição com poder de idealizar e arquitetar a disciplina da governança judicial, especialmente no que se refere às dimensões desempenho e *accountability*.

A dimensão desempenho é fortemente marcada pelas ideias trazidas pelo *new public management*, que enfatiza a medição dos resultados da atividade pública.⁴⁵ No entanto, observa-se que a preocupação com os resultados perpassa todas as abordagens estudadas.^{46,47} Osborne⁴⁸, por sua vez, afirma que, apesar da dificuldade na identificação de medições adequadas, a gestão de desempenho é útil não somente na gestão das organizações, mas também em promover sua *accountability*. Afirma ainda que, sendo a *performance* o que interessa, as redes de atores devem ser capazes de tomar suas próprias decisões. Assim, ressalta o autor, a preocupação com o desempenho se apresenta também no contexto da nova governança.

⁴³ BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity**. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

⁴⁴ DICKINSON, Helen. From new public management to new public governance: the implications for a 'new public service'. In: BUTCHER, John; GILCHRIST, David (ed.). **The three sector solution**: Canberra (Austrália): ANU Press, 2016. p. 45.

⁴⁵ OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York: Plume, 1993. p. 349.

⁴⁶ ANDRIKOPOULOS, Vasilios; IFANTI, Amalia. New public management and governance: quo vadis? **Journal of Public Administration and Governance**, v. 10, n. 3, p. 430-442, 2020.

⁴⁷ PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; LUNARDI, Fabrício. Administração e Governança Pós-Burocrática em Portugal: o caso do Plano Justiça mais Próxima 20/23. **Revista Humanidades e inovação**, v. 9, n. 19, p. 135-144, 2022.

⁴⁸ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. Londres: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010, p. 44.

Para o *new public service*, é central a preocupação com a entrega de serviço de qualidade, que é o primeiro passo para aumentar o envolvimento público e a participação democrática. No entanto, também se encoraja que mais e mais cidadãos assumam responsabilidade pessoal com o que acontece na comunidade e atuem em colaboração com os administradores.⁴⁹

A tendência de implementação de gestão de qualidade nos tribunais é percebida por Ng,⁵⁰ que afirma que os padrões de desempenho “são medidos pelo exame de atividades-chave dos tribunais, usando dados estatísticos quando possível e questionários para os servidores e ‘consumidores’ em outros momentos para chamar a atenção a áreas antes de planejar melhorias”. Assim como Osborne,⁵¹ essa autora também vincula a mensuração do desempenho à *accountability*, ao referir que “a pesquisa mostra que a ideia por trás (da gestão de qualidade) é também aprimorar mecanismos de *accountability* face ao público, em vez de ser um mecanismo de controle político dos tribunais”.⁵²

Nesse sentido, é importante salientar que o desempenho não guarda fim em si, devendo os conhecimentos advindos da mensuração de desempenho ser postos em prática para a melhoria das práticas administrativas das cortes e dos serviços judiciais.⁵³ Isso se torna possível quando os dados não são somente coletados, mas também analisados para melhor reflexão quanto às soluções possíveis para os problemas enfrentados localmente.⁵⁴ Além disso, a qualidade dos serviços judiciais pode refletir no aumento da confiança do público e na legitimidade do Judiciário.⁵⁵

⁴⁹ DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Versão E-book. Londres: Routledge, 2015. p. 64-65.

⁵⁰ NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011. p. 113.

⁵¹ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010.

⁵² NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011. p. 113.

⁵³ HANSON, Roger; OSTROM, Brian; KLEIMAN, Matthew. The pursuit of high performance. **International Journal for Court Administration**, v. 3, n. 1, p. 2-12, Nov. 2010.

⁵⁴ Cf. DAKOLIAS, Maria. Court performance around the world: a comparative perspective. **Yale Human Rights & Development L.J.**, v. 2, p. 87-142, 1999; HANSON, Roger; OSTROM, Brian; KLEIMAN, Matthew. The pursuit of high performance. **International Journal for Court Administration**, v. 3, n. 1, p. 2-12, Nov. 2010.

⁵⁵ NG, Gar Yein, VELICOGNA, Marco; DALLARA, Cristina. Monitoring and evaluation of courts activities and performance. **International Journal for Court Administration**, v. 1, n. 1, p. 58-64, Jan. 2008.

Nesse contexto, é necessário ressaltar que, no Judiciário, a busca pelo desempenho, apesar de fazer parte da essência da prestação do serviço público, traz como um dos desafios a tensão entre a exigência da produtividade dos juízes – e a publicidade da produtividade – e a independência judicial.⁵⁶ Seguindo o mesmo raciocínio, Ng observa que, “em comparação a outros dados de governo sobre desempenho, há poucos dados nas cortes europeias sobre *performance*, principalmente em razão da natureza independente e autônoma dos juízes e o uso político de dados para finalidades de *accountability*”.⁵⁷

A medição de desempenho judicial é preocupação atual na Europa e nos Estados Unidos, refletida nos estudos da *European Commission for the Efficiency of Justice* (CEPEJ)⁵⁸ e no *Planning Guide for Using the Trial Court Performance Standards and Measurement System* do Departamento de Justiça americano.⁵⁹ Em cenário semelhante, o Brasil concede relevância à dimensão desempenho na governança judicial. O Conselho Nacional de Justiça prevê mensuração de desempenho na norma que rege as promoções na carreira (Resolução CNJ 106/2010), em indicadores do relatório anual Justiça em Números e como parte dos critérios do Prêmio CNJ de Qualidade (Portaria CNJ 82/2023).

Da mesma forma, a *accountability* – outra dimensão da governança judicial – é pressuposto de todas as recentes abordagens da Administração Pública. Enquanto a Administração Pública tradicional está associada a segredo e reserva de informações e à noção de que posse de informação é forma de poder,⁶⁰ o ambiente do NPM, por si só, não garantiu mais transparência aos países que aderiram à reforma de alguma maneira (Osborne, 2010).

Assim, transparência e *accountability* parecem estar mais vinculadas às ideias do *new public governance* (NPG), na medida em que “o ideal, em uma

⁵⁶ Cf. CONTINI, Francesco; MOHR, Richard. Reconciling independence and accountability in judicial systems. *Utrecht Law Review*, v. 3, n. 2, p. 26-43, Dec. 2007; KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. *International Journal for Court Administration*, v. 9, n. 3, p. 23-36, 2018.

⁵⁷ NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? *Utrecht Law Review*, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011. p. 115.

⁵⁸ NG, Gar Yein, VELICOGNA, Marco; DALLARA, Cristina. Monitoring and evaluation of courts activities and performance. *International Journal for Court Administration*, v. 1, n. 1, p. 58-64, Jan. 2008.

⁵⁹ HANSON, Roger; OSTROM, Brian; KLEIMAN, Matthew. The pursuit of high performance. *International Journal for Court Administration*, v. 3, n. 1, p. 2-12, Nov. 2010.

⁶⁰ BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. *Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity*. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

perspectiva NPG é uma rede horizontal de atores mutuamente interdependentes, trocando livremente informações, aberta a novos membros e informando e consultando uns aos outros em todos os movimentos importantes”.⁶¹ No entanto, os mesmos autores questionam como se dá a *accountability* em ambientes de rede de governança, sem hierarquias firmes, em que não se sabe quem é responsável por resultados.⁶² A mesma preocupação é apresentada por Osborne,⁶³ ao dizer que a *accountability* sempre foi inquietação constante da Administração Pública e que o contexto da “governança pública” se mostra ainda mais intrincado. No mesmo sentido, ressaltando a dificuldade de estabelecer *accountability* em organizações de rede, reflete Bevir que a complexidade das redes e a falta de um centro de coordenação e controle dificultam saber quem é responsável perante quem e pelo quê.⁶⁴

O NPS, por sua vez, rejeita a ideia de que simples medidas de eficiência ou *standards* de mercado podem adequadamente medir ou encorajar comportamento responsável. Nessa perspectiva, o foco no resultado pode trazer melhorias importantes, em benefício das pessoas servidas, mas as medidas de *performance* devem ser desenvolvidas com base em processo aberto ao público.⁶⁵ A *accountability*, inclusive, é valor intimamente vinculado a desempenho, dado que a transparência de atuação e a abertura a críticas oportunizam à instituição judicial incentivos de melhoria.⁶⁶

Dessa forma, percebe-se que o desempenho e a busca por resultados nos tribunais tiveram grande ênfase no NPM.⁶⁷ Esse destaque da busca pelos resultados se mantém atualmente, tendo em vista a relevância para a adequada prestação dos serviços públicos, especialmente em cenário de recursos limitados. A *accountability*,

⁶¹ BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity**. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 111.

⁶² BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity**. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017, p. 117.

⁶³ OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. Londres: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010. p. 421.

⁶⁴ BEVIR, Mark. **Governance: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 29.

⁶⁵ DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Versão E-book. Londres: Routledge, 2015. p. 123-138.

⁶⁶ Cf. KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. **International Journal for Court Administration**, v. 9. n. 3, p. 23-36, 2018; DAKOLIAS, Maria. Court performance around the world: a comparative perspective. **Yale Human Rights & Development L.J**, v. 2, p. 87-142, 1999.

⁶⁷ NG, Gar Yein, VELICOGNA, Marco; DALLARA, Cristina. Monitoring and evaluation of courts activities and performance. **International Journal for Court Administration**, v. 1, n. 1, p. 58-64, Jan. 2008.

por sua vez, mesmo diante dos desafios impostos pelos arranjos mais recentes da Administração Pública, também renova sua importância em cada modelo que vem somar aos outros. Percebe-se que a transparência da Administração Pública parte de conceito relegado a segundo plano, na velha Administração Pública, para adquirir *status* central na concepção atual de prestação de serviços públicos.

2.3 A gestão de dados na governança judicial

A gestão de dados pode ser compreendida como um conjunto de atividades que inclui produção, coleta, armazenamento, organização, disponibilização e uso dos dados, com o objetivo de não apenas disponibilizar tais dados, mas, sobretudo, aumentar o nível de transparência a respeito do que é feito e de como é feito o trabalho por organizações em geral. É importante salientar que esse processo é antecedido por decisões políticas acerca de quais dados serão coletados e disponibilizados, o que influenciará na qualidade da *accountability* e, conseqüentemente, no alcance do uso desses dados pelos diversos *stakeholders* da organização. Com o advento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a gestão de dados em organizações tem se tornado atividade automatizada, o que racionaliza e, em geral, aumenta o nível de qualidade das informações geradas. Desse modo, é importante analisar quais são os impactos da gestão de dados judiciais nas dimensões *accountability* e desempenho.

Accountability é uma palavra que não tem tradução direta para o português, mas que pode ser apropriada como sendo a obrigação de informar sobre o funcionamento de uma instituição e a possibilidade de responsabilização de pessoas ou instituições por seus atos.⁶⁸ Trata-se de um conceito intrinsecamente vinculado à transparência. A existência e a prática da *accountability* dependem de prévia promoção de transparência pela instituição, que pressupõe essencialmente a abertura de dados a públicos distintos.

O desempenho, da mesma forma, também é dimensão vinculada à gestão de dados, na medida em que sua mensuração e gestão dependem de acompanhamento das informações referentes às atividades judiciais. O desempenho

⁶⁸ KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. **International Journal for Court Administration**, v. 9. n. 3, p. 23-36, 2018.

e sua gestão é assunto de interesse interno do Judiciário – que precisa estar atento ao atendimento adequado do fluxo de seu serviço e tomar medidas que o assegurem – e também de interesse externo, na medida em que a sociedade anseia e tem o direito de conhecer os resultados do serviço judiciário. Dessa forma, o desempenho é conceito intimamente vinculado à *accountability*.⁶⁹

2.3.1 Coleta de dados e indicadores de desempenho

O registro dos dados judiciais, para ter utilidade posterior, deve ser feito de maneira completa e uniforme. O registro é completo quando contém todos os atributos necessários para sua compreensão adequada e posterior uso. O registro é uniforme, por sua vez, quando obedece à padronização previamente fixada pela instituição. No Poder Judiciário, tendo em vista o grande número e a dispersão de tribunais e unidades judiciárias, a uniformização dos registros pode ser considerada como um dos maiores desafios para a gestão de dados.

A falta de padronização dos registros processuais e os consequentes problemas de gestão de dados são retratados por pesquisadores de diferentes países.⁷⁰ Os principais contratempos daí decorrentes são a dificuldade de comparação de dados e a impossibilidade de reunião das informações para oferta de panorama nacional.

Refletindo sobre a padronização de informações, Varella enfatiza que seu sucesso depende da percepção de sua importância por todos os atores envolvidos.

⁶⁹ Cf. KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. **International Journal for Court Administration**, v. 9. n. 3, p. 23-36, 2018; DAKOLIAS, Maria. Court performance around the world: a comparative perspective. **Yale Human Rights & Development L.J.**, v. 2, p. 87-142, 1999.

⁷⁰ Cf. KOURLIS, Rebecca Love; GAGEL, Pamela. Reinstalling the courthouse windows: using statistical data to promote judicial transparency and accountability in Federal and State Courts. **Villanova Law Review**, v. 53, n. 5, p. 951-972, 2008. p. 951; AIDINLIS, Stergios; SMITH, Hannah; ADAMS-PRASSL, Abi; ADAMS-PRASSL, Jeremias. Building a justice data infrastructure: opportunities and constraints. **AI for English Law**, Sept. 2020. Disponível em: https://www.law.ox.ac.uk/sites/default/files/migrated/ukri_justice_data_report_fv_0.pdf. Acesso em: 2 out. 2022; HAMMERGREN, Linn. Uses of empirical research in refocusing judicial reforms: lessons from five countries. **America Latina Hoy**, v. 39, Sept. 2006; GUERRA, João Thiago de França. Gestão Orientada por Dados no Contexto do Poder Judiciário. In: Administration of Justice Meeting, 4., 2021, Lisboa. Anais [...]. Lisboa: Enajus, 2021. p. 1-13. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/2021/gestao-orientada-por-dados-no-contexto-do-poder-judiciario>. Acesso em: 28 maio 2023; NG, Gar Yein, VELICOGNA, Marco; DALLARA, Cristina. Monitoring and evaluation of courts activities and performance. **International Journal for Court Administration**, v. 1, n. 1, p. 58-64, Jan. 2008.

Nesse sentido, “o registro dos dados [...] é complexo, pois seria preciso convencer todas as secretarias dos cartórios judiciais, advogados e promotores do valor institucional de se ter boas informações estatísticas”.⁷¹ Na mesma linha, Gregório salienta a importância do trabalho das tabelas de classificação para garantia da uniformidade de dados.⁷²

Além disso, é importante que a preocupação com a qualidade dos dados ocorra desde a produção e coleta, a fim de minimizar problemas no uso posterior dos dados: “a prevenção em problemas de qualidade de dados é sempre preferível a achá-los depois, mas estratégias devem ser adotadas para assegurar qualidade dos dados durante todo o ciclo de vida dos dados”.⁷³

Assim, a coleta de dados completos e padronizados é o primeiro passo para possibilitar a adequada *accountability* e a gestão de desempenho orientada por dados no Judiciário. As métricas escolhidas, por sua vez, devem ser relevantes ao negócio e devem estar alinhadas ao interesse dos participantes internos da instituição, bem como de atores externos.⁷⁴

Os indicadores devem ser simples e de fácil compreensão. Conforme Keilitz (2018), os indicadores devem ser “poucos e vitais”, como os apresentados em painel de carro ou indicadores básicos de saúde. A simplicidade dos indicadores é prestigiada de igual forma por Fabri, quando diz que “análises estatísticas modernas e sofisticadas podem ser fascinantes, mas dramaticamente erradas em razão de pobreza na confiabilidade dos dados utilizados”.⁷⁵

⁷¹ VARELLA, Santiago. Estatísticas, planejamento e políticas judiciárias: ainda um debate de surdos. **Jota**, 1 de março de 2017. p. 2-3.

⁷² CUNHA, Luciana Gross; GREGÓRIO, Carlos. Apresentação da pesquisa realizada pelo Banco Mundial e DIREITO/FGV sobre a produção de informação pelas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **Cadernos de Direito GV**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 3, p. 17, maio 2006 – Contando a justiça: a produção de informação no sistema de justiça brasileiro.

⁷³ NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. Diane Robinson e Sarah Gibson (org.) Data Governance Policy Guide. Version 1.0. Williamsburg: Court Statistics Project, 2019. p.22. Disponível em:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwie7_H85Jj_AhVtqJUCHVXvDqQQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.courtstatistics.org%2F__data%2Fasets%2Fpdf_file%2F0031%2F23899%2Fdata-governance-final.pdf&usg=AOvVaw2qDyslyDfVsf_J_UciEaj Acesso em: 28 maio de 2023.

⁷⁴ HANSON, Roger; OSTROM, Brian; KLEIMAN, Matthew. The pursuit of high performance. **International Journal for Court Administration**, v. 3, n. 1, p. 2-12, Nov. 2010.

⁷⁵ FABRI, Marco. Pitfalls in data gathering to assess judiciaries. **International Journal for Court Administration**, v. 9, n. 3, p. 67-75, Dec. 2018. p. 68.

Os dados apresentados devem ser atuais, na maior medida possível, e não de meses ou anos atrás,⁷⁶ a fim de possibilitar a gestão de unidades judiciárias e cortes. Amaral lembra que os painéis estão geralmente conectados a *datamarts* (base de dados), com grande volume de dados e custo computacional, sendo da sua natureza a consequente latência de dados, mas que isso “não interfere no valor da informação e no apoio à decisão”. No entanto, ressalta que “o valor da informação está diretamente relacionado ao tempo, é natural que o valor seja reduzido com o passar do tempo, até a informação não ter valor algum e poder ser mesmo descartada”.⁷⁷

Além disso, os indicadores podem referir-se ao desempenho de juízes e servidores e também apresentar informações diagnósticas em geral, como *ranking* dos maiores litigantes, situação da litigância previdenciária ou de execução fiscal, dentre outras.

2.3.2 Apresentação compreensível dos dados e uso efetivo das informações

Todos os tribunais brasileiros contam com sistema de processo eletrônico. No entanto, os sistemas não possuem, por si só, módulos estatísticos que auxiliem na compreensão da dimensão do trabalho ou que registrem e disponibilizem indicadores para diagnósticos das atividades judiciais.⁷⁸

Assim, é importante que os dados mais relevantes sejam reunidos e apresentados em visual apropriado e compreensível ao público consumidor da informação.⁷⁹ Para isso, mostra-se fundamental a disponibilização de dados de forma a atender diretamente o trabalho do usuário do Judiciário e servir para a transparência do trabalho aos atores externos. Por conseguinte, a gestão de dados de tribunais deve

⁷⁶ KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. **International Journal for Court Administration**, v. 9. n. 3, p. 23-36, 2018.

⁷⁷ AMARAL, Fernando. **Introdução à ciência de dados: mineração de dados e big data**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 52.

⁷⁸ CUNHA, Luciana Gross; GREGÓRIO, Carlos. Apresentação da pesquisa realizada pelo Banco Mundial e DIREITO/FGV sobre a produção de informação pelas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **Cadernos de Direito GV**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 3, maio 2006 – Contando a justiça: a produção de informação no sistema de justiça brasileiro.

⁷⁹ KNAFLIC, Cole Nussbaumer. **Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Altabooks, 2019.

contar com equipe interdisciplinar, com juízes e servidores das áreas judiciárias, de informática e encarregados da gestão estratégica.⁸⁰ Essa interdisciplinaridade é fundamental para a gestão dos dados em perspectiva sistêmica, que considere a relação recursiva que ocorre entre as diversas unidades de um tribunal, por exemplo.

Nesse contexto, cresce a relevância de painéis de *business intelligence*, que podem ajudar os gestores dos tribunais a “identificar problemas e aproveitar oportunidades tão logo que elas aconteçam, a focar em tendências e padrões na atuação e descobrir formas de melhorar programas e serviços e ajudar na condução de decisões efetivas”.⁸¹

O uso efetivo dos dados para *accountability* e gestão de desempenho, no entanto, ainda se mostra um desafio no Judiciário. As normas relativas à organização de dados no Judiciário brasileiro são da primeira década dos anos 2000, e instituíram o Sistema de Estatística do Poder Judiciário (Resolução CNJ 4/2005), as tabelas unificadas de classes, assuntos e movimentos (Resolução CNJ 46/2007), a numeração única (Resolução CNJ 65/2008) e os indicadores do Poder Judiciário (Resolução CNJ 76/2009). Assim, são regras conhecidas e que já contam com certa maturidade de aplicação. Apesar disso, a divulgação e a disponibilização dos dados para transparência das atividades judiciais e o uso dos dados na gestão e planejamento são tendências recentes no Judiciário e impactam diretamente as dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial.

Quanto à transparência, desde 2004 o relatório anual Justiça em Números mostra os dados dos principais indicadores do Judiciário, como despesas de pessoal, valores de arrecadações, quantidade de processos que ingressaram, que foram julgados e que permanecem no acervo. Todavia, o relatório apresenta os dados do ano anterior, o que não retira sua relevância, mas diminuiu o impacto de transformação em razão do atraso da sua divulgação. Alguns tribunais passaram a publicar nas suas páginas eletrônicas mais informações de interesse interno e externo, mas sem uniformidade de conteúdo.

⁸⁰ BARBIERI, Carlos. **Governança de dados: práticas, conceitos e novos caminhos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

⁸¹ KEILITZ, Ingo. Smart courts: performance dashboards and business intelligence. *In*: FLANGO, Carol R.; MCDOWELL, Amy M.; CAMPBELL, Charles F.; KAUDER, Neal B (ed.). **Future Trends in State Courts**. Williamsburg, VA: National Center for State Courts, 2010. p. 75.

Atendendo ao disposto na Resolução CNJ 333/2020, os tribunais brasileiros incluem, nas respectivas páginas eletrônicas, painéis de *business intelligence* e relatórios estatísticos, tendo em vista a necessidade de melhorar o nível de transparência dos dados das cortes e “possibilitar fácil acesso às informações da atividade-fim dos órgãos do Poder Judiciário para a tomada de decisões”.

Quanto ao uso dos dados judiciais para o planejamento e gestão de desempenho das atividades das unidades judiciárias e dos tribunais, o Judiciário vem percorrendo, desde os anos 2000, um caminho gradual de evolução. A incorporação da análise de dados no planejamento do Judiciário é ainda incipiente, tendo em vista que as instituições de justiça ainda não descobriram o seu potencial para o planejamento e a melhoria dos serviços judiciais, conforme salienta Cunha.⁸² Além disso, é importante discutir que tipo de informação interessa ser produzida e qual o público que irá utilizá-la.⁸³

Para o uso efetivo das informações judiciais disponíveis para a tomada das decisões estratégicas e operacionais, é importante a compreensão, pela instituição, do valor que a integração da análise dos dados à gestão pode oferecer. Assim, a análise dos dados não deve ocupar um papel coadjuvante na instituição, pois a “gestão orientada por dados faz dessa atividade o fio condutor do processo de trabalho”.⁸⁴ Nesse contexto, a interação de vários *stakeholders* que atuem na produção dos dados, na definição de indicadores e no uso estratégico dos dados é um ponto determinante para o sucesso. O sentido da gestão de dados e a importância de cada fase devem ser do conhecimento de todos, a fim de que o plano funcione ao final.

Além da coordenação dos diversos agentes, a atuação da liderança da instituição é essencial não apenas para canalizar recursos, mas para identificar

⁸² CUNHA, Luciana Gross; GREGÓRIO, Carlos. Apresentação da pesquisa realizada pelo Banco Mundial e DIREITO/FGV sobre a produção de informação pelas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **Cadernos de Direito GV**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 3, maio 2006 – Contando a justiça: a produção de informação no sistema de justiça brasileiro. p. 15.

⁸³ CUNHA, Luciana Gross; GREGÓRIO, Carlos. Apresentação da pesquisa realizada pelo Banco Mundial e DIREITO/FGV sobre a produção de informação pelas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **Cadernos de Direito GV**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 3, maio 2006 – Contando a justiça: a produção de informação no sistema de justiça brasileiro. p. 15.

⁸⁴ GUERRA, João Thiago de França. Gestão Orientada por Dados no Contexto do Poder Judiciário. In: Administration of Justice Meeting, 4., 2021, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: Enajus, 2021. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/2021/gestao-orientada-por-dados-no-contexto-do-poder-judiciario>. Acesso em: 28 maio 2023. p. 2.

projetos de gestão prioritários.⁸⁵ A importância da liderança é enfatizada também por Barbieri,⁸⁶ que sugere seja eleito inicialmente um projeto específico e relevante na instituição, a fim de que a importância do resultado seja facilmente captada por todos.

É relevante salientar ainda que a abertura dos dados para uso dos diversos *stakeholders* de um tribunal contribui para a depuração e a qualidade desses dados, na medida em que eventuais inconsistências podem ser identificadas e podem ser sanadas na fase de alimentação, coleta ou disponibilização. Como efeito desse processo, têm-se informações mais precisas e, portanto, mais úteis para a gestão das instituições de justiça. Dessa forma, instala-se um círculo virtuoso na gestão orientada por dados no Judiciário. A gestão de dados no Judiciário tem potencial de aprimorar as dimensões *accountability* e desempenho, na medida em que é uma ferramenta que proporciona transparência a atividades judiciais e, com isso, possibilita acompanhar os resultados e dar o foco necessário às melhorias do serviço judicial.

Em suma, governança judicial é tema integrante da governança pública e vem assumindo crescente protagonismo entre os estudiosos do Judiciário. Considerada como o conjunto de práticas, políticas, estratégias e condutas relacionadas à administração dos tribunais, ela abarca diferentes dimensões, dentre elas a *accountability* e o desempenho.

O aprofundamento do estudo das dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial e a compreensão da influência das diferentes abordagens da Administração Pública permite ao Judiciário livrar-se da gestão baseada na intuição e da reputação de impenetrabilidade, possibilitando-lhe voltar-se para o caminho de modernização institucional. Assim, é possível concluir que transparência e *accountability* fazem parte da preocupação da Administração Pública e são virtudes a serem perseguidas para a melhoria da administração judicial.⁸⁷

Sendo assim, a gestão de dados processuais é tendência recente e se configura como campo a ser estudado – na medida em que, se realizada de forma eficiente, poderá conferir maior transparência e *accountability* às informações judiciais

⁸⁵ GUERRA, João Thiago de França. Gestão Orientada por Dados no Contexto do Poder Judiciário. In: Administration of Justice Meeting, 4., 2021, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: Enajus, 2021, p. 1-13. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/2021/gestao-orientada-por-dados-no-contexto-do-poder-judiciario>. Acesso em: 28 maio 2023.

⁸⁶ BARBIERI, Carlos. **Governança de dados**: práticas, conceitos e novos caminhos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

⁸⁷ BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform**: a comparative analysis - into the age of austerity. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

– e oportuniza, com o *status* de “fio condutor”, maior precisão na tomada de decisões de gestão de juízes, servidores e cortes de justiça.

3 O DATAJUD E AS DIMENSÕES ACCOUNTABILITY E DESEMPENHO

Neste capítulo, serão apresentadas as principais características do DataJud e as funcionalidades dos Painéis de Estatísticas e de Grandes Litigantes, assim como se analisará a relação da base de dados com as tabelas processuais unificadas do Poder Judiciário. Também serão comparadas as informações processuais disponibilizadas pelas páginas dos tribunais de justiça estaduais com as fornecidas pelo DataJud nos painéis mencionados, ao tempo em que se analisarão os usos que podem ser feitos com esses dados para melhoria das dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial.

Para isso, foram examinadas as páginas dos 27 Tribunais de Justiça Estaduais. A opção pelos tribunais estaduais se deve ao fato de a Justiça Estadual representar cerca de 75% do percentual de processos brasileiros,⁸⁸ distribuídos em assuntos variados de interesse geral da sociedade. A comparação com os painéis mencionados se justifica pelo fato de serem atualmente as duas principais ferramentas para acompanhamento de desempenho e de transparência de dados e *accountability* do Judiciário.

Em seguida, estudou-se a natureza dos dados apresentados e a possibilidade de uso dos dados na tomada de decisão e na melhoria da governança. Para isso, foi explorado o conteúdo dos dados e investigada de que forma a informação pode ser útil ao trabalho judicial. Da mesma forma, analisou-se como o dado é apresentado e de que maneira a sua apresentação pode influenciar a usabilidade.

Os tribunais de justiça estaduais pesquisados foram anonimizados e estão identificados no texto por números de 1 a 27. A medida foi tomada porque não se pretende, neste estudo, uma comparação de mérito entre os tribunais, mas uma análise do que os dados apresentados podem agregar à governança judicial.

⁸⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (ed.). **Base Nacional de Dados do Poder Judiciário**. [2020]. Sistemas. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em: 27 maio 2023.

3.1 A governança de dados e o DATAJUD

A governança de dados pode ser definida como “organização e implementação de políticas, procedimentos, estrutura, funções e responsabilidades que delinham e impõem regras de engajamento, direitos de decisão e responsabilidades para o gerenciamento eficaz de ativos de informação”.⁸⁹ É considerada como um “conceito em evolução, que envolve o cruzamento de diversas disciplinas, com foco central em qualidade de dados, no sentido mais amplo”.

Assim, a governança de dados é disciplina que pode auxiliar o Judiciário a organizar os dados e tratá-los como ativos de informação para melhoria da governança judicial. Gera impacto direto nas dimensões *accountability* e desempenho, na medida em que, conforme houver adequada disponibilização de informações, há repercussão na transparência e *accountability* da organização, bem como permite acompanhamento e aprimoramento do desempenho.

O Conselho Nacional de Justiça, por força de determinação constitucional,⁹⁰ tem obrigação de “elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário”. Essa tarefa constitucional compeliu o CNJ a implementar, desde sua criação, um modelo de governança de dados que o permitisse coletar dados dos tribunais, reuni-los, organizá-los e informar os números nacionais do Judiciário.

Dessa forma, o CNJ instituiu, em 2005, o Sistema de Estatística do Poder Judiciário (Res. CNJ 04/2005), o qual foi acompanhado de regramentos e balizas importantes para a uniformização de dados processuais. Os primeiros indicadores estatísticos foram criados em 2006 (Res. CNJ 15/2006), ano também da criação das Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário (Res. CNJ 46/2006) que determinou os códigos a serem utilizados por todas as unidades judiciárias para classes, movimentos e assuntos; a numeração única de processos foi estabelecida em 2008 (Res. CNJ 65/2008), seguida de um grande aprimoramento do Sistema de

⁸⁹ LADLEY, John. **Data Governance**: How to Design, Deploy, and Sustain an Effective Data Governance Program. 2ª Ed. Cambridge: Academic Press, 2019. p.16

⁹⁰ BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. art. 103-B, § 4º, VI. Brasília, DF, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 maio 2023.

Estatística, levado a efeito em 2009 (Res. CNJ 76/2009), com inclusão de novos indicadores, dentre os quais se destacam dados sobre execução fiscal, dados criminais, informações por classe e assunto e, até hoje, é a principal diretriz estatística do Poder Judiciário.

Dados processuais com esses parâmetros eram enviados pelos tribunais ao CNJ semestralmente, em janeiro/fevereiro (relativos ao segundo semestre do ano anterior) e em julho/agosto (relativos ao primeiro semestre).⁹¹ O Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ os consolidava e organizava de diversas formas comparativas para consulta a todos os interessados no relatório anual Justiça em Números que, publicado em torno da metade do ano, mostrava os dados do ano anterior.⁹² A fim de aprimorar a coleta e as possibilidades de cruzamento de dados,⁹³ o CNJ instituiu, em 2020, uma nova base de dados do Poder Judiciário: o DataJud (Resolução CNJ 331/2020).

O DataJud recebe dados de processos judiciais de todos os tribunais do país (à exceção do Supremo Tribunal Federal), de todos os sistemas processuais que, em 01.01.2020, estivessem em tramitação. Assim, um processo distribuído em 1980, mas ainda pendente em 2020, por exemplo, consta da base de dados.⁹⁴

De cada um desses processos os tribunais enviam os metadados processuais,⁹⁵ ou “dados de capa”, e as movimentações processuais. Esses dados referem-se à autuação do processo e incluem o número do feito, o órgão julgador, os

⁹¹ O envio manual dos dados no sistema próprio do Justiça em Números foi desativado no primeiro semestre de 2022, em razão de o Relatório CNJ Justiça em Números 2002, ano-base 2021, ter como fonte de dados o DataJud, conforme referido na Introdução desta pesquisa.

⁹² Sobre evolução da coleta e organização de dados pelo CNJ, cf. OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 3, p. 631-658, jul./set. 2017; GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Brasília: Enfam, [2009]. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/artigos/>. Acesso em: 22 mai. 2023.

⁹³ AGUIAR, Ana Lúcia Andrade de; e PERES, Livia Cristina Marques (org.). **Relatório de Diagnóstico: dos tribunais nas atividades de saneamento do DATAJUD**. Brasília: CNJ e PNUD, 2022. 92 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/06/pnud-relatorio-v2-2022-06-14.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

⁹⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Brasília, Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428>. Acesso em: 27 maio 2023.

⁹⁵ Metadados, nos termos de Barbieri, “são aquelas plaquinhas que ficam ao lado dos “réchauds” (BARBIERI, Carlos. **Governança de dados: práticas, conceitos e novos caminhos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. p. 26).

nomes das partes, a classe processual, os procuradores/advogados e os assuntos de que trata. As movimentações processuais são os eventos paulatinamente lançados no sistema para marcar a prática de atos processuais, acompanhados de indicador temporal de sua realização. Assim, deve ser também informada a data da distribuição, se houve audiência, sentença, recurso etc. A classe processual, os assuntos e os movimentos seguem as Tabelas Processuais Unificadas, utilizadas por todos os tribunais, facilitando a organização dos dados.

Assim, o DataJud é o que se chama, em ciência de dados, de um *datawarehouse* (armazém de dados), ou seja, um “grande banco de dados analítico corporativo”⁹⁶, “onde há o acúmulo controlado dos dados transacionais”.⁹⁷ A base do DataJud trouxe significativas melhorias em relação ao modo antigo de envio de dados ao Sistema de Estatística do Poder Judiciário. A principal é o caráter desagregado dos dados enviados. Assim, em vez de o tribunal enviar um número agregado de audiências de conciliação realizadas, por exemplo, o DataJud recebe a informação processo a processo. Dessa forma, é possível saber, em determinado processo, se foi realizada audiência de conciliação, a data da realização do ato, qual magistrado está vinculado ao ato, quais os assuntos tratados no processo, quais as partes etc.⁹⁸ Outra melhoria importante advinda com o DataJud é que, uma vez presente na base, pode ser disponibilizado com rapidez pelo CNJ para usos diversos.

Além disso, as informações são prestadas pelos tribunais, mas os cálculos são realizados de forma centralizada pelo CNJ, o que garante mais equidade na comparação entre eles. Por esse motivo, um dos usos mais relevantes do DataJud é servir de insumo para o Relatório Justiça em Números, o que foi colocado em prática desde o Relatório de 2022.⁹⁹ Pela mesma razão, outro uso importante a ser

⁹⁶ AMARAL, Fernando. **Introdução à ciência de dados**: mineração de dados e big data. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 41.

⁹⁷ BARBIERI, Carlos. **Governança de dados**: práticas, conceitos e novos caminhos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. p. 06.

⁹⁸ A necessidade de se ter à disposição dados desagregados do Poder Judiciário já foi ressaltada por pesquisadores: “Indicadores de desempenho e estatísticas não são perfeitos, não são isentos de vieses, sempre constituirão uma aproximação e uma representação da realidade. Mas quanto mais detalhadas e desagregadas forem as informações, mais próximas da realidade se tornam e mais instrumentais para gestão de políticas pública”. (OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. The indicators on the brazilian judiciary: limitations, challenges and the use of technology. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, e1948, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>. Acesso em: 22 mai. 2023.

⁹⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022. p. 13. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2023.

implementado é o uso da base de dados para o cálculo padronizado das Metas do Poder Judiciário. Portanto, o DataJud é uma base de dados alimentada pelos diversos tribunais do país, a qual pode ser trabalhada para a formação de estatísticas mediante a comparação de vários indicadores, já que contempla os dados mais relevantes de cada um dos processos judiciais.

3.2 Tabelas Processuais Unificadas

As Tabelas Processuais Unificadas seguem uma taxinomia que visa, além de facilitar, padronizar os dados e informações de processos judiciais no Brasil. Taxinomia pode ser entendida como um “sistema de organização do conhecimento, um conjunto de palavras organizadas em um ‘vocabulário’ para controlar o uso de termos usados em um campo temático” e que tem a finalidade de “facilitar o armazenamento e a recuperação de itens de um repositório”.¹⁰⁰ Assim, a taxinomia cuida de organizar em categorias ou subcategorias determinados conceitos que podem ser chamados por diferentes nomes. Essas tabelas, em uso por todos os tribunais do país, são listas de classes, movimentos processuais e assuntos, disponibilizadas pelo CNJ.¹⁰¹ Cada classe, movimento ou assunto é vinculado a códigos numéricos, que constituem a base de dados DataJud.¹⁰²

O uso efetivo das tabelas por todas as unidades judiciárias é um fator que contribui para uma melhor qualidade dos dados e permite o uso das informações da base de dados para comparação das unidades e diagnósticos do Poder Judiciário. Por esse motivo, no entanto, tendo em vista a quantidade de tribunais e a diversidade

¹⁰⁰ HLAVA, Margie. **What is a Taxonomy?** 2012. KMWorld. Disponível em: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is/What-is-a-Taxonomy-81159.aspx>. Acesso em: 27 maio 2023.

¹⁰¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Sistema de gestão das tabelas processuais unificadas**. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/sgt/consulta_publica_classes.php. Acesso em 22 mai. 2023.

¹⁰² AGUIAR, Ana Lúcia Andrade de; e PERES, Livia Cristina Marques (org.). **Relatório de Diagnóstico**: dos tribunais nas atividades de saneamento do DATAJUD. Brasília: CNJ e PNUD, 2022. p.13. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/06/pnud-relatorio-v2-2022-06-14.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

de procedimentos, o uso das tabelas é fator de risco quanto à qualidade dos dados que merece permanente atenção.^{103/104}

A qualidade dos dados – dimensão relevante da governança de dados – abrange conjunto de diversas características,¹⁰⁵ entre as quais estão: 1. Integridade de dados; 2. Completude; 3. Validade; 4. Unicidade; 5. Precisão; 6. Cobertura. 7. Razoabilidade; 8. Temporalidade. Dessas características, as que guardam maior relação e dependência com o uso das tabelas processuais unificadas são completude, integridade e validade. Completude significa que o dado deve estar registrado com todos os seus atributos como, por exemplo, contar com complemento que indique se foi “realizada” ou “cancelada” a movimentação “audiência”. Integridade, nos termos de Barbieri, “está associada com a coerência das suas manifestações em diferentes fontes de dados”, ou seja, o movimento de “arquivado provisoriamente” ou “baixado”, por exemplo, deve ser utilizado pelos diferentes tribunais no mesmo momento de vida do processo. Por fim, validade está “relacionada com a forma estrutural definida” para o dado, ou seja, indica como devem ser utilizados códigos previamente padronizados.

Assim, os dados registrados pelos tribunais devem conter a classe (e suas alterações), os movimentos ocorridos e os assuntos de cada processo judicial (completude); devem manter coerência entre as fontes dos diversos tribunais, ou seja, para o mesmo “evento” deve ser usado sempre o mesmo código (integridade); e os tribunais devem utilizar os mesmos dados referenciais, o que significa que todos devem usar como padrão as tabelas do CNJ e não eventuais tabelas locais (validade). O uso correto dos códigos das tabelas é condição determinante, portanto, para que os atributos completude, integridade e validade sejam contemplados na qualidade de dados do DataJud.

O fato de o CNJ concentrar o armazenamento na mesma base de dados e proceder à organização e disponibilização dos dados para todos os tribunais do país seguindo os mesmos parâmetros fomenta o cumprimento e preenchimento desses atributos. A fim de auxiliar os tribunais na incumbência de gerar e informar dados de

¹⁰³ VARELLA, Santiago. Estatísticas, planejamento e políticas judiciárias: ainda um debate de surdos. **Jota**, 1 de março de 2017. p. 2

¹⁰⁴ OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. The indicators on the brazilian judiciary: limitations, challenges and the use of technology. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, e1948, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>. Acesso em: 30 dez. 2021. p. 15.

¹⁰⁵ BARBIERI, Carlos. **Governança de dados**: práticas, conceitos e novos caminhos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. p. 20-22.

qualidade, o CNJ disponibiliza o chamado Painel de Saneamento,¹⁰⁶ em que podem ser obtidas listas dos processos com indicação de inconsistências na sua qualidade.

3.3 Painel de Estatísticas do Poder Judiciário e Painel de Grandes Litigantes

A partir de uma base de dados, organizações em geral extraem informações para *business intelligence*, que pode ser definida como “metodologia, ferramentas, técnicas de produzir dados para apoio às decisões”.¹⁰⁷ Uma das ferramentas de *business intelligence* é o painel, também chamado de *dashboard*, que visa transformar os dados da base em informação visual útil para o negócio.¹⁰⁸ O painel “traz informação resumida, normalmente de cunho estratégico ou gerencial, mas também tem aplicações nas áreas operacionais” e, além disso, “embora não deva conter detalhes, pode trazer os melhores ou os piores e (...) também pode conter indicadores de *performance*”¹⁰⁹. Assim, é ferramenta apta para cumprir tanto a tarefa de transparência como a de tomada de decisões para aprimoramento de desempenho. Pela rapidez na apreensão das informações e facilidade de leitura, os painéis de desempenho estão se tornando a maneira preferida de tribunais para monitorar, analisar e gerenciar seus desempenhos, sendo “a face da *business intelligence* destinada a entregar a informação certa para as pessoas certas no tempo certo”.¹¹⁰

É importante também referir que, apesar do potencial do painel como ferramenta de governança judicial, no *dashboard* criado pelo tribunal podem vir embutidos alguns problemas. Barbieri lista alguns, dentre os quais destacam-se a falta de clareza das regras de negócios, a apresentação de dados errados em razão da

¹⁰⁶ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Saneamento**. [2023]. Disponível em: https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=b532a1c7-3028-4041-80e2-9620527bd3fa&sheet=c99b3e24-4cce-4666-8ca5-09b0ad7b8b9a&theme=cnj_theme&opt=ctxmenu. Acesso em: 27 maio 2023.

¹⁰⁷ AMARAL, Fernando. **Introdução à ciência de dados: mineração de dados e big data**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 49.

¹⁰⁸ KEILITZ, Ingo. Smart courts: performance dashboards and business intelligence. In: FLANGO, Carol R.; MCDOWELL, Amy M.; CAMPBELL, Charles F.; KAUDER, Neal B (ed.). **Future Trends in State Courts**. Williamsburg, VA: National Center for State Courts, 2010. p. 74

¹⁰⁹ AMARAL, Fernando. **Introdução à ciência de dados: mineração de dados e big data**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 49.

¹¹⁰ KEILITZ, Ingo. Smart courts: performance dashboards and business intelligence. In: FLANGO, Carol R.; MCDOWELL, Amy M.; CAMPBELL, Charles F.; KAUDER, Neal B (ed.). **Future Trends in State Courts**. Williamsburg, VA: National Center for State Courts, 2010. p. 73.

baixa qualidade da base – traduzida na famosa expressão *garbage in, garbage out* – e baixo uso da ferramenta, por não ter sido “lastreada por políticas que definam sua real utilização”.¹¹¹

Diante desse contexto, o CNJ disponibilizou em 2022 duas ferramentas de *business intelligence*, a fim de dar maior transparência à atividade do Judiciário – aumentando a publicidade dos dados processuais –, bem como de oferecer ferramentas de gestão de desempenho: o Painel de Estatísticas e o Painel de Grandes Litigantes.

O Painel de Estatísticas foi lançado em fevereiro de 2022 e tem como função divulgar os dados de todas as unidades judiciárias – primeiro e segundo grau – dos tribunais da Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Trabalhista, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, bem como dos tribunais superiores – Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM) e Tribunal Superior Eleitoral (TSE).¹¹² As informações mostradas no Painel são as consideradas pelo CNJ na compilação de dados processuais do Justiça em Números, somando-se a outras que possam ser proporcionadas pelo caráter desagregado dos dados.

O Painel de Grandes Litigantes, lançado em agosto de 2022, mostra as 20 pessoas jurídicas que mais figuram como demandantes e demandadas nas ações judiciais dos segmentos federal, estadual e trabalhista,¹¹³ em âmbito nacional, em cada tribunal e em cada unidade judiciária, a depender do filtro escolhido.

Adiante são apresentadas as informações fornecidas pelos dois painéis, mediante comparação com as disponibilizadas nas páginas dos tribunais de justiça e no Relatório Justiça em Números.

3.4 Dados disponibilizados por Tribunais de Justiça e DataJud

Uma das alternativas para melhorar a *accountability* do Judiciário é o oferecimento, para consulta pública, de dados relativos aos processos dos tribunais,

¹¹¹ BARBIERI, Carlos. **Governança de dados**: práticas, conceitos e novos caminhos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. p. 138-139.

¹¹² JUSTIÇA 4.0 - Painel de Estatísticas. 2022. (3 min.), Youtube, son., color. Legendado. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TjZnPspY1Y>. Acesso em: 27 maio 2023.

¹¹³ Cf. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Grandes Litigantes**. Disponível em: <https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br>. Acesso em: 22 mai. 2023.

os quais podem e devem também disponibilizar dados que venham a indicar padrões de desempenho.

A fim de analisar o nível de publicidade de dados nos tribunais estaduais em relação aos processos judiciais, realizou-se uma pesquisa documental. Para atingir os objetivos da pesquisa, foram estudados os dados apresentados nas páginas dos 27 tribunais estaduais do Brasil, bem como realizada uma análise comparativa entre esses dados e os disponibilizados pelo Painel de Estatísticas do Poder Judiciário e pelo Painel de Grandes Litigantes. Foram utilizados os 15 parâmetros da Tabela 1.

Tabela 1 – Parâmetros para análise dos dados publicizados pelos tribunais

<u>A. Tipo de informação</u>	<u>B. Detalhamento da informação</u>	<u>C. Forma de apresentação da informação</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Dados básicos do Relatório Justiça em Números - Dados básicos do Relatório Justiça em Números em 2º. grau - Dados secundários do Relatório Justiça em Números - Tempo médio do processo - Classes e assuntos mais frequentes - Processos suspensos - Processos parados há mais de XX dias - Maiores litigantes - Taxa de Recorribilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Dados por unidade jurisdicional - Dados por juiz - Lista de processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Série histórica - Ranking comparativo entre unidades - Mapas - Formato acessível

Fonte: Elaborado pela autora.

A divisão em grupos destaca categorias distintas: a) o grupo “tipo de informação” reúne os diferentes conteúdos de dados; b) o grupo “detalhamento” revela se o dado, seja ele qual for, é apresentado de forma agregada por unidade judicial, é detalhado por magistrado e se é disponibilizada lista de processos, seja de processos pendentes, casos novos, julgados ou referentes a outro indicador ora analisado; c) o grupo “forma de apresentação” indica se o dado é exibido com série histórica, se há *ranking*, se há mapas e se tem formato acessível para uso posterior do usuário.

A maioria dos parâmetros examinados foi escolhida para comparação nesta pesquisa após análise preliminar das páginas dos tribunais e a constatação da sua repetição em várias cortes – indicando sua importância para a comunidade

jurídica. Outros parâmetros foram incluídos em razão da relevância para as dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial, ainda que pouco prestigiados pelos tribunais, a exemplo do índice de recorribilidade. Mediante o aprofundamento da pesquisa documental, entendeu-se necessário abarcar outros parâmetros, seja pela verificação de repetição ou pela importância para as dimensões da governança judicial estudadas.

As informações coletadas foram organizadas no Quadro 1. Os tribunais de justiça estão anonimizados e representados por um numeral, de 1 a 27. Os painéis de Estatística e Grandes Litigantes se encontram nas duas últimas linhas do quadro, identificados pela cor azul e pelas siglas Estat. e Litig. A cor verde das células representa que aquele dado (disposto nas colunas) está disponível na página do tribunal XX (disposto nas linhas). A cor laranja, por sua vez, significa que aquele dado não foi disponibilizado pelo tribunal XX na sua página. Eventuais anotações nas caixas verdes e laranjas representam que aquele item foi cumprido parcialmente, e pretendem detalhar o que, de fato, foi disponibilizado pelo tribunal.

Todos os tribunais de justiça estaduais disponibilizam dados sobre processos judiciais. No entanto, as informações apresentadas nas páginas desses tribunais, como mostra o Quadro 1, são bastante diversas. Cada tribunal mostra um conjunto de indicadores diferentes (casos novos, pendentes, tempo médio etc.), com variedade de detalhamento em termos da unidade jurisdicional apresentada (se por tribunal, vara ou juiz) e forma de apresentação da informação (se há série histórica, se há ranking entre unidades, se é apresentado em formato acessível, dentre outros).

Quadro 1 – Dados Disponibilizados pelos Tribunais e pelos Painéis DataJud

TJ	Dados básicos JN (novos, pendentes, baixados, decisões, taxas)		Dados secundários JN (criminal/não criminal, conhecimento/e xecução)		Tempo médio processo vara	Classes e assuntos principais	Parados há XX dias	Maiores litigantes	Lista processos	Recor.	Dados vara	Dados juiz	Série histórica	Ranking entre unidades			Formato acessível
	Dados básicos JN 2o. Grau													Mapas	Até 60d		
TJ1	x	N	x	N	N	x	N	N	N	N	x	x	x	N	N	90d	Bis exp.
TJ2	x	x	N	N	N	x	N	N	N	N	x	sent.	x	N	x	x	pdf
TJ3	x	x	N	x	N	x	x	N	x	N	x	x	x	N	N	x	Bis exp.
TJ4	x	x	N	x	N	N	N	x	2G	N	x	x	x	N	x	x	Bis exp.
TJ5	x	x	N	x	N	N	N	N	N	N	x	sent.	N	N	N	x	excel
TJ6	x	x	N	N	N	N	N	N	N	N	x	x	N	N	N	x	Bis exp.
TJ7	x	x	x	N	N	x	N	N	N	N	x	x	x	N	N	x	Bis exp.
TJ8	x	N	N	N	N	N	x	N	x	N	x	N	N	N	N	x	Bis exp.
TJ9	x	x	x	N	x	N	N	N	x	N	x	x	N	x	N	x	Bis exp.
TJ10	x	N	N	N	N	N	x	N	N	N	x	x	x	N	x	x	Bis exp.
TJ11	x	x	N	x	classes	x	N	N	N	N	x	N	x	N	N	x	Bis exp.
TJ12	x	x	N	x	x	N	x	N	N	N	x	x	x	N	x	x	pdf
TJ13	x	x	N	N	classes	x	N	N	N	N	x	N	x	N	N	x	x
TJ14	x	x	x	x	N	x	N	aut réu	N	N	x	x	x	x	N	x	Bis exp.
TJ15	x	x	N	x	x	N	N	N	N	N	x	x	x	N	N	x	Bis exp.
TJ16	x	x	N	N	N	x	x	N	N	N	x	x	N	N	N	N	excel
TJ17	x	x	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	120d	Bis exp.
TJ18	x	x	x	N	x	N	N	N	N	N	x	N	N	N	x	x	pdf
TJ19	x	x	x	N	N	N	N	N	N	N	x	x	x	N	N	x	pdf
TJ20	x	x	x	N	N	x	N	x	N	N	x	x	x	N	N	x	x
TJ21	x	x	x	x	x	N	N	N	N	N	x	x	x	N	N	x	N
TJ22	x	x	conhecimeto	x	x	x	x	N	N	N	x	x	x	N	x	x	x
TJ23	nov, pend, baix	N	N	N	assuntos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	x	N
TJ24	x	x	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	x	N	N	N	N
TJ25	decisões	x	N	N	N	N	N	aut réu	N	N	x	x	N	N	N	x	N
TJ26	x	x	x	x	N	N	N	N	N	N	x	x	x	N	x	x	x
TJ27	x	x	N	N	N	N	N	N	N	N	N	x	x	N	N	x	x
Estat.	x	x	x	x	X	X	X	N	x	N	x	N	x	x	x	N	x
Litig.	novo, pend.	nov, pend	N	N	N	x	N	x	N	N	x	N	N	N	x	N	N

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

O grupo Tipo de Informação reúne dados diferentes no seu conteúdo. Os escolhidos para essa análise foram ‘dados básicos do Relatório Justiça em Números’, ‘dados básicos do Relatório Justiça em Números em 2º. Grau’, ‘dados secundários do Relatório Justiça em Números’, ‘tempo médio do processo’, ‘classes e assuntos mais frequentes’, ‘processos suspensos’, ‘processos parados há mais de XX dias’, ‘maiores litigantes’, ‘lista de processos’ e ‘recorribilidade’. Abaixo, serão analisados cada um deles separadamente.

Como “**dados básicos do Justiça em Números**”, para efeitos desta pesquisa, são considerados casos novos, processos pendentes, processos baixados, sentenças e decisões, taxa de congestionamento bruta¹¹⁴ e o índice de atendimento à demanda.¹¹⁵ Assim, no caso de o tribunal disponibilizar esse conjunto de dados, o parâmetro é considerado atendido na tabela.

Como mostra o Quadro 1, mais de 92% dos tribunais de justiça estaduais (25 dos 27 tribunais) apresentam esse conjunto básico de dados. O número expressivo de cortes que mostram essas informações pode ser explicado pelo fato de que esses são considerados os conceitos processuais mais relevantes, tendo em vista que mostram o panorama geral do serviço judicial: O indicador ‘casos novos’ exprime a quantidade de trabalho que aporta nas unidades judiciárias e é sempre relacionado a uma medida de tempo. Assim, é possível calcular os casos novos por dia, por mês, por ano e assim por diante. ‘Processos pendentes’ refere-se à quantidade de carga de trabalho que está no acervo em determinado momento. Assim, diferentemente dos casos novos, que são relacionados a tempo decorrido, o indicador de processos pendentes mostra sempre um ‘retrato’ congelado da unidade jurisdicional, tribunal, segmento ou de todo o Poder, em determinada data.

Dessa forma, a quantidade de processos pendentes talvez se mostre inalterada ou mesmo diminua ao longo dos anos, mas a carga de trabalho que ingressa pode ter aumentado e exigido, portanto, maior esforço de juízes e servidores.

¹¹⁴ “Indicador que mede o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação ao que tramitou (soma dos pendentes e dos baixados). Cf. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022, p. 125-126. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2023.

¹¹⁵ “Indicador que verifica se o tribunal foi capaz de baixar processos pelo menos em número equivalente ao quantitativo de casos novos”. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022, p. 103. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 22 mai. 2023.

‘Processos baixados’ revela a quantidade de feitos que foram resolvidos no Judiciário. O indicador ‘sentenças e decisões’ é relevante, em razão de apresentar o principal produto do Judiciário, e as taxas de congestionamento e índice de atendimento à demanda, por sua vez, relacionam esses dados entre si. É importante notar que o parâmetro ‘decisões’ – diferentemente das sentenças, que resolvem o litígio judicial com ou sem julgamento de mérito – não tem aptidão para indicar melhor desempenho da unidade, tendo em vista que é um expediente passível de uso pouco racional e eficiente, com potencial de provocar desnecessárias idas e vindas no processo.

Os 25 tribunais de justiça disponibilizam esses dados de maneira compreensível a um público letrado no tema. Como bons exemplos, vale mencionar os TJs 01 e 12, que mostram todos os dados e permitem que sejam filtrados por unidade judiciária.

O Painel de Estatísticas do Poder Judiciário também apresenta esses dados em sua primeira aba – Gestão Processual (novos, pendentes e baixados) – e nas abas Produtividade (decisões) e Indicadores (taxa de congestionamento e índice de atendimento à demanda). O painel mostra o movimento de entrada e saída de processos pelo número de casos novos, julgados e baixados no ano corrente, bem como o número de processos pendentes de solução. Também são identificados, dentre os processos pendentes, os suspensos ou sobrestados por algum motivo e os chamados pendentes líquidos, ou seja, os processos que, de fato, estão em tramitação. A diferenciação é importante, porque os processos pendentes líquidos são aqueles que podem/devem ter, no momento da consulta, algum impulso judicial.

Tanto em Gestão Processual quanto em Produtividade, no painel Estatísticas, é possível identificar o detalhamento dos dados em quatro gráficos, que exibem diferentes informações. No gráfico de barras horizontais “Quantidade de casos por ramo, tribunal, grau e órgão julgador” (gráfico *drill down*), se escolhida uma UF, observam-se paralelos entre os números dos diferentes segmentos atuantes na região. Se selecionado um tribunal, é possível examinar os números de primeiro e segundo graus e, onde houver, dos juizados e turma recursal; caso definido o grau, é apresentada a comparação entre todas as unidades de primeiro ou segundo grau.

É importante notar que a comparação dinâmica ora permitida pelo Painel de Estatísticas entre diferentes ramos de justiça e entre as unidades do mesmo tribunal é nova, em virtude da característica desagregada das informações da base

de dados DataJud. O Relatório Justiça em Números não permite esse cruzamento e detalhamento das informações, em razão do caráter agregado dos dados que, até 2020, era a regra do sistema de alimentação do relatório.

O gráfico chamado *treemap*, por sua vez, contrasta os dados dos graus de jurisdição mostrados variando o tamanho dos retângulos, enquanto o gráfico de barras verticais expõe os dados separados por ano. A base do DataJud guarda todos os registros dos processos em tramitação a partir de 01.01.2020 (independentemente da data de distribuição), bem como os baixados depois desta data.

Observa-se que, dentre os tribunais de justiça, apenas dois – cerca de 7,5% do total (TJ23 e TJ25) – mostram parcialmente esses dados: o primeiro apresenta apenas os números de processos novos, pendentes e julgados da corte, enquanto o segundo apresenta tão somente o número de decisões e sentenças proferidas por juízes.

Para a completa compreensão do significado dos números, é importante que seja indicado o lapso temporal a que se referem, ou seja, se são os casos novos ingressados nos últimos 30 dias, nos últimos 12 meses ou no ano em curso, uma vez que o número somente fará sentido se vinculado a um período. O índice de atendimento à demanda (IAD) e, em especial, a taxa de congestionamento, são indicadores especializados do Judiciário que relacionam esses dados entre si, necessitando de atenção mais apurada para sua adequada compreensão. Assim, o esclarecimento do significado desses índices é especialmente importante para a adequada comunicação com o usuário. O IAD é o “indicador que verifica se o tribunal foi capaz de baixar processos pelo menos em número equivalente aos casos novos”¹¹⁶. Assim, quanto maior o índice, melhor. A taxa de congestionamento, por sua vez, é o “indicador que mede o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação ao que tramitou (soma dos pendentes e dos baixados)”¹¹⁷. Nessa linha, quanto maior a taxa de congestionamento, pior é a situação.

¹¹⁶ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022, p. 103. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 22 mai. 2023.

¹¹⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022, p. 103. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 22 mai. 2023.

Essas informações são relevantes para transparência e *accountability* do Judiciário, na medida em que mostram os aspectos básicos do serviço judicial pelos quais é possível acompanhar o fluxo de trabalho. Similarmente, a apresentação desses dados é central para a dimensão desempenho, uma vez que indica se o Judiciário tem se desincumbido do volume de trabalho que aporta e pode sinalizar eventual necessidade de ajuste em processos de trabalho.

No entanto, é importante ressaltar que essas informações sobre processos judiciais – aqui denominadas “dados básicos do Justiça em Números” –, ainda que sejam as mais básicas da temática transparência e desempenho do Judiciário, são de compreensão possível apenas para um público com razoável letramento sobre o assunto, na medida em que exigem o entendimento de regras de parametrização do CNJ.¹¹⁸ Ou seja, demandam conhecimento de quais classes das tabelas processuais unificadas estão compreendidas em ‘casos novos’, quais movimentos alteram o status de um processo pendente para ‘processo baixado’, quais movimentos são referentes a sentenças etc.

Casos novos, por exemplo, um indicador em princípio bastante intuitivo, não abrange procedimentos como inquéritos policiais e cartas precatórias¹¹⁹, muitas vezes contadas como ‘entradas’ pelos tribunais. Neste contexto, um exemplo de boa representação é a do TJ12, que separa esses feitos sob a categoria ‘procedimento’ e permite contagem separada dos ‘casos novos CNJ’. Situação semelhante é a dos processos baixados, que ganham esse ‘status’ – com efeito colateral de retirar o processo dos ‘pendentes’ – apenas mediante certos movimentos, como remessa ao segundo grau, arquivado definitivamente ou remetidos a outros tribunais.¹²⁰ Assim, o julgamento do feito, por si só, não torna o processo ‘baixado’.

A simplicidade de uso e a compreensibilidade dos indicadores são fatores primordiais para uma implementação bem-sucedida dos sistemas de medição de

¹¹⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Parametrização**. 2023. Sistemas: DATAJUD. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/parametrizacao/>. Acesso em: 27 maio 2023.

¹¹⁹ Cf. Parametrização Classe – todos os ramos. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Parametrização**. 2023. Sistemas: DATAJUD. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/parametrizacao/>. Acesso em: 27 maio 2023.)

¹²⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Parametrização**. 2023. Sistemas: DATAJUD. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/parametrizacao/>. Acesso em: 27 maio 2023.

performance.¹²¹ Em razão da dificuldade de compreensão dos indicadores, é importante que os painéis de BI, ao apresentarem os dados, disponibilizem a explicação do significado de cada indicador. Essa medida é de fácil implementação mediante um ícone de informação que possa ser consultado pelo usuário. Porém, analisando as páginas dos tribunais de justiça, apenas três – TJ4, TJ8 e TJ20, 11% do total – mostram explicação ou a parametrização utilizada.

Quanto ao detalhamento das informações ‘dados básicos do Justiça em Número’, seria de se esperar que o conjunto de indicadores, uma vez organizados e dispostos pelo tribunal na sua página, abrangesse tanto o primeiro grau quanto o segundo. No entanto, 15% dos tribunais de justiça (4 dos 27 tribunais) não mostram os **dados básicos do Justiça em Números referentes ao segundo grau** (TJ 23, TJ1, TJ8 e TJ10 – coluna C do quadro 1). A falta desses dados enfraquece a *accountability*, na medida em que deixa de ser possível conhecer e acompanhar o trabalho dos desembargadores, assim como, com a falta desses dados, fica prejudicada uma eventual melhoria no desempenho pelo acompanhamento e comparação pública.

O painel de Estatísticas apresenta os dados do 2º. Grau. No entanto, o tratamento do nome das unidades judiciárias nessa ferramenta ainda não é uniforme, visto que alguns tribunais registram suas unidades no CNJ com o nome do Desembargador, enquanto outros registram de maneira genérica, como gabinete 1, por exemplo. Para fins de maior transparência externa e gestão do trabalho – porque talvez nem mesmo o titular da unidade saiba como sua unidade aparece registrada – seria vantajoso o registro por nome de desembargadores.

Quanto às informações referentes à natureza criminal ou não criminal do processo e a fase em que o processo se encontra (conhecimento ou cumprimento de sentença/execução) – chamadas neste estudo de ‘**Dados secundários do Justiça em Números**’ –, o tratamento é bastante diferente dos dados básicos, tendo em vista que apenas nove, isto é, um terço dos TJs, apresentam esse detalhamento. A diferenciação da qualidade criminal e não criminal dos feitos é relevante porque diferencia a natureza dos processos que, sendo criminais, precisam de agilidade na tramitação em razão da possibilidade de prescrição do crime. Assim, é instrumento

¹²¹ FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico. **Designing Performance Measurement Systems: Theory and practice of Key Performance Indicators**. Versão E-book. Wiesbaden: Springer, 2018. p. 167 e 267.

importante de *accountability*. A distinção, por sua vez, entre os feitos que tramitam na fase de conhecimento e na fase de cumprimento de sentença/execução, é relevante especialmente para fins de desempenho, na medida em que indica se a determinação judicial, depois de definida, é satisfeita, seja de maneira voluntária – se as execuções são satisfeitas pelo pagamento – ou coercitiva – verificável pelo alto/baixo número de execuções.

O Relatório Justiça em Números tem revelado, nas suas últimas edições, a existência de um importante gargalo na fase de execução que ostenta “etapa de maior morosidade”¹²² e taxa de congestionamento que “supera a do conhecimento na maioria dos casos”,¹²³ o que demonstra a relevância da apresentação desses dados. Nesse contexto, é importante notar que, apesar do já diagnosticado gargalo na fase de execução, não há, atualmente, nenhuma meta do Poder Judiciário que abarque especificamente os processos de execução.¹²⁴

O detalhamento dos “**Dados secundários do Justiça em Números**” também é realizado pelo Painel de Estatísticas, mediante a seleção do filtro ‘procedimento’. Escolhido o procedimento ou fase do processo, esse filtro mostra os casos novos, julgados, as sentenças, audiências, processos sem movimentação há mais de 50 dias, a quantidade de processos eletrônicos, a taxa de congestionamento, tempos do processo, dentre outros, referentes ao procedimento ou fase selecionada.

Outro parâmetro relevante é o **tempo médio do processo**, indicador de grande valia e largamente utilizado por distintos países.¹²⁵ Considerando que uma

¹²² Sobre a problemática fase de execução judicial (cumprimento de sentença), vale transcrever o que disse o entrevistado 3, ao ressaltar a histórica priorização brasileira da fase de conhecimento: “(...) a justiça acaba dando muito prestígio a alguns eventos processuais. É muito mais interessante do ponto de vista da performance que as sentenças sejam publicadas em dia, é meta 1, meta 2. Assim, há uma certa preocupação com isso, é uma preocupação correta. Mas se a gente olhar estatisticamente, essa preocupação não tem fundamento, porque o congestionamento maior e o desprestígio maior da justiça é exatamente não concretizar suas sentenças. (...) Eu vejo uma distância muito grande entre o discurso teórico do processo, que não se basta só com o dizer o direito, jurisdição hoje é fundamentalmente entrega”.

¹²³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022, p. 165. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 22 mai. 2023.

¹²⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas**: nacionais do poder judiciário. 2023. Gestão Estratégica e Planejamento. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 27 maio 2023.

¹²⁵ Cf. Interessante estudo comparativo do Brasil com países europeus contemporâneo (CASTELLIANO, Caio. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Tempo do Processo Judicial no Brasil e em Países Europeus. **Revista Direito GV**. Vol. 19, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/89099>. Acesso em: 27 maio 2023).

queixa frequente da atividade do Poder Judiciário é a morosidade,¹²⁶ o tempo do processo é uma das variáveis mais importantes de serem acompanhadas.

Assim, além de pertinente para transparência e *accountability*, é medida central para o acompanhamento da dimensão desempenho porque, diferentemente do parâmetro que indica número de casos julgados, a informação de tempo médio agrega um atributo de qualidade à quantidade de julgados. Portanto, pela conjugação dos dois parâmetros, é possível verificar se o juiz ou a unidade decidem muitos casos em pouco tempo ou decidem poucos casos em muito tempo. No entanto, apesar da relevância, apenas nove dos TJs mostram a informação nas suas páginas. No Painel de Estatísticas do CNJ são retratados os quatro transcurso de tempo mais relevantes do processo judicial: 1) o tempo médio entre o início do processo e o primeiro julgamento; 2) o tempo médio entre o início do processo e a primeira baixa; 3) o tempo médio do pendente líquido; e 4) o tempo médio do pendente total.

Apenas um terço dos 27 tribunais de justiça apresenta as **classes e assuntos** mais recorrentes dos processos. Desses, dois TJs mostram apenas as classes, enquanto um, apenas os assuntos. Entende-se que a informação é relevante porque, dos parâmetros mencionados, é o que oferece um panorama de caráter mais qualitativo ao acervo, ou seja, passa-se a saber do que tratam aqueles processos. Assim, para identificar a informação de número de processos de violência doméstica, de ações ambientais, de *habeas corpus* ou processos de adoção, por exemplo, é necessário que se disponibilizem as classes e assuntos registrados. Com relação à lista de processos, pode-se cogitar que um dos motivos possíveis para a baixa divulgação dessas informações é a necessidade de grande processamento computacional, especialmente em relação aos assuntos, que podem contar com registros múltiplos por processo.

O Painel de Estatísticas do Poder Judiciário, a partir do final do ano de 2022, também passou a disponibilizar informações das classes e assuntos de todos

¹²⁶ A morosidade foi apontada na Pesquisa de Percepção e Avaliação do Poder Judiciário, realizada pelo LIODS/CNJ em parceria com o PNUD, em 2023, como um dos fatores de má avaliação do Judiciário. Questionada a parte sobre como avaliava o tempo de duração do processo em que figurou, 65,1% respondeu que o feito judicial demorou “maior do que o esperado”. Cf. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Andreia de Oliveira Macedo *et. al.* Ana Lúcia Andrade de Aguiar e Livia Cristina Marques Peres (org.). **Pesquisa sobre Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro**. Brasília: CNJ, LIODS e PNUD, 2023. 172 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/04/relatorio-pesquisa-percepcao-e-avaliacao-do-pjb.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

os processos judiciais da base de dados. É possível selecionar qualquer assunto da Tabela Processual Unificada e pesquisar a ocorrência por ramo, tribunal e unidade ou, inversamente, selecionar a unidade, tribunal e ramo e ver quais são os principais assuntos tratados.

O Painel de Grandes Litigantes, no entanto, não mostra as classes e os assuntos tratados nos processos dos litigantes indicados. Isso dificulta um gerenciamento mais efetivo para melhoria do desempenho da unidade que, diante de informação mais detalhada quanto ao perfil das demandas, poderia adotar estratégias diferentes de ação. O descortinamento das classes e assuntos mais recorrentes é pertinente à governança judicial, porque permite aos gestores priorização dos fluxos de trabalho, assim como a capacitação de juízes e servidores, criação de grupos de discussão, dentre outros.

Quanto ao parâmetro processos **suspensos** e **parados há XX dias**, percebe-se que os tribunais também tratam de maneira diversa: 11, cerca de 41% do total de TJs, exibem a quantidade de processos suspensos, enquanto apenas seis, 22% do conjunto de tribunais, expõem o montante de feitos parados há determinado tempo. Desses, apenas dois coincidem em mostrar ambos os indicadores (TJ3 e TJ16).

O indicador de número de **processos parados** há certo número de dias pode ser analisado em dupla com o indicador de tempo médio. Conforme mais processos contem com vazios de impulsos processuais, maior tende a ser o tempo médio do processo, informação relevante para a análise do desempenho. Desta forma, a presença de muitos processos parados aguardando ação sinaliza, em princípio, a necessidade de maior esforço da unidade judiciária.

O parâmetro de **processos suspensos** aponta a quantidade de processos em relação aos quais nada se pode, em tese, fazer. Ou seja, é instrumento relevante de auxílio na priorização de atividades. Em contraponto, um elevado número de processos suspensos sugere a existência de processos parados que poderiam ser extintos – por prescrição criminal ou intercorrente de execução, por exemplo – ou processos com precedente julgado por tribunais superiores, que já poderiam ter retomado seu curso. Assim, é parâmetro relevante para a transparência das atividades e, portanto, de *accountability* adequada.

O Painel de Estatísticas CNJ apresenta o número de **processos suspensos** em nível nacional, por tribunal e por unidade judiciária, bem como disponibiliza a lista dos feitos suspensos em cada unidade judiciária. O destaque nesse ponto, entretanto, é a indicação feita pelo Painel de Grandes Litigantes. Por essa ferramenta, é possível observar, em relação a cada um dos 20 maiores demandantes e 20 maiores demandados nacionais, de cada tribunal e de cada unidade judiciária, o percentual e quantidade total de processos suspensos.

Em relação aos dois parâmetros ora analisados, o Painel de Estatísticas mostra os números, a depender do filtro selecionado. Assim, é possível saber, por exemplo, o número de todos os processos suspensos em primeiro grau de todos os tribunais do país ou saber o número dos processos sem movimento há mais de 50 dias no 2º. Grau de determinado tribunal.

A listagem dos **maiores litigantes**, de forma similar, é considerada relevante de publicação por apenas três cortes, 11% do total (TJ4, TJ14 e TJ25)., sendo que, em duas delas, a listagem mistura demandantes e demandados, o que dificulta a compreensão da informação.

A revelação das partes que mais exigem o trabalho do Judiciário abre inúmeras possibilidades de uso desses dados, especialmente se planejadas em conjunto com os *stakeholders* envolvidos. Assim, poder-se-ia pensar em planos de filtragem prévia de demandas, desjudicialização de processos em andamento, conciliações, dentre outros. A atuação estratégica em colaboração com *stakeholders* é, inclusive, habilidade prestigiada no *new public service* para a chamada liderança catalítica (*catalytic leadership*), em que se assume a limitação das organizações públicas em tratar certos assuntos e se prioriza a governança baseada na atuação em rede.¹²⁷

Dos produtos da base de dados DataJud, é o painel de Grandes Litigantes que se dedica a essa tarefa. O *dashboard* apresenta os rankings dos 20 maiores litigantes dos segmentos estadual, federal e trabalhista em nível nacional, no nível do segmento selecionado, no nível do tribunal ou da unidade judiciária, separados em 'polo ativo' e 'polo passivo'. A ferramenta disponibiliza os dados sobre processos pendentes e casos novos dos últimos 12 meses. A informação é importante porque

¹²⁷ DENHARDT, Robert B. **The new public service**: serving, not steering. 4ª ed. Versão E-book. Londres: Routledge, 2015. p. 156-157.

mostra se algum dos litigantes provoca pouca entrada de processos, mas tem feitos que duram mais tempo no judiciário ou vice-versa.

A ferramenta do CNJ fornece os dados separados por graus, o que permite a análise de quais litigantes prolongam o processo no tempo. A “comparação com o ano anterior” exhibe a variação da quantidade de processos dos litigantes, para mais ou para menos, ao contrastar o número atual de pendentos com o número de pendentos daquela parte no mesmo mês do ano anterior. Também é possível comparar a quantidade de casos novos de cada litigante nos últimos 12 meses com os casos novos que ingressaram nos 12 meses anteriores a esses. A funcionalidade é interessante para fins de gestão, porque permite ver a tendência de aumento ou queda nos processos de determinada parte.

Porém, a fim de que as ações estratégicas possibilitadas por este painel alcancem todo o potencial, é necessário se aproximar e entender as necessidades dos *stakeholders*, seja por meio de reuniões, grupos focais, grupos de discussão etc.¹²⁸

Dentre os parâmetros até aqui analisados, merece destaque a “**lista de processos**”, pelo valor que agrega à governança judicial, tanto na dimensão *accountability* quanto na dimensão desempenho. Conforme mostra o Quadro 1, apenas quatro – cerca de 15% dos 27 TJs – divulgam essa lista sendo que, em um deles (TJ4), é ofertada apenas a lista de processos do 2º grau. Alguns motivos podem explicar a rara opção por essa divulgação. O primeiro motivo é o fato de representar assertiva abertura de dados, uma vez que, com os números, é possível um acompanhamento detalhado, processo a processo, se associado aos dados fornecidos pela consulta processual e de jurisprudência do tribunal. Com o número, portanto, permite-se uma análise qualitativa da jurisdição se aliado às ferramentas de *dashboard* ou relatório da corte proporcionadas pelo próprio tribunal. Além de poder ser encarada essa disponibilização de listas pelos tribunais como um ponto sensível na abertura de dados, outra razão cogitada para essa pouca divulgação é a carga no processamento de dados para veiculação das informações, que é maior do que a simples amostra de números agregados.

¹²⁸ FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico. **Designing Performance Measurement Systems**: Theory and practice of Key Performance Indicators. Versão E-book. Wiesbaden: Springer, 2018. p. 221.

O Painel de Estatísticas, por sua vez, reúne em um mesmo local todos os *downloads* de dados possíveis de serem feitos. É possível obter a lista, processo a processo, dos casos novos, julgados, pendentes, baixados, conclusos, 5% mais antigos e sem movimentação há mais de 50 dias. Além desses dados mais importantes para a gestão das varas, a aba *Downloads* também disponibiliza, de maneira agregada, todos os demais dados exibidos na ferramenta. Entende-se que a funcionalidade é importante para pesquisadores que, por exemplo, pretendam ter um panorama detalhado dos números do Poder Judiciário, mas sem a necessidade de listagem processo a processo.

Além disso, também disponibiliza relatórios consolidados por tribunal, em que são apresentados, para cada unidade judiciária, os indicadores processuais ‘casos novos’, ‘casos pendentes’, ‘suspensos’, ‘julgamento com mérito’, dentre outros. Entende-se que o relatório consolidado é importante para o usuário que precisa ter em mãos um arquivo em formato de dados abertos, fonte de alimentação do próprio painel, a fim de trabalhar com as informações de forma autônoma, independentemente de consulta ao Painel.

A disponibilidade de listas atualizadas de processos separadas por indicadores é uma ferramenta útil para o desempenho, porque proporciona, de maneira assertiva, uma melhor gestão da unidade jurisdicional. A lista dos 5% processos mais antigos, a lista dos processos sem movimentação há mais de 50 dias e de feitos conclusos servem para evitar que os processos fiquem esquecidos sem impulso, eventualmente sujeitos a prescrição. Por outro lado, a relação dos processos pendentes e julgados oferecem instrumento de *accountability*, tendo em vista que permitem a conjugação com outras ferramentas, como a consulta processual dos tribunais, pela qual é possível ter acesso ao teor das decisões e a todas as movimentações processuais.

Por fim, nenhum dos tribunais e tampouco os painéis DataJud mostram o parâmetro **recorribilidade**. A taxa de recorribilidade, que indica “quantas das decisões [do juiz] são impugnadas”,¹²⁹ é calculada, nos termos do Relatório Justiça

¹²⁹ GICO JUNIOR, I. T.; ARAKE, H. H. C. Taxa de Recorribilidade, Taxa de Reversibilidade e Eficiência Judicial. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. e31820, 2019. DOI: 10.5902/1981369431820. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/31820>. Acesso em: 27 maio. 2023.

em Números¹³⁰, “pela proporção entre o número de recursos dirigidos a órgãos jurisdicionais de instância superior ou com competência revisora em relação ao órgão prolator da decisão e o número de decisões passíveis de recursos dessa natureza”. Esse é um índice relevante porque indica o grau de aceitação ou não, pelas partes, das decisões proferidas e, como consequência, o volume de trabalho destinado à reanálise por outros juízes. Esse dado é verificado pelo Relatório Justiça em Números em sua dupla face: a recorribilidade interna – que é a relação de recursos endereçados ao mesmo órgão prolator da decisão ou à mesma instância e o número de decisões proferidas – e a recorribilidade externa – proporção entre o número de recursos dirigidos a órgãos de instância superior àquele que proferiu a decisão e o total de decisões recorríveis desse órgão prolator. A importância da dupla análise se dá pelo fato de que, eventualmente, alterações legislativas ou de procedimento podem diminuir um dos índices, mas ocasionar o aumento do outro, mascarando a situação real de não concordância com a decisão proferida e a necessidade de reanálise.

O grupo Detalhamento da informação examina se os dados estão disponibilizados por vara ou se há detalhamento de dados por magistrado. O nível de detalhamento dos dados judiciais é um fator crucial para *accountability* e desempenho, porque somente quando se individualiza a atividade jurisdicional é que a medição de desempenho e seu gerenciamento passam a ser mais efetivos. Assim, se os dados apresentados estão em nível agregado de tribunal, nada se revela sobre o desempenho de determinada unidade jurisdicional ou de determinado magistrado e, portanto, pouco se pode fazer para melhorá-lo.

Percebe-se que quase todos os TJs mostram os dados processuais de forma detalhada por unidade judiciária – **dados por vara**. Excetuam-se quatro, cerca de 15% do total de tribunais (TJ17, TJ23, TJ24 e TJ27), que apresentam informações agregadas. O contraste dos conjuntos de dados é relevante para a governança judicial, já que a usabilidade dos dados agregados é muito menor. Observa-se, por exemplo, que os dados do Tribunal de Justiça 24 estão agregados em um único número.

Alguns tribunais, por sua vez, esmiúçam a informação processual por magistrado (“Dados por juiz”), revelando uma visão mais particularizada do serviço

¹³⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022. 332p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 22 mai. 2023.

judicial e permitindo uma análise individual, tanto de *accountability* quanto de desempenho. Estão no grupo 20 tribunais, em torno de 74% do total, dos quais dois (TJ2 e TJ5) mostram apenas o número de sentenças e decisões dos magistrados.

O Painel de Estatísticas do Poder Judiciário, nesse aspecto, exibe menos informações, expondo apenas os dados em nível nacional, de cada tribunal e por unidade judiciária – sendo essa a menor unidade de medida. Assim, a apresentação de dados por juiz é um aspecto de atenção para o aprimoramento das próximas versões da ferramenta.

O grupo Forma de apresentação da informação destaca as funcionalidades de que lançam mão os tribunais para amostra dos seus dados. Como se sabe, os tribunais, ainda que disponibilizem as mesmas informações, podem apresentá-las de forma que o aproveitamento pelo usuário seja menor ou maior para governança judicial. Neste contexto, serão considerados os seguintes parâmetros: a) série histórica; b) ranking comparativo entre unidades; c) mapas; d) atualidade dos dados; e e) formato de apresentação.

A amostra dos dados em uma **série histórica** é instrumento útil de governança judicial, em especial para o parâmetro desempenho, uma vez em que mostra tendências de queda ou aumento nos indicadores judiciais. A sinalização tanto pode dizer respeito à variação de produtividade e desempenho das unidades judiciárias (ação interna), quanto ao ingresso de feitos (ação externa). Pela linha do tempo, é possível ver se há aumento em determinadas unidades judiciárias de ingresso de processos, permitindo ajustes administrativos internos, como priorização de lotação e organização de mutirões. É possível também observar o histórico de desempenho dos juízes pelo número de processos julgados e baixados.

Assim, a apresentação dos dados do mês corrente é sempre útil, mas ganha-se muito em valor caso venha acompanhada do resgate dos meses anteriores dada a versatilidade de usos futuros que a amostra de tendência proporciona. Dentre os 27 tribunais de justiça estaduais, 18, dois terços do total, apresentam série histórica de algum dos indicadores analisados.

O Painel de Estatísticas CNJ mostra os gráficos denominados '**série histórica**' para qualquer filtro selecionado. Assim, é possível ver, desde janeiro de 2020, a variação dos números de casos novos, pendentes, dentre outros. O Painel de Grandes Litigantes do CNJ não apresenta **série histórica**, mas disponibiliza um

comparativo dos processos pendentes do mês de referência com o mesmo mês do ano anterior, e comparativo dos casos novos dos últimos 12 meses com os casos novos dos 12 meses anteriores. Deste modo, torna-se observável a variação no tempo do aumento ou diminuição da litigância. Por ser uma funcionalidade que habilita examinar a tendência de aumento ou queda da judicialização de determinado litigante, esse comparativo serve como uma ferramenta importante de gestão.

Quanto ao **'ranking comparativo entre unidades'** dos indicadores do Justiça em Números, poucos tribunais diligenciam-se a exibi-lo – apenas dois, cerca de 7,5% dos tribunais de justiça estaduais. A comparação entre unidades da mesma corte é relevante porque confere aos gestores das cortes um panorama do trabalho realizado *versus* recursos despendidos e, com isso, maior possibilidade de priorização de gastos e energia de trabalho.

Quanto à utilização de **mapas** como recurso de apresentação de dados processuais, observa-se que são pouco empregados pelos tribunais: apenas sete, em torno de 26% dos 27 os oferecem. Ainda que não seja artigo de 'primeira necessidade', é uma funcionalidade bem-vinda por agregar aspectos geográficos à informação.

Por sua vez, o Painel do CNJ apresenta mapas de cada segmento de justiça e de cada tribunal. Os mapas do Painel de Estatísticas mostram ao usuário: a) a estrutura administrativa do Poder Judiciário por ramo de justiça e suas subdivisões, até chegar às menores unidades judiciárias; b) os principais dados processuais do painel (casos novos, pendentes e baixados) em relação a cada uma das unidades; c) a comparação das unidades do mesmo ramo de justiça em relação aos indicadores (índice de atendimento à demanda, taxa de congestionamento, casos novos e casos pendentes) por meio da utilização de mapa de bolhas; e d) o mapa de calor, que indica a comparação do índice de acervo eletrônico entre os tribunais do mesmo ramo de justiça.

A **atualidade dos dados mostrados** é um dos parâmetros mais importantes, porque quanto mais atual é o dado oferecido, mais útil é para a governança judicial. Assim, é positivo que 23, 85% dos 27 tribunais, apresentem dados de, no máximo, 60 dias. Embora essa proporção seja positiva, o ideal seria que todos os tribunais divulgassem essa informação.

O Painel de Estatísticas do Poder Judiciário, que conta com atualização mensal, apresenta os dados com atraso de cerca de 60 dias da data em que foram produzidos. Tal demora se deve ao recebimento escalonado dos dados no CNJ e ao processamento computacional necessário dos 91 tribunais. Portanto, o painel do CNJ, em contraposição à vantagem de ser completo, não tem como vocação natural ser uma ferramenta de ágil atualização.

Essa diferença de tempo entre os atos processuais praticados na unidade e a apresentação dos dados no painel cria o fenômeno da defasagem que, nos termos da teoria sistêmica, pode criar “instabilidade” e dificuldade de ajustes precisos pela equipe. Assim, a falta de resposta em um bom tempo da ação adotada leva a reações inconsistentes, que geralmente produzem “um efeito contrário ao pretendido”. Dessa forma, o CNJ tem como bom desafio a diminuição da demora de disponibilização dos dados, a fim de diminuir a defasagem apresentada.

Por fim, dentre os parâmetros aqui analisados, o **formato acessível** de apresentação dos dados é relevante para a governança judicial. Se os dados são disponibilizados em formato PDF (*Portable Document Format*) como uma imagem, acabam por oferecer pouca usabilidade a quem precisa deles, pois não é possível exportá-los para outras mídias, cruzá-los ou reutilizá-los. Essa é a realidade de 20 tribunais de justiça estaduais, cerca de 74% do total. A disponibilização dos dados em formato não amigável ao público usuário enfraquece o projeto de gestão de dados do tribunal, na medida em que os dados terão menor chance de serem analisados e aprofundados em futuras pesquisas sobre o Poder Judiciário.

O Painel de Estatísticas disponibiliza os relatórios em formato CSV (“*comma-separated values*”), adequado para quem necessita importar ou exportar dados,¹³¹ alinhando-se, neste ponto, à diretriz promovida pelo *new public service* de servir não apenas ao interesse individual do cidadão, mas ao interesse público.¹³²

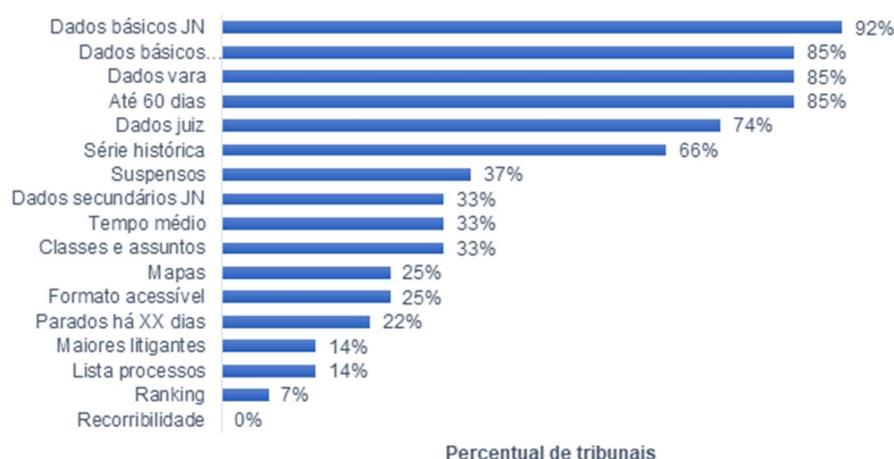
3.5 Conclusões

¹³¹ Cf. Relatório em formato CSV na aba “Download” em: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Estatísticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em: 20 mai. 2023.

¹³² DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Versão E-book. Londres: Routledge, 2015. p. 126.

A pesquisa documental realizada demonstra existir esforço de todos os tribunais de justiça em publicizar informações processuais. No entanto, percebe-se que vários tribunais apresentam poucos tipos de informações, com baixo detalhamento e, a maioria, em formato que não permite a exportação dos dados para trabalho futuro. A deficiência nas informações, no detalhamento e na acessibilidade de formato impacta de forma negativa nas dimensões *accountability* e desempenho. Ao mesmo tempo, vários tribunais fornecem individualmente bons exemplos na forma de apresentação dos dados, no detalhamento de dados por magistrado e, em especial, na atualidade das informações. O resumo das informações mostradas pelos tribunais está mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Dados mais disponibilizados nos TJs



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa

Como se vê, os dados disponibilizados com mais frequência são os chamados ‘dados básicos do Justiça em Números’, os ‘dados básicos do Justiça em Números referentes ao segundo grau’, detalhados por vara. Os tribunais também apresentam dados bastante atuais, geralmente do mês da consulta. Nesse ponto, as ferramentas DataJud se mostram aquém, com defasagem de cerca de 60 dias.

Muitos tribunais também fornecem os dados processuais detalhados por juiz, funcionalidade que ainda precisa ser implementada nos Painéis de Estatística e Grandes Litigantes. Quanto à série histórica, apenas 66% (18) das cortes a oferecem, apesar de ser uma informação de fácil exibição, porque apenas resgata dados já disponibilizados em meses anteriores pelo tribunal. O Painel de Estatísticas, por sua

vez, mostra série histórica de todos os indicadores, enquanto o Painel de Litigantes mostra o comparativo dos últimos 12 meses.

Cerca de apenas um terço dos tribunais apresenta os dados de processos suspensos, dados secundários (criminal-não criminal, conhecimento-execução), tempo médio e classes e assuntos, que são relevantes para as dimensões *accountability* e desempenho em razão de auxiliarem na gestão do sistema de precedentes, no enfrentamento da morosidade e na identificação qualitativa dos feitos. Os painéis DataJud atendem à divulgação desses indicadores.

A minoria dos tribunais apresenta mapas, a quantidade de processos que aguardam impulso judicial, ranking comparativo entre unidades e o indicador de recorribilidade. No entanto, dentre as faltas que se entendem mais graves estão a ausência de lista dos processos por indicador – que tem papel importante na gestão da unidade e melhoria do desempenho – e a falta de formato acessível dos dados, que permita exportá-los para posterior uso, cruzamentos etc.

Analisando os dados disponibilizados por porte de tribunal, observa-se que os TJs de médio porte disponibilizam cerca de seis tipos de dados; os de grande porte, em torno de sete; enquanto os TJs de pequeno porte, por sua vez, mostram oito categorias de dados. Assim, não se vê grande variação da disponibilização por porte do tribunal, mas é interessante ressaltar que os de pequeno porte lideram na quantidade de dados mostrados. Por região geográfica do país, a situação também é de pouca variação. A região que menos disponibiliza dados é a Sudeste, com média de seis dados, enquanto a região centro-oeste, que mais apresenta, mostra mais de oito tipos de dados diferentes.

Em síntese, é possível inferir que os painéis extraídos do DataJud oferecem maior completude de dados processuais, em especial o Painel de Estatísticas do Poder Judiciário. Porém, apresentam ainda atualização aquém da necessária para uso dos dados para gestão das unidades, com impacto negativo na dimensão desempenho. O Painel de Grandes Litigantes, em razão da natureza do dado apresentado, não tem necessidade de atualização tão frequente, visto que o grande litigante de um mês é, grosso modo, o mesmo grande litigante de meses seguintes, não sofrendo o panorama significativa alteração em pouco tempo. No entanto, também deve ter atualização frequente, a fim de evitar defasagem entre a atuação das equipes e a disponibilização dos dados.

Dentre as medidas possíveis para aprimoramento das ferramentas de apresentação estão o incremento, nos painéis DataJud, de características observadas nos painéis dos TJs que lhes faltam. As principais são o detalhamento por juiz e a atualização mais ágil dos dados. Outra medida que se mostra pertinente para melhoria da governança de gestão de dados no Judiciário é a disponibilização dos painéis DataJud nas páginas de todos os tribunais de justiça – o que já é cumprido por alguns, a exemplo do TJ01 e TJ11. Além disso, a diversidade dos dados apresentados pelas ferramentas analisadas indica que o CNJ deve se valer do diálogo e da aproximação com as equipes dos tribunais, a fim de receber sugestões de funcionalidades que atendam às necessidades dos usuários finais, seja para o acompanhamento do desempenho ou para promoção de transparência.

Painéis de BI que apresentam indicadores de dados processuais são ferramentas úteis e cada vez mais relevantes para melhoria da transparência e para acompanhamento do desempenho do Judiciário. Apesar do crescente uso e importância de acompanhamento de indicadores, vale destacar duas de suas limitações. Os indicadores não conseguem estabelecer, por si só, causa e efeito dos resultados, que “são inevitavelmente afetados por vários eventos fora de controle”, sendo um deles a “diferença de tempo entre a causa e o efeito”.¹³³ Além disso, “a pobreza do resultado não aponta necessariamente para má execução”, apenas levanta sinal de alerta para mais investigações. Assim, os números devem sempre ser lidos tendo em vista uma perspectiva maior do funcionamento da instituição e em conjunto com pessoas que nela trabalham.

¹³³ FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico. **Designing Performance Measurement Systems**: Theory and practice of Key Performance Indicators. Versão E-book. Wiesbaden: Springer, 2018. p. 209.

4 A VISÃO DE JUÍZES SOBRE O DATAJUD E GESTÃO DE DADOS

Neste capítulo, tem-se o objetivo de analisar os dados das entrevistas realizadas com juízes sobre a gestão de dados realizada nas suas unidades judiciárias e, com base nelas, a percepção desses profissionais quanto à relação dessas ferramentas com desempenho e *accountability*, bem como as possibilidades de aprimoramento das ferramentas DataJud – Painel de Estatísticas e Painel de Grandes Litigantes.

4.1 Justificativa, métodos e técnicas

A qualidade e utilidade das ferramentas de BI no Judiciário para disponibilização de dados está vinculada ao atendimento das necessidades dos usuários. Um painel de BI que oferece dados processuais só pode ser considerado bom e útil se auxiliar magistrados e servidores no dia a dia do serviço judicial no acompanhamento do seu desempenho e se proporcionar transparência e *accountability* do serviço do Judiciário à sociedade.

Nesse contexto, a fim colher depoimentos sobre o estado da arte da gestão de dados no Poder Judiciário e percepções sobre as ferramentas de BI dos tribunais de justiça e do CNJ, foram entrevistados 14 juízes de primeiro grau de distintos perfis, como indicado adiante. Na ocasião, investigou-se de quais funcionalidades esses usuários gostariam de dispor para fins de transparência e gestão de desempenho. A escolha de entrevistar magistrados se deve ao fato que eles são os agentes que determinam o fluxo processual e os processos de trabalho da unidade judiciária.

Foram realizadas, nos meses de fevereiro e março de 2023, entrevistas com 14 juízes de primeiro grau, sendo 6 mulheres e 8 homens, vinculados aos tribunais TJPE (1), TJDFT (2), TJRN (2), TJMS (1), TJES (1), TRF4 (3), TRF5 (1), TRF3 (1), TRF2 (1) e TRT21 (1). Foram convidados juízes cujo interesse e expertise em dados e gestão de dados eram de conhecimento da pesquisadora, em razão de contatos profissionais prévios. Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, com as mesmas 11 perguntas a todos os entrevistados, após leitura e concordância com termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), conforme Apêndice A. As

entrevistas foram gravadas e transcritas e tiveram duração entre 24 e 59 minutos, tendo sido 40 minutos a média de duração.

O número de entrevistados foi definido pelo método de saturação teórica, que determina que se atinge o número adequado de entrevistados quando novos temas ou tipos de enunciados não são, de maneira consistente, acrescentados após novas entrevistas. Verificou-se que, a partir da 11ª entrevista, os temas e ideias passaram a apresentar redundância de conteúdo, sem haver exposição de enunciados inéditos. Assim, foram completadas mais três entrevistas para confirmação do nível de saturação teórica, e deu-se por encerrado o bloco de conversas. As respostas às perguntas referentes aos Painéis de Estatísticas e ao Painel de Grandes Litigantes dependiam de prévio contato e uso desses painéis. Entre os entrevistados, apenas um não tinha conhecimento suficiente para responder às perguntas referentes ao Painel de Estatísticas. Por esse motivo, em relação a esse Painel, serão consideradas as respostas de 13 entrevistados.

O conteúdo das entrevistas foi analisado com a técnica de análise categorial do método análise de conteúdo e com o auxílio do software Atlas TI. A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”,¹³⁴ que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”.¹³⁵ A análise categorial ou categorização, por sua vez, “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto”,¹³⁶ realizada mediante tratamento do material pela codificação, que “corresponde a uma transformação [...] que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo”.¹³⁷ Dessa forma, os temas e assuntos trazidos nas respostas foram identificados e codificados em cada entrevista pela pesquisadora e agrupados com o auxílio do software Atlas TI. Assim, respostas de igual conteúdo transmitidas pelos entrevistados de diferentes formas linguísticas, com palavras e expressões diversas, foram codificadas de forma padronizada, para o efeito de análise de resultados.

Para pergunta 5.b, por exemplo, que questionava se o entrevistado sentia falta de alguma funcionalidade no Painel de Grandes Litigantes que poderia auxiliar na melhoria do desempenho, as respostas foram emitidas de maneiras variadas, mas

¹³⁴ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p. 33.

¹³⁵ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p. 45.

¹³⁶ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p.145.

¹³⁷ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020. p. 129.

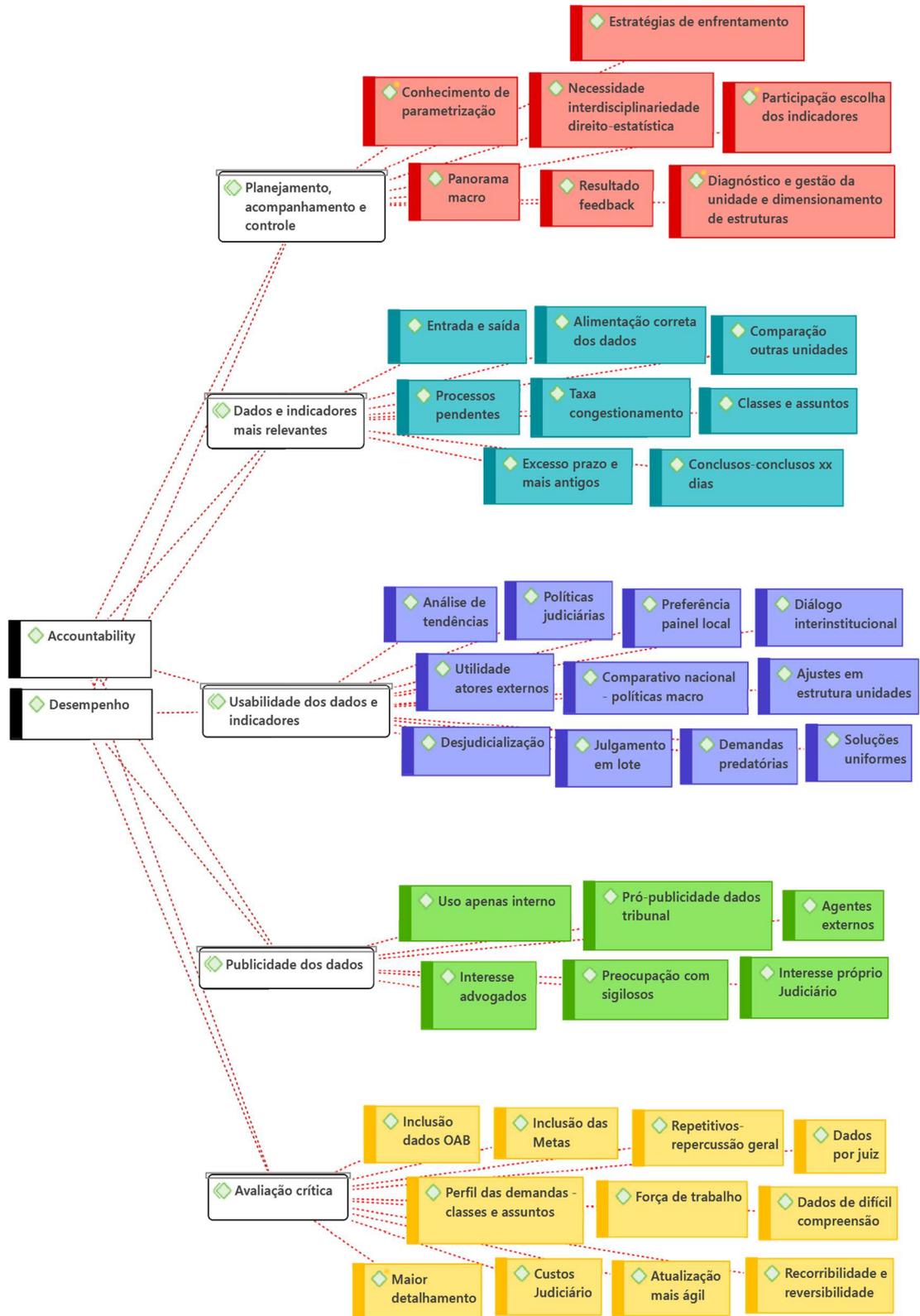
com o mesmo significado: “se tivesse o tipo da demanda talvez ajudasse [...]”; “[é importante saber] quais são os assuntos mais demandados”; “[é importante saber] que tipo de processo está impactando aí”; “a classe processual em que está acontecendo essa grande litigância, para mim é um dado importante”. Esses entrevistados, em suma, disseram que gostariam de saber sobre o perfil das demandas dos grandes litigantes, ou seja, do que tratam aqueles processos. Assim, todas essas respostas foram identificadas com o código “perfil das demandas – classes e assuntos” e tratadas como uma avaliação crítica e sugestão de melhoria para o Painel de Grandes Litigantes. Posteriormente, os assuntos tratados e codificados foram separados em categorias e serão dessa forma analisados neste capítulo.

Tendo em vista a riqueza das análises feitas pelos entrevistados, procurou-se transcrever trechos mais significativos e ilustrativos das falas dos juízes. Os entrevistados serão referidos pela letra E (entrevistado) e um número (E1, E2 etc.) e mencionados apenas com o gênero masculino (“juiz”, “entrevistado”, “magistrado”), a fim de se evitar identificação. Nomes e lugares que pudessem identificar os entrevistados foram substituídos pelo sinal ‘[xx]’.

O conteúdo das entrevistas, representado por categorias e subcategorias, foi representado no diagrama abaixo (Figura 1), elaborado com o auxílio do software Atlas TI. As subcategorias (caixas coloridas) representam os temas surgidos nas respostas e foram selecionados para o diagrama seja pela frequência com que apareceram nas entrevistas, seja pela relevância social, política ou científica do tema. As categorias (caixas brancas) são assuntos mais amplos, escolhidos pela pesquisadora como os que melhor traduzem grupos de temas mencionados pelos entrevistados. Assim, as categorias e subcategorias do diagrama servirão de base para a análise do conteúdo das entrevistas e sua relação com o marco teórico desse estudo.

4.2 Resultados e discussão

Figura 1 – Rede de Relações



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A gestão de dados pode ser compreendida como um conjunto de atividades que inclui produção, coleta, armazenamento, organização, disponibilização e uso dos dados. O uso efetivo das informações, que é a finalidade primordial de todo o processo de gestão de dados, é realizado mediante a análise de dados, que é o “processo de desenvolvimento de decisões ou recomendações práticas para ações baseadas em vislumbres gerados por dados históricos”.¹³⁸

Inicialmente, analisando a importância e o estado atual da gestão de dados no Judiciário, os participantes da pesquisa deram respostas uniformes. Todos os 14 entrevistados reconheceram a importância da gestão de dados para a boa execução do trabalho do Judiciário: “acredito que é imprescindível” (E6); “é essencial para a instituição poder gerir essa massa que é imensa” (E1), “eu acho sensacional” (E7); “[...] a minha impressão é extremamente positiva, é necessário o tratamento dos dados” (E9).

Dez dos entrevistados, mais de 70%, fizeram análises sobre a evolução da gestão de dados no Judiciário, concluindo que houve avanço e que, atualmente, se vivencia um melhor momento do que o experimentado em fases anteriores das respectivas carreiras. Os entrevistados E1 e E2 compararam as épocas antes e depois dos anos 2007 e 2008, quando surgiram as primeiras normas de gestão documental e gestão de dados no Judiciário, e se iniciou a transição de organização intuitivo do trabalho para gestão orientada por dados: “A gente passou muito tempo sem dado algum. Até 2007, 2008, a gente tinha pouco controle [...] cada gestor geria de acordo com a própria impressão” (E2); “se a gente for comparar com as resoluções que estabeleceram, por exemplo, numeração única, 65 e 46, tabelas unificadas, que são justamente as ferramentas básicas para a gestão de dados, houve um avanço de anos luz” (E1).

A atuação do CNJ na coordenação da gestão de dados foi destacada por alguns entrevistados. Neste contexto, E7 afirmou que “essa centralização pelo CNJ que faz essa administração desses dados, a coleta, a reunião, tratamento que uniformiza os critérios em âmbito nacional, eu acho que é uma fonte inesgotável de informações”, enquanto que E11 e E12 atribuíram ao CNJ o avanço da gestão em nível nacional e local: “nós tivemos um avanço bastante significativo, especialmente

¹³⁸ SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. p.23.

nesses últimos anos, com a divulgação dos painéis que foram elaborados pelo Conselho Nacional de Justiça”; “essa gestão de dados [...] tem avançado, em grande parte e na maioria dos estados e regiões por conta das resoluções do CNJ”.

Durante as entrevistas, foram discorridos outros temas como Planejamento, acompanhamento e controle, Dados e indicadores mais relevantes, Usabilidade dos dados e indicadores, Publicidade dos dados e Avaliação Crítica, categorizados com o auxílio do Atlas TI, que serão abordados a seguir. Além disso, os entrevistados também foram indagados sobre como a gestão de dados poderia ser utilizada para aproximar a justiça do cidadão. Essa questão procurou identificar em que medida a gestão de dados contribui para melhorar o acesso à justiça.

4.2.1. Planejamento, acompanhamento e controle

Os entrevistados, ao examinarem a importância da gestão de dados e quais decisões podem ser tomadas com base nas informações, ressaltaram usos específicos que entendem mais relevantes para o acompanhamento e controle do serviço judicial.

O diagnóstico e a organização do trabalho na unidade foram mencionados por quatro entrevistados ao dizerem que “os painéis, eles apresentam, eles gritam, eles indicam seus problemas dentro da unidade judiciária” (E5) e que “a gestão de dados permite que você enxergue as coisas” (E9). Na mesma linha, os entrevistados E13 e E7, respectivamente, mencionaram que “é fundamental (...) para o estabelecimento de políticas públicas micro, considerando a realidade de cada Tribunal, de cada seção judiciária” (E13) e que “os dados são importantes para o planejamento, organização de estratégias de trabalho e estabelecimento de metas” (E7).

O uso de dados para obtenção de panorama macro do Judiciário foi trazido expressamente pelo entrevistado E13, que afirmou a importância da gestão de dados para “estabelecimento de políticas públicas macro, pelo CNJ e CJF”, enquanto E9 referiu que a gestão de dados serve para “descobrir o que está acontecendo no poder judiciário em termos de litigiosidade, de demandas, não serve só para uma atuação gerencial”. Na mesma linha, o entrevistado E7 referiu que “essa avaliação vai ser feita

quando a gente tem esses dados, porque senão, nós vamos falar de universo muito pequeno, eu posso falar ‘na minha vara funciona assim’”.

Outros entrevistados enfatizaram possibilidades de “estratégias de enfrentamento” (E6) oferecidas pela gestão de dados. O entrevistado E10 relata sua abordagem de gestão de dados da seguinte maneira: “Tem três perguntas que a gente precisa se fazer: como chegamos aqui? Onde estamos? E para onde vamos?” e completa, dizendo: “Quando a gente lida com isso, nós precisamos de algo para a gente poder medir e acompanhar”. Na mesma linha, E11 relata que “essa confrontação estatística acaba sendo um ‘nudge’ mesmo, um estímulo, porque (...) você acaba gerando um incentivo para buscar e melhorar. (...) vai te influenciar na tomada de decisão, na definição de estratégias”. O engajamento e a habilidade do juiz como gestor, na opinião de E8, mostram-se decisivos: “cada juiz, cada chefe de cartório, precisar ter um olhar de gestor, porque se não tiver familiaridade com dado, de consultar a planilha [...], a gente não consegue trabalhar hoje em dia”.

As estratégias de enfrentamento referidas pelos entrevistados refletem a relevância do planejamento e acompanhamento do trabalho, que são bases da governança judicial e fazem parte de um “ciclo de implementação, monitoramento, avaliação de atividades e planejamento de novas melhorias”.¹³⁹ A atuação do juiz não apenas como julgador de processos, mas também como gestor e organizador do trabalho, o colocam em uma posição protagonista e determinante na resolução de problemas administrativos. Para isso, no entanto, exigem-se conhecimentos além dos jurídicos, como estatística e métodos de gestão, bem como pode gerar ambiguidades, na medida em que a forma como essas atividades de gerenciamento devem acontecer ainda não estão bem definidas.¹⁴⁰

A importância de mostrar o resultado para o usuário é enfatizada por E2 ao destacar a necessidade de se ter “métricas palpáveis e, se possível, que permitam a satisfação, a visão do resultado. Eu acho importantíssimo o programa de metas [...], mas eu acho que é na meta menor que as coisas funcionam”.

¹³⁹ NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance?. **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011.p. 113.

¹⁴⁰ GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O.; CORREIA, P. M. A. R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Conflitos e ambiguidades de papéis no trabalho de juízes: as percepções de juízes portugueses. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 51, n. 6, p. 927–946, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72830>. Acesso em: 27 maio. 2023.

O uso dos dados foi lembrado por três entrevistados, não apenas servindo para gestão da rotina de trabalho e melhoria do desempenho, mas, inclusive, para o dimensionamento de varas e estruturas judiciárias. O juiz E13 disse que “o uso de dados, ele pode ser utilizado para o estabelecimento de políticas macro, [...] para estabelecer estratégias de onde criar novas unidades judiciárias”, enquanto E11 relatou uma experiência em que os dados processuais serviram de fundamento para distribuição de pessoal: “a gente passou agora recentemente uma questão relacionada à gestão que foi um processo seletivo de residentes jurídicos [...] a qualidade desses dados influenciou a contemplação das unidades”.

Sobre o uso efetivo dos dados para reestruturação do Judiciário, no entanto, E3 ponderou a possibilidade de haver fortes resistências, ao dizer que no Judiciário “posições hierárquicas [são] acompanhadas de algum tipo de prestígio estrutural” e que a existência de dados representa “esperança” de evolução, mas que essa não será automática. Assim, novamente se renova a ideia de que a gestão orientada por dados depende de uma gradual e insistente mudança cultural.

As respostas apresentadas foram ricas na diversidade e na variedade de exemplos. Entretanto, é possível perceber um raciocínio condutor em todas, que pode ser assim traduzido: o conhecimento e diagnóstico do acervo de processos judiciais e dos seus problemas permite ao gestor traçar um caminho, um plano de trabalho objetivo, uma meta, voltados à produtividade, ao mesmo tempo em que o acompanhamento desse plano propicia à equipe um *feedback*, isto é, um retorno objetivo do esforço empreendido. Com base nesse retorno, torna-se possível ajustar o plano de trabalho e repetir o processo.

Nesse contexto, é importante salientar que os indicadores mostrados nas ferramentas de BI, além de retratarem o trabalho já executado, formatam e determinam o comportamento da organização, que passa a focar naquelas métricas. Assim, diz-se que os “indicadores regulam e influenciam organizações e seu comportamento”, visto que são “um veículo para transmitir informação, códigos de comportamento e regras de governança”, sendo não somente “ferramentas de observação passiva, mas de profundo efeito normativo”.¹⁴¹

¹⁴¹ FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico. **Designing Performance Measurement Systems: Theory and practice of Key Performance Indicators**. Versão E-book. Wiesbaden: Springer, 2018. p. 2-3

Dessa forma, a fim de se saber o nível de influência dos juízes em tão relevantes parâmetros, os entrevistados foram questionados se participam da escolha dos indicadores de *accountability* e desempenho que o tribunal apresenta nas ferramentas locais, tendo nove, 64% do total, respondido que não. Desses, três indicaram que essas decisões geralmente ficam centradas na corregedoria, comissões ou grupos de juízes que atuam na administração da corte, e também manifestaram o desejo de que o processo fosse mais aberto. Tal panorama foi apontado por E4: “eu sinto que é muito fechado entre os magistrados que são auxiliares da administração, [...] sempre fica limitado a um grupo pequeno de pessoas, não tem um debate mais amplo”.

Os centros de inteligência foram lembrados por dois entrevistados, que ressaltaram a maior abertura de participação de juízes proporcionada pelas iniciativas lideradas pelos centros. A questão foi resumida pelo entrevistado E8, ao dizer que “o mérito do centro [...] é uma política que dá voz para o primeiro grau, que vê primeiro demandas com potencial de repetitividade, que vê primeiro ali, na tua unidade, potenciais problemas”.

Quatro dos 14 entrevistados, quase 30% do total, relataram haver “permeabilidade de sugestões” (E1) e “ressonância” (E11) das opiniões dos juízes na elaboração dos painéis para acompanhamento de desempenho. Observa-se que a maioria dos entrevistados respondeu que a definição do que é mostrado nos painéis fica a cargo de um número restrito de pessoas, geralmente vinculadas à administração do tribunal. Ainda assim, quatro deles, cerca de 30% do total, mencionaram a participação de juízes no desenvolvimento de ferramentas locais.

Como se percebe pelas respostas, ainda é pouco difundida em tribunais a chamada ‘visão compartilhada’ do pensamento sistêmico, que pressupõe o estímulo da organização no qual seus integrantes, que “ocupam vários níveis da organização”, desenvolvam e compartilhem “suas visões pessoais”, pois, do contrário, “o resultado é a aceitação, nunca o comprometimento” com a visão da organização.¹⁴²

Na mesma linha segue a abordagem do *new public service*, para o qual “medição de desempenho é ferramenta importante para o design de sistema de gerenciamento”, mas tal “tentativa racional de controlar o comportamento humano

¹⁴² SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: A arte e Prática da organização que aprende. Versão E-book. Rio de Janeiro: Bestseller, 2018. p. 347.

tende a falhar no longo prazo se, simultaneamente, não se prestar atenção suficiente para os valores e interesses dos indivíduos membros da organização”.¹⁴³

Os entrevistados também discorreram sobre o conhecimento dos dados processuais apresentados nos painéis locais e nacionais. Quando perguntados se entendiam a parametrização¹⁴⁴ e os cálculos matemáticos que estão por trás dos indicadores, nove, mais de 60% desse grupo, responderam que não, e três entrevistados disseram que sim. Porém, todos do segundo grupo acrescentaram que são “exceção”, que “normalmente os juízes não fazem a menor ideia do que é e normalmente nem se preocupam” e que “poucos magistrados a conhecem” (E1, E2 e E6). Dois afirmaram conhecer “alguns” critérios, mas “não a fundo” (E12, E9).

O entrevistado E3 destaca a dificuldade de compreensão das métricas em razão da pouca familiaridade de juízes com matemática, mas enfatiza que deve haver disposição para essa capacitação: “se você está no setor público, em qualquer área precisa de dados. Você tem que se permitir algum tipo de letramento estatístico”.

Os entrevistados E5 e E13 ressaltam que a falta de compreensão de juízes a respeito de parâmetros utilizados na gestão de dados judiciais e a consequente baixa participação desses profissionais no processo pode refletir, inclusive, no desempenho. E5 disse que “às vezes, por exemplo, a falta de um movimento adequado, a falta de padronização, reflete muito depois no que vai ser colhido, [...] gera um resultado que é irreal com a nossa realidade”. E13, por sua vez, afirmou que “a nossa história ali está sendo contada, os nossos dados estão sendo apresentados”, bem como que “se você não tiver segurança do que é um processo arquivado, do que é um processo suspenso [...] eu não tenho nem ideia do que é feito”.

A necessidade de trabalho interdisciplinar foi destacada por E1 e E3, ao dizerem que “a gente precisa da união do estatístico com quem conhece do Direito, [...] trabalhar com esse conceito de que as duas áreas têm que estar juntas, se não, não vai pra frente”.

¹⁴³ DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Versão E-book. Londres: Routledge, 2015. p. 160.

¹⁴⁴ Parametrização é o processo entendido como o estabelecimento dos parâmetros dos indicadores estatísticos, que são definidos (os parâmetros) por classes, movimentos e assuntos das Tabelas Processuais Unificadas. A parametrização dos painéis DataJud pode ser consultada no seguinte link (Cf. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Parametrização**. 2023. Sistemas: DATAJUD. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/parametrizacao/>. Acesso em: 27 maio 2023.

Analisando os relatos, observa-se que poucos são os juízes que participam e entendem a forma de construção dos indicadores processuais, e mesmo os que admitem não entender percebem a importância da compreensão e participação ativa, de forma que seja possível influenciar de maneira construtiva a “história que está sendo contada”.

Tendo em vista a natureza operacional das ferramentas que mostram dados processuais e refletem a rotina de trabalho das unidades judiciárias, a ampla participação e conhecimento de magistrados e servidores são relevantes para que os instrumentos sejam adequados e efetivos para o acompanhamento e comprometimento com o desempenho.

Para isso, é necessária abertura da administração dos tribunais para escuta ativa e acolhimento das sugestões dos juízes, proporcionando “visão compartilhada” da gestão, tendo em vista que “os cidadãos esperam ter a oportunidade de influenciar os serviços que recebem, bem como a qualidade desses serviços”.¹⁴⁵ No entanto, somado a isso, é fundamental haver postura ativa dos juízes nesse processo. A qualidade dos serviços prestados aos cidadãos ganha foco em todas as abordagens modernas de governança, mas a evolução sugere que a qualidade do serviço não deve ser preocupação tão somente da administração, devendo haver um encontro de esforços, uma soma de energias, para uma boa prestação do serviço público.

Assim, postura ativa e comprometimento dos cidadãos na vida em comunidade são considerados pelo *new public service* como um padrão valorizado. Dessa forma, o “acesso” e a “escolha” dos cidadãos não são apenas direitos: os cidadãos devem assumir responsabilidade pessoal pelo que acontece e “a administração, em troca, deve ser responsiva às necessidades e interesses dos cidadãos”.

A necessidade de equipes interdisciplinares para a construção de soluções de gestão de dados, assim como a apropriação recíproca de conhecimento das áreas de direito, estatística e tecnologia, foram referidas como essenciais pelos entrevistados. Como mencionado por Franceschini, Galetto e Maisano, “o design de um sistema de medição de performance não é tarefa fácil”, pois “exige abordagem interdisciplinar que integre conhecimento de diferentes áreas, diferentes pessoas,

¹⁴⁵ DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering.** 4ª ed. Londres: Routledge, 2015.p. 103.

tecnologia da informação e métodos científicos adequados”.¹⁴⁶ A importância da soma de conhecimentos diferentes para a criação de soluções de gestão de dados foi ressaltada também por Ng e Barbieri.¹⁴⁷

4.2.2. Dados e Indicadores mais relevantes

Indicadores são “ferramentas úteis para representar processos (complexos), apoiar avaliações e decisões”¹⁴⁸ e, nas páginas dos tribunais e nas ferramentas DataJud, há diversidade deles à disposição para acompanhamento e controle do Judiciário. Diante desse contexto, os entrevistados comentaram sobre os dados e indicadores que entendem como mais relevantes para a governança judicial.

Dos 14 entrevistados, 10 – mais de 71% – disseram dedicar especial atenção ao indicador “processos conclusos” ou “processos conclusos há mais XX dias”, e sete, 50% do total, referiram os indicadores de “entrada” e “saída”¹⁴⁹ de processos. Quanto ao manejo no dia a dia do número de feitos conclusos, os magistrados assim relataram: “eu era conhecido como o homem das listas, porque todo dia eu chegava com listas, [...] no caso do gabinete (os dados relevantes) são os conclusos e conclusos há mais de ‘n’ dias” (E1); “todos os dias eu abro o nosso painel interno, eu trabalho com ele aberto nos processos conclusos há mais de 100 dias” (E8); “Eu abro ali (o painel), eu tenho concluso para julgamento fora do prazo de regularidade da corregedoria, concluso para despacho fora do prazo da corregedoria, eu vejo sempre” (E9).

Os indicadores de entrada e saída, que mostram o fluxo dos novos processos que aportam e dos que são decididos e liberados, também foram destacados e assim relacionados com o desempenho da equipe: “se você começa a

¹⁴⁶ FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico. **Designing Performance Measurement Systems: Theory and practice of Key Performance Indicators**. Versão E-book. Wiesbaden: Springer, 2018. p. 3.

¹⁴⁷ Cf. NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011; BARBIERI, Carlos. **Governança de dados: práticas, conceitos e novos caminhos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

¹⁴⁸ FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico. **Designing Performance Measurement Systems: Theory and practice of Key Performance Indicators**. Versão E-book. Wiesbaden: Springer, 2018. p. 133

¹⁴⁹ O Conselho Nacional de Justiça costuma utilizar os termos ‘casos novos’ para a situação de ‘entrada’ de processos e os termos ‘processos julgados’ e ‘processos baixados’ para as situações de ‘saída’ de feitos mencionadas pelos magistrados.

acompanhar os dados, você vai verificar que o que faz diminuir é o baixado e, para ser baixado, tem que ter sentença (E6)”; “eu controlo esses dados, os dados de entrada e saída de processos e da questão do acervo [...] para ver aí se teve perda até para fazer ajustes na equipe” (E4).

Os indicadores de “entrada e saída” de processos – assim chamados informalmente pelos entrevistados e nominados na pesquisa documental como “casos novos” e “processos baixados” – são exibidos por quase todos os tribunais de justiça nas suas páginas – 25 TJs. Os “processos conclusos”, por sua vez, não compõem um número mostrado nas páginas externas dos tribunais, apenas nas ferramentas DataJud. Assim, percebe-se que juízes e servidores que trabalham em tribunais que não oferecem ferramentas internas de gestão poderiam se valer do Painel de Estatísticas. No entanto, para isso, o retrato apresentado precisa estar mais próximo do dia da consulta aos dados.

Três entrevistados, por sua vez, cerca de 21% do total, mencionaram utilizar os dados para detectar processos com excesso de prazo de maneira geral (E11, E14, E10), enquanto três declararam utilizar os indicadores “classes” e “assuntos” como uma forma mais qualitativa de separação ou priorização de processos. O entrevistado E8 enfatizou que separa os processos “por classe, para ver se não tem um processo da infância perdido [...] que é mais prioritária que as outras”, enquanto E11 disse que utiliza essas informações para “traçar estratégias mesmo de trabalho, de organização. Por exemplo, mutirões”.

Além disso, a comparação com dados de outras unidades foi destacada por dois entrevistados como sendo tarefa rotineira. A prática tem como fim a obtenção de parâmetros do desempenho da sua unidade, que indicam a eventual possibilidade de adoção das estratégias de outros colegas para a melhoria da performance interna. Nesse sentido, corrobora E5, ao dizer que “[o painel local do tribunal] permite comparações com unidades que têm a mesma competência, a mesma estrutura. Então eu também utilizo muito para identificar quem está fazendo boas gestões pelos dados”. Atuação parecida tem E6, que também consulta dados “das outras unidades, porque nós temos as mesmas adversidades, a mesma força de trabalho, [...] sempre para mostrar que não é preciso ser o primeiro, mas também não tem que ser o último, não é?”.

Os dados processuais mencionados pelos entrevistados são oferecidos por cerca de um terço ou menos dos tribunais. O indicador “processos parados há xx dias” é oferecido por apenas seis tribunais; “classes e assuntos”, por nove tribunais; e o ranking comparativo é mostrado por duas cortes. O Painel de Estatísticas, por sua vez, apresenta todas essas informações.

Alguns indicadores estatísticos tradicionais apresentados anualmente pelo CNJ, como a taxa de congestionamento, foram indicados em algumas entrevistas, como de difícil compreensão. Isso é percebido na fala de E9, ao dizer que “aquela parte que trata da taxa de congestionamento, confesso que eu tenho bastante dificuldade com aquilo”, enquanto para E2 o acompanhamento da conclusão “é bem melhor do que olhar a taxa de congestionamento. Nosso servidor não faz a menor ideia do que é isso” e completa dizendo que “[...] a taxa de congestionamento é importantíssima como ferramenta de política judiciária, mas não de microgestão de trabalho”.

Neste contexto, a padronização prévia das informações e a adequada alimentação dos dados foram citadas como condições para a correta gestão de dados por três entrevistados. E4 disse que “muitas vezes [...] tinha dado duplicado, dado não computado. Como são muitos atores envolvidos no processo de cadastramento, a gente tem essa divergência de dados”. Na mesma linha, E9 enfatiza a necessidade de se investir na qualidade do dado, ao dizer que “[o dado] tem que ser o mais adequado possível, o mais uniforme possível. Eu acho que nós estamos num estágio importantíssimo de investirmos cada vez mais”. O entrevistado E9 também salienta a importância das Tabelas Processuais Unificadas no processo de uniformização de dados: “toda essa coisa de termos que usar as tabelas unificadas, de ter uma uniformização no uso das tabelas para proporcionar um dado útil e coerente com aquilo que está acontecendo no processo”.

De maneira geral, as entrevistas indicam que os juízes voltam as suas atenções para indicadores “apaga-fogo”. Ou seja, eles monitoram os números que evitam que a quantidade de trabalho saia do controle ou atrase de forma demasiada, como é o caso dos indicadores de processos conclusos ou conclusos “há mais de xx dias”. Pode-se aventar que o indicador de processo concluso é o mais mencionado porque diz respeito de forma mais imediata à atividade precípua do juiz de despachar e sentenciar, significando que o juiz quer saber o que está na sua lista de tarefas

imediatas, como se observa pelos relatos acima. Os indicadores “casos novos”, “baixados”, “classes” e “assuntos” parecem ser usados quando se pretende acompanhar ou melhorar o desempenho de forma específica, abrindo-se a visão para um panorama mais amplo da jurisdição. Os números de casos novos e baixados também foram mencionados como úteis em casos de reformulação de estruturas judiciárias, como criação de novas varas.

É interessante destacar que o indicador “concluso há mais de 100 dias” é um marco acompanhado pela Corregedoria Nacional de Justiça e também observado pelas unidades judiciárias, sendo uma medida central na rotina de trabalho do Judiciário – mesmo que não haja norma que o preveja. A preocupação de se monitorar os parâmetros exigidos pelas Corregedorias foi externada por E10: “eu tento controlar a unidade através dos dados, marcadores que a minha própria corregedoria já vem utilizando. [...] Então fica fácil saber o que o corregedor vai me exigir”. No mesmo sentido, diz E9: “concluso para despacho fora do prazo da corregedoria eu vejo sempre”. No entanto, o indicador de concluso há mais de 100 dias, apesar de ser um marco importante, deveria ser tratado mais como um limite de razoabilidade de atraso na atividade do que como um parâmetro a ser usado no dia a dia, tendo em vista que significa que o processo está há mais de três meses paralisado. Ou seja, 100 dias não parece ser uma boa referência para determinar o próximo impulso processual. Essa circunstância foi observada por E2, analisando o painel local, ao dizer que “eu raramente uso, porque ele trabalha com 60 dias, [...] para mim não serve”.

4.2.3. Usabilidade dos dados e indicadores

A fim de se investigar o grau de usabilidade das ferramentas colocadas à disposição, aos entrevistados foi questionada de que forma os Painéis de Estatísticas e de Grandes Litigantes poderiam auxiliar o juiz na tomada de decisões estratégicas.

Quanto ao Painel de Estatísticas, dez entrevistados, mais de 70% do total, disseram que o painel é útil para o fornecimento de “visão geral” (E4), que propicie “comparativo nacional” (E14), “gestão de alto nível, de tendências” (E1) e que permita a adoção de “políticas macro” (E13). Neste contexto, afirmou E1: “óbvio que, como ele não tem a atualização diária, ele vai ter que fazer uma gestão mais de alto nível, de

tendências”. De forma semelhante, disse E14 que o Painel “é muito útil pra gente fazer comparativo nacional, pra gente enxergar no plano nacional”.

O entrevistado E7 relatou que o seu tribunal realizou dois ajustes em estruturas de unidades – alteração de competência criminal e alteração de competência para processamento de Acordo de Não Persecução Penal –, com base em dados internos e do Painel de Estatísticas, sendo esses exemplos de ações que o Painel de Estatísticas pode proporcionar. O relato confirma o raciocínio de E10 e E4, para quem o Painel permite “ações orquestradas, pensadas em várias unidades” e possibilita também “despertar para as boas práticas de outros lugares (...) conhecer a realidade de outros locais”.

A utilidade do Painel de Estatísticas aos “atores externos” foi lembrada por dois entrevistados. O entrevistado E1 referiu que “o grande mérito do DataJud é dar uma visão para o público externo, até porque eles não têm uma atualização diária. Como é um sistema local do tribunal, é impossível”. Na mesma linha, E10 assim afirmou: “Por exemplo, eu vou fazer uma reunião com procuradores do INSS para resolver alguma questão. Eu digo: olha acessa lá meus dados, dá uma olhada, [...] para a gente poder conversar e resolver o problema”.

A preferência pelo painel local para o trabalho de acompanhamento da rotina da vara foi expressada por onze entrevistados, 79% do total, em razão da atualização do Painel de Estatísticas ser mais demorada e considerada insuficiente para a atividade do dia a dia. E5, nesse ponto, apontou que “o Painel é muito completo, (mas) o fato de o painel não trazer uma informação atualizada de alguma forma [...] permite uma visão do passado, mas não consegue te revelar a sua realidade no presente”. Também por essa razão, E11 menciona que, “para verificação, por exemplo, pretérita, aí eu já prefiro o do DataJud, porque eu acho que os dados estão consolidados ali com critérios que refletem melhor o que o CNJ pretende”.

Os entrevistados, em sua maioria, ressaltaram o caráter completo do painel. No entanto, destacaram que, em razão de não ter atualização diária como a maioria dos painéis internos, a ferramenta possibilita análise de tendências e tomada de decisões para melhoria de desempenho com base na série histórica de informações apresentadas e com base em comparação entre unidades, mas não auxilia na gestão gerencial da rotina cartorária.

Sobre o Painel de Grandes Litigantes, sete entrevistados, 50% do total, entendem que a identificação desses litigantes propicia o “diálogo interinstitucional” (E9), permite “uma conversa com agentes externos” (E10) e auxilia a “agregar as instituições para a conciliação” (E7). Sobre essa possibilidade de aproximação com os grandes litigantes, assim se manifestou E4: “a partir da identificação de quem são os grandes litigantes, eu posso traçar essas estratégias diretamente, até com o grande litigante. Traçar em conjunto”. E destacou o entrevistado a gestão de precedentes e na conciliação: “me chama atenção para quais são os nichos que eu tenho que atuar, que eu tenho que direcionar meus recursos de gestão de demandas repetitivas, na área de uniformização de jurisprudência [...] conciliação”. Neste contexto de atuação com outros *stakeholders*, E12 lembra que o painel é uma “excelente [ferramenta] para o centro de inteligência”.

O entrevistado E2 diz que a revelação dos grandes litigantes do tribunal também viabiliza que os juízes conversem entre si e encontrem soluções uniformes internamente: “ajuda a organizar o trabalho e, quem sabe, fazer algo parecido com a cooperação judicial, [...] às vezes, a gente consegue combinar com os colegas em cima disso: ‘vamos fazer uma reunião, trazer a Caixa para tentar resolver isso’”. Assim, vê-se que os entrevistados reconhecem a importância das *networks* e do trabalho em rede, entendidos pela *new public governance* como necessários para a governança pública, na medida em que “o envolvimento de maior variedade de *stakeholders* é a chave para mais inovação e maior confiança do cidadão”.¹⁵⁰

A possibilidade de julgamento de processos em lotes foi mencionada por dois entrevistados (E1 e E6), enquanto outros dois destacaram que a revelação dos grandes litigantes auxilia no combate das demandas predatórias, sob o argumento de que somente “se chega na predatória quando a gente mapeia a repetitiva” e que, com o painel, o tribunal dispõe “desse dado de forma mais clara e efetiva agora” (E14 e E5).

O entrevistado E3 defende que o painel “é fundamental” e que “aponta um sintoma que se percebe empiricamente”, mas entende que seria importante que esse conjunto de informações servisse como “objeto de uma política judiciária, de uma iniciativa da justiça para melhorar as leis, os códigos ou mesmo atuar no nível local”.

¹⁵⁰ BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity**. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 199

A estratégia de cruzar as informações do Painel de Grandes Litigantes com as do Painel de Estatísticas foi referida pelo magistrado E9, a fim de “começar a ver que tipo de demanda está entrando”.

Observa-se que metade dos entrevistados destacou que o painel em questão oportuniza atuação conjunta do Poder Judiciário com os grandes litigantes para criação de estratégias de desjudicialização e administração dos processos pendentes, bem como oportuniza o alinhamento de procedimentos internos entre juízes com causas semelhantes. O julgamento de processos em bloco também foi lembrado como ação possível, especialmente se houver o cruzamento com as informações do Painel de Estatísticas.

Em relação ao Painel de Grandes Litigantes também se percebe entusiasmo especial dos entrevistados ao comentarem sobre a ferramenta: “adoro, adoro, adoro, achei um dos mais legais” (E9); “o painel de grandes litigantes foi excepcional” (E6); “um dos painéis que eu acho mais interessante é o de grandes litigantes” (E13); “eu achei sensacional, tem tudo a ver com a pesquisa que eu desenvolvi” (E9); “esse painel tem uma enorme valia para a gente perceber esses comportamentos no nível nacional, regional, local e traçar estratégias condizentes” (E14). Também houve relato de novas descobertas, como a narrada por E1, que disse que “em alguns lugares a gente encontra alguns achados, como o exemplo de o Município A ter uma litigância maior do que a do Estado”.

Esse maior interesse pelo Painel de Grandes Litigantes pode ser atribuído ao fato de que as informações sobre grande litigância não estão à disposição dos juízes ouvidos por meio das ferramentas locais dos tribunais, à exceção de apenas dois entrevistados, que contam com semelhante recurso. O tipo de dados disponibilizados pelo Painel de Estatísticas, por outro lado, por se tratar de dados processuais mais básicos, estão disponíveis à maioria dos juízes nas ferramentas locais, mesmo que sejam, em sua maioria, apenas de uso interno.

4.2.4. Publicidade dos dados

Conforme já referido, a *accountability* – outra dimensão da governança judicial – é pressuposto de todas as recentes abordagens da Administração Pública. Assim, a transparência da Administração Pública parte de conceito relegado a

segundo plano, na velha Administração Pública, para ganhar *status* central na concepção atual de prestação de serviços públicos. A *accountability*, inclusive, é valor intimamente vinculado a desempenho, tendo em vista que a transparência de atuação e a abertura a críticas oportunizam à instituição judicial incentivos de melhoria.¹⁵¹

Nesse cenário, questionados se são públicos os dados das ferramentas locais, 13, mais de 90% dos 14 entrevistados, disseram que as ferramentas locais de gestão de dados processuais permitem acesso apenas interno de juízes e servidores. Perguntados se esses dados deveriam ser publicizados, esses mesmos entrevistados avaliam que os dados processuais deveriam ser públicos e consideram não haver motivo para que os dados não sejam disponibilizados para consulta externa.

Quanto à consulta externa, seis entrevistados, cerca de 43% do total, mencionaram preocupação com dados de processos sigilosos, entendendo que esses são os únicos que não devem ser apresentados.

Alguns entrevistados discorreram sobre os motivos pelos quais os dados devem ser divulgados ao público, tendo alguns mencionado a necessidade de satisfazer a transparência de dados, enquanto outros destacaram que a publicidade deles beneficia, inclusive, o próprio Judiciário. Sobre o tópico, assim se manifestou E2: “ao revelar o quanto uma vara está com processos conclusos ou está com um volume de processos, é importante até para a compreensão do problema [por parte do advogado], o [momento] ruim pelo qual os juízes estão passando”. Corroborando com a constatação a fala de E12: “acredito muito nessa questão de que *accountability* [...] só tem a beneficiar o poder judiciário. E de fato o poder judiciário trabalha muito e isso não é mostrado para a sociedade”.

Os entrevistados E2 e E11 referiram que a publicidade quanto à antiguidade de conclusão interessa de maneira especial e seria direito dos advogados: “poderia ficar pública, sim, até para dar um pouquinho mais de tranquilidade para os advogados” e “até porque o próprio CPC dispõe para que os advogados possam fazer esse acompanhamento”.

A importância da transparência de dados na relação com os atores externos foi lembrada por alguns entrevistados. E6 disse que “a gente começa a dar

¹⁵¹ Cf. KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. *International Journal for Court Administration*, v. 9. n. 3, p. 23-36, 2018; DAKOLIAS, Maria. Court performance around the world: a comparative perspective. *Yale Human Rights & Development L.J.*, v. 2, p. 87-142, 1999.

responsividade também àqueles atores externos”, na medida em que se constata, por exemplo, que o juizado do consumidor é lento em razão de muitas ações da mesma empresa. Por sua vez, tratando do tema de integração de comarcas, E11 afirmou que “eu acho que você ter isso à mesa para debate com os órgãos externos que são afetados é relevantíssimo, [...], não é sustentável vocês manter a comarca X, com 500 processos por ano, e do lado você tem a comarca Y, com 4000”.

Em síntese, quase todos os entrevistados afirmaram que as ferramentas locais são para uso interno, mas disseram concordar com a abertura desses dados ao público, tendo alguns colocado reserva aos processos sigilosos. Alguns destacaram que a transparência dos dados beneficiaria também o próprio Judiciário, na medida em que a exposição da carga de trabalho e das dificuldades enfrentadas promoveria mais aproximação e melhor compreensão do Judiciário pela sociedade, bem como maior responsabilidade de agentes externos, como grandes litigantes, pela demora dos julgamentos e quantidade de casos. Nesse aspecto, resgata-se o pensamento de Osborne, para quem a medição de desempenho é útil não somente para a gestão das instituições, mas também para a promoção de sua *accountability*¹⁵². De certa forma, os entrevistados foram além, ao dizerem que essa também promove a *accountability* dos *stakeholders* do Judiciário.

4.2.5. Avaliação Crítica

Questionados se tinham recomendações de funcionalidade ou informação a ser implementada na ferramenta Painel de Estatísticas, os entrevistados deram variadas sugestões.

Coerentemente com as análises feitas nas outras respostas, cinco juízes sugeriram que o painel retratasse os dados de maneira mais atual. Essa necessidade foi exposta pelo magistrado E12, ao dizer que “[existe] necessidade de informação em tempo real, embora hoje ainda seja impossível. Mas quanto mais a gente se aproximar disso, eu acho que isso vai tornar o Painel mais útil”. Na mesma lógica seguiu a manifestação de E5, que expressou que “a gestão é muito dinâmica. O fato de o Painel não trazer uma informação atualizada de alguma forma [...] permite uma visão do

¹⁵² OSBORNE, Stephen P. (ed.) **The new public governance?:** emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Londres: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010.

passado, mas ele não consegue te revelar a sua realidade no presente”. Tal crítica se ajusta também ao resultado colhido da pesquisa comparativa nas páginas dos tribunais e nas ferramentas DataJud, que mostram defasagem de atualização dos painéis do CNJ.

Além dessa crítica comum, os entrevistados sugeriram outras funcionalidades. E10 afirmou ser importante que o painel conte com “atalho”, de forma que abra diretamente nos dados da vara a ser consultada, evitando-se, assim, o uso dos filtros. O entrevistado E9, por sua vez, disse ser importante informar, além dos dados processuais, a força de trabalho empregada, a fim de apresentar “a carga de trabalho entre os magistrados e servidores”, ou seja, “quantos juízes estão fazendo esse trabalho? Quantos servidores estão atuando ali?”. A mesma avaliação foi feita por E9 e E10, que destacaram a importância de se mostrar a força de trabalho, a fim de “*linkar* [...] a nossa produtividade com as pessoas que nós temos [...], para que as pessoas saibam quantos produziram”. Sobre o assunto, detalhou E10: “eu estou fazendo isso em um SEI paralelo. Eu anoto tudo isso porque na hora que o corregedor vier para cima de mim, ele não vai lembrar que a minha equipe estava desfalcada”.

O entrevistado E3 entende, por outro lado, haver atualmente “muitos dados, muitas informações” e que o “grande problema hoje é incorporar [...] os dados disponíveis às rotinas gerenciais” e que, para isso, seria necessário um “letramento”. Sobre esse processo de letramento, o entrevistado diz que é uma mudança cultural que tem que ser proposta, de modo que os dados sirvam efetivamente para o planejamento estratégico e para desenvolvimento de políticas judiciárias.

Questionados se havia algo a acrescentar no painel, a fim de garantir maior transparência e *accountability* ao Judiciário, os entrevistados se dividiram novamente em sugestões diversas.

Cinco entrevistados, cerca de 36% do total, se mostraram satisfeitos com o que o painel já apresenta. Disseram, em síntese, entender que o painel está “completo”, “tem muita informação”, “tem tanta coisa aí pra gente olhar”. E9 referiu que, “como transparência, especialmente assim, aliás, fantástico, fantástico, muito bom”. No entanto, a necessidade de se mostrar os dados por magistrado e não apenas por vara foi ressaltada por dois entrevistados. O entrevistado E2, por outro lado, entende já haver informações suficientes para se conferir transparência, tendo em vista que o público externo, como os jornalistas, pode ter dificuldade na compreensão

dos complexos dados processuais. Ainda assim, acrescentou ser importante que o painel apresente também a quantidade de processos “parados aguardando recursos repetitivos e repercussão geral, porque é algo que eu acho que a gente tem que pressionar o Supremo e o STJ para resolver”. No mesmo sentido, destacando a importância de se encontrar, na unidade, os processos que devem ser suspensos em virtude de IRDRs ou recursos repetitivos, afirma E6 que “é tudo manual: quando a gente encontra, suspende. A suspensão também é *ad eternum*, a despeito de colocar um ano, nada mostra que já passou um ano ali”.

Um dos entrevistados sente falta da apresentação da “análise econômica” do processo, ou seja, os custos do Poder Judiciário, “quanto custa aquele segmento”, “quanto custa aquele tribunal” (E12).

Em avaliação crítica do Painel de Grandes Litigantes, os entrevistados trouxeram sugestões de melhoria para aperfeiçoamento do desempenho. Indagados se reputariam necessário que o painel tivesse alguma outra informação ou funcionalidade, quatro entrevistados, cerca de 28% do total, disseram que seria útil a apresentação das classes e assuntos processuais, a fim de identificar com mais precisão o “perfil das demandas” (E4), e “verificar o que está acontecendo, porque isso pode estar diluído, mas pode estar numa situação muito específica” (E5).

Para essa finalidade, E9 menciona utilizar em conjunto essa ferramenta com o Painel de Estatísticas, no qual são apresentados classes e assuntos: “é interessante a gente trabalhar em conjunto com o outro [painel] [...] [para] ver que tipo de processo que está impactando aí”.

Dois entrevistados também lembraram a utilidade de o painel “incluir os grandes litigantes por número de OAB”, visando auxiliar no mapeamento de demandas predatórias, mas entendem que pode causar “uma celeuma enorme” (E14) e que poderia ser, então, “informação interna para consumo do poder judiciário” (E12).

A inclusão de filtros foi sugerida por E11, com a intenção de tornar possível “personalização dos recortes”, ideia semelhante à lembrada por E7, que gostaria de ver o resultado do julgamento, se “foi procedente, improcedente, o tribunal reformou, não reformou”.

Analisando-se as respostas, vê-se que a recomendação mais recorrente foi o detalhamento de quais são os procedimentos judiciais e os temas tratados nos processos dos grandes litigantes, a fim de facilitar a gestão daquele acervo.

A cobrança, decorrente da gestão baseada em indicadores e resultados, causa ansiedade entre os juízes, segundo três entrevistados – pouco mais de 20% do total. De acordo com eles, a gestão por números leva, por vezes, à ansiedade e à sensação de pressão e cobrança de juízes e servidores. O entrevistado E6 afirmou ter “dificuldade de dormir” e “atribuía [o problema] aos números”, uma vez que estava checando os dados “ao acordar e antes de dormir”, enquanto E5 disse que “os dados têm gerado uma pressão muito grande no sentido de dar vazão e cumprir metas [...] está todo mundo falando ‘tô um pouco estressado com tanta cobrança’” e E2 referiu que, em relação à gestão de dados “a maior parte gosta, mas tem gente que fica ansiosa, [...] principalmente no começo”.

Por fim, em avaliação crítica aos painéis, os entrevistados também mencionaram dados que gostariam de ver inseridos nas ferramentas CNJ. Três deles disseram que o painel do seu tribunal apresenta informações sobre o cumprimento das metas do Judiciário, tendo sido essa a menção mais recorrente. Um entrevistado disse que sua ferramenta mostra de forma detalhada o tempo por tarefa (E5), outro informou dispor de informações sobre recorribilidade e reversibilidade (E4) e outros três relataram que os painéis locais apresentam dados mais “detalhados”, mas sem especificá-los (E10, E2 e E14). Outros dois entrevistados afirmaram que os “painéis CNJ são mais completos” (E8 e E11), enquanto três não referiram outras informações de painéis locais.

As respostas, como se vê, foram variadas, sendo as metas do Poder Judiciário a indicação mais recorrente nas respostas.

Além das análises já mencionadas, alguns entrevistados manifestaram desejo de ver aprimoramentos e deram suas visões de futuro para a gestão de dados do Judiciário.

Tema recorrente que permeou todas as entrevistas foi a necessidade de boa alimentação dos registros, para que os dados sejam fidedignos à realidade. Exemplo emblemático de má alimentação foi trazido por E3, que relatou que o assunto mais frequente na Justiça do Trabalho é o “abono”, em virtude de ser o primeiro assunto da lista: “É o primeiro assunto, [...] o advogado, na hora de autuar, ele marca lá o primeiro assunto, porque no fundo um assunto já libera a tela para ele avançar na autuação”. O entrevistado E4 relatou situação inversa, em que se percebe falta de

informação sobre o assunto ‘superendividamento’, sobre o qual se tem “a ideia de que tem muitos casos de superendividamento que não estão cadastrados como tal”.

Destaca-se também que a jurisdição da saúde foi mencionada em respostas de 4 magistrados – alguns, inclusive, que não trabalham diretamente com o tema, mas atuam na administração do seu tribunal – como tema relevante para contar com o auxílio da gestão de dados, em razão da diversidade de medicamentos e tratamentos levados a julgamento e da necessidade de uniformidade das decisões judiciais sobre o tema.

Vários magistrados, além do diagnóstico sobre a situação atual da gestão de dados, também trouxeram suas visões de futuro. De maneira geral, vê-se que os juízes anseiam por funcionalidade de gestão de dados que facilite o manejo dos grandes volumes e possibilite o agrupamento de processos e julgamento de maneira coesa e uniforme. Essa funcionalidade da gestão de dados foi lembrada, a depender do entrevistado, para um benefício diferente. E1 enfatizou a importância de agrupar os processos, a fim de facilitar o tratamento uniforme dos feitos e, nesse contexto, mencionou a inteligência artificial como sendo a tecnologia adequada a cumprir essa missão, tendo em vista que permitiria a leitura de peças e maior precisão dos temas postos.¹⁵³ E6, por sua vez, referiu que o auxílio da gestão de dados no volume contribuiria para o cumprimento do dever constitucional da duração razoável do processo, e disse que não seria indispensável a inteligência artificial para se passar da atual “fase 1” para a “fase 2”, mas que se faria útil no “cruzamento de dados primários já identificados”.

Os entrevistados também desejam que os dados já existentes se transformem “em informação que faça diferença na gestão do tribunal, na gestão de processos de trabalho” (E1) e entendem que, para isso, é necessário capacitação e mudança de cultura: “o investimento cada vez maior em cursos de capacitação de gestão, utilizando os potenciais desses painéis” (E5). Seguindo a mesma linha, sobre a necessidade de se mudar a cultura dos magistrados, disse E8: “ainda é uma cultura de imposição [...] então muitas fazem a contragosto” e completa afirmando ser

¹⁵³ “[...] que a gente vai ter que adentrar no aspecto da inteligência artificial ou aprendizado de máquina, é de você identificar realmente causas que tem similitude. É muito difícil apenas como metadado, um exemplo é das causas de saúde, é loucura a gente imaginar que todos os tipos de remédios específicos vão ter um assunto, porque se não a gente enlouquece o camarada, que está lá na ponta. [...] É você identificar processos e junta, para poder tratar aquilo ali de forma, completa”.

necessário “desenvolver fortemente essa cultura nos magistrados, para que eles cada vez mais trabalhem com isso”. O potencial de atuação da Rede de Pesquisas, criada em 2022 pelo CNJ, foi lembrado por E3 para alavancar essas iniciativas: “o letramento é uma mudança cultural que tem que ser proposta. Eu acho que muita coisa boa tem sido feita, esses eventos do CNJ, a rede, eu acho que a resolução 462 é a chave que deve se apostar doravante”.

4.2.6. A Gestão de Dados e o Acesso à Justiça

Com o intuito de identificar, segundo a percepção dos juízes entrevistados, se a gestão de dados, da forma como é realizada pelo CNJ e pelos TJs, contribui para melhorar o acesso à justiça, foi formulada a seguinte pergunta: “Como a ferramenta de gestão de dados poderia ser utilizada para aproximar a justiça do cidadão?”.

É importante lembrar que o acesso à justiça é um constructo amplo e polissêmico, influenciado por um conjunto diverso de políticas públicas. De qualquer sorte, mesmo levando em conta que o acesso à justiça é mais amplo do que acesso a dados e informações, os entrevistados indicaram conexões entre eles.

Seis entrevistados referiram que ferramentas de gestão de dados aproximam o cidadão do Judiciário, na medida em que possibilitam conhecimento e transparência do trabalho. Eles afirmaram que “essa ferramenta de dados abre a nossa caixa [preta]” (E9), “dá uma transparência brutal da unidade para a parte” (E10), e que permite “um início de processo de compreensão” do Judiciário pelos cidadãos. Dois deles entendem que essa aproximação por intermédio dos dados, ao fornecer conhecimento, “empodera” o cidadão, porque “ajudaria também em criar estratégias para demandas que são muito judicializadas, [...] [se] eu tenho uma informação clara de quanto tempo demora um por uma cobrança de condomínio, então eu vou tentar fazer aí uma negociação extrajudicial, por exemplo”.

Experiências concretas foram relatadas por E1 e E7, em que ferramentas de gestão de dados contribuíram para a aproximação do Judiciário e dos cidadãos nos seus tribunais. E1 descreveu uma experiência em que o painel de ações de saúde – no qual são apresentados os tipos de procedimento e medicamentos mais demandados – foi compartilhado com o Ministério Público, a fim de permitir ações de caráter mais estruturante e, com isso, desjudicialização de feitos. E7, por sua vez,

narrou que o projeto PopRuaJud surgiu da verificação por dados de que havia pouquíssimos registros da opção “morador de rua” para o cadastro da parte no processo eletrônico, o que sinalizou o déficit no atendimento dessa população e incentivou o projeto.

A complexidade das ferramentas de controle de dados, por outro lado, também foi ressaltada. Três entrevistados entendem que os painéis de gestão de dados não têm o poder de aproximar o cidadão do Judiciário, por serem de difícil compreensão para o leigo. Nesse sentido, E5 afirma que o cidadão não tem “condição de analisar esses nossos painéis” e que seria necessário pensarmos em uma “estratégia de comunicação com a sociedade, com informações que estejam mais na perspectiva do usuário”. Na mesma linha, manifestou-se E3, ao dizer que “[é] difícil que ele tenha realmente uma popularização, porque a navegação dele não é tão simples”. Seguindo o mesmo raciocínio, acrescentou E8 que o cidadão percebe a justiça de uma forma “muito particular, individualizada”, não está preocupado em conhecer números: “Elas não estão preocupadas se os juízes estão produzindo mais, elas estão preocupadas se elas foram atendidas”.

Analisando-se as respostas, percebe-se que algumas registram a gestão de dados como meio de aumento de transparência e *accountability* e, com isso, melhor compreensão do Judiciário de um lado e, de outro, mais empoderamento ao cidadão, que passa a ter mais conhecimento e melhor condição de escolhas. Outro grupo de entrevistados é mais cético quanto à aptidão da gestão de dados em aproximar o cidadão da justiça, em razão da complexidade das informações e, também, no desinteresse dos usuários por dados quantitativos.

4.3 Conclusões

A análise das entrevistas permite perceber o nível de conhecimento, o interesse e o traquejo dos entrevistados com gestão de dados, tendo quase todas as respostas robustez de conteúdo e aderência aos temas propostos. As muitas ideias lançadas e construídas nas respostas serão aqui sistematizadas.

Os entrevistados afirmaram a importância da gestão de dados para a boa execução do trabalho do Judiciário e indicaram percepção de sua evolução e aperfeiçoamento nos últimos anos. Relataram que os dados processuais são úteis

para a organização das estratégias de trabalho na unidade e, também, para oferecer um panorama macro do Judiciário e, assim, possibilitar a construção de políticas públicas e boas práticas de gestão judicial. No entanto, apesar das impressões positivas de todos os entrevistados, a ansiedade ocasionada pela pressão dos números foi apontada expressamente por três juízes.

O papel do CNJ na liderança da organização dos dados foi destacado como fator positivo e visto como motivo de avanço no processo. De igual forma, foi lembrado o incentivo do CNJ no saneamento dos dados pelos tribunais e uso dos dados para as necessidades locais.

Os dados processuais mais utilizados pelos juízes são os “processos conclusos” ou “processos conclusos há mais de XX dias”, que exibem as tarefas que aguardam ação mais imediata, bem como os indicadores de entrada e saída de feitos (“casos novos”, “julgados” e “baixados”, nos termos dos painéis), que mostram, de maneira mais assertiva, o desempenho da unidade. Também foi mencionada a preocupação com indicadores que indicam excesso de prazo e indicadores de classes e assuntos, com os quais é possível uma análise mais qualitativa do desempenho por meio da priorização de processos. A estratégia de comparação com outras unidades também foi apontada como importante por alguns entrevistados, especialmente para apresentação de plano de trabalho perante a equipe. Mesmo com a experiência dos juízes no trabalho com dados, indicadores estatísticos tradicionais do CNJ – como taxa de congestionamento – foram apontados como de difícil compreensão.

O uso dos dados foi apontado pelos entrevistados como ferramenta importante para a melhoria do desempenho da unidade judicial, tendo em vista que propicia um ciclo virtuoso de diagnóstico, fixação de metas, acompanhamento de resultados, ajustes e repetição do processo. A utilização das informações também foi destacada como importante para o dimensionamento de varas e estruturas.

O Painel de Estatísticas foi reputado como ferramenta útil e positiva para o acompanhamento e melhoria do desempenho, especialmente para comparações nacionais, percepção de tendências e construção de políticas macro. Para fins de gestão interna da unidade no dia a dia, porém, os magistrados afirmaram que o painel precisaria ter atualização mais ágil.

Sobre o Painel de Estatísticas foram feitas algumas sugestões de melhoria e aprimoramento. A recomendação mais recorrente foi de que o painel seja atualizado

de maneira mais ágil. Também se sugeriu o acréscimo das informações da força de trabalho empregada em cada unidade/tribunal e também do momento processual em que o feito se encontra. A funcionalidade de atalho, que permita o acesso direto da unidade às suas informações, também foi indicada como desejada. A importância da capacitação de servidores e juízes para a incorporação de dados na rotina de trabalho foi ressaltada por um entrevistado, que sublinhou a relevância de “letramento”.

Os entrevistados ressaltaram ainda que seria valioso dispor de dados sobre as Metas do Poder Judiciário para o acompanhamento do desempenho das equipes. Para melhorar a transparência e *accountability*, alguns apontaram a necessidade de se mostrar dados por juiz e o tempo de espera para a decisão judicial, mediante a apresentação do tempo médio de conclusão, e dos tribunais superiores a partir da exposição dos processos parados aguardando recursos repetitivos e de repercussão geral. Alguns, por outro lado, afirmaram já haver informações suficientes.

O Painel de Grandes Litigantes, por sua vez, foi recebido com entusiasmo pelos entrevistados, os quais, em sua maioria, não contam com ferramenta local que apresente essas informações. Em relação à ferramenta, foi destacado o seu potencial como mecanismo de diálogo interinstitucional e de cooperação com outros *stakeholders*, para definição de estratégias de desjudicialização de demandas repetitivas e para evitar o ingresso de novas ações. Os usos dos dados para alinhamento de soluções internas, bem como para julgamento de processos em bloco, também foram lembrados, assim como a possibilidade de cruzamento com as informações de classes e assuntos do Painel de Estatísticas, a fim de se ter noção do tipo de demanda que ingressa.

Dentre as melhorias sugeridas para a ferramenta, destacam-se a inclusão das classes e assuntos tratados nos processos, de modo a identificar o perfil dos processos – sendo essa a sugestão mais recorrente –, inclusão dos maiores litigantes por registro de OAB e maior detalhamento de filtros.

Quanto à publicidade de dados processuais, os entrevistados se mostram entusiastas da medida, ressalvando apenas os processos sigilosos. Entendem que a publicidade é benefício para a sociedade, mas também se traduz em proveito para o Judiciário, na medida em que expõe as dificuldades enfrentadas e promove melhor compreensão do trabalho realizado.

Os entrevistados entendem que a gestão de dados pode ser utilizada para aproximar a Justiça do cidadão, na medida em que proporciona conhecimento do trabalho realizado e, assim, o empodera para tomar melhores decisões sobre judicialização ou não de demandas. Experiências concretas foram relatadas, como a do projeto PopRuaJud, que surgiu em razão de diagnóstico baseado em dados. Nesse ponto, apesar da percepção dos magistrados de que a gestão de dados possa aproximar o cidadão, não se verifica que a gestão de dados favoreça de maneira assertiva o acesso do cidadão ao Judiciário. Outros entrevistados, no entanto, acreditam que os dados processuais são de difícil compreensão ao leigo, que está mais interessado no resultado do seu próprio processo.

Apesar da experiência e interesse dos juízes por gestão de dados, percebe-se que é incomum a compreensão exata do que é calculado em cada indicador, não sendo habitual a participação de magistrados na determinação dos indicadores apresentados pelos painéis locais. Nesse ponto, foi ressaltada a necessidade de trabalho interdisciplinar entre as áreas técnicas de direito, estatística e planejamento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A enorme quantidade de processos judiciais, a carência de ferramentas de gestão e a necessidade de transparência colocam a gestão de dados como tema relevante para a atividade judicial. Assim, e em face das últimas iniciativas do CNJ, a análise de como a gestão de dados realizada influencia a governança judicial nas dimensões *accountability* e desempenho e a busca por formas de aprimoramento da gestão de dados foram foco do presente estudo.

Na primeira parte da pesquisa, constatou-se que, nas últimas décadas, houve sucessão de modelos teóricos de administração pública, como o *new public management*, *new public governance* e *new public service*, que somaram ideias para a construção da disciplina da governança judicial. Nessa linha, viu-se que a dimensão desempenho é bastante marcada pelas ideias trazidas pelo *new public management*, mas é preocupação presente em outras abordagens estudadas, na medida em que entrega de serviço de qualidade é objetivo comum a todas.

A dimensão *accountability*, por sua vez, parte de conceito desprezado historicamente para adquirir status central na concepção atual de prestação de

serviços públicos. Assim, parece estar mais vinculada às abordagens *new public governance* e *new public service*, que trabalham sob a perspectiva da atuação em rede e de postura ativa dos usuários dos serviços. Nessa linha, ambas as dimensões da governança judicial são intimamente ligadas à gestão de dados, porque a organização do trabalho e medição do trabalho e sua qualidade dependem do acompanhamento das informações referentes às atividades judiciais, assim como a promoção da *accountability* pressupõe prévia abertura de dados pela instituição.

A gestão de dados, por sua vez, é compreendida como o conjunto de ações de produção, coleta, armazenamento, organização, disponibilização e uso dos dados. Para gestão de dados adequada, é necessário que a preocupação com a qualidade dos dados aconteça desde a produção e coleta, a fim de minimizar problemas posteriores com o uso dos dados e possibilitar a gestão orientada por dados. Assim, o registro dos dados processuais deve ser feito de forma completa, com todos seus atributos, e uniforme, seguindo padrão estabelecido previamente, o que é um desafio em razão do grande número e dispersão das unidades judiciais no Brasil. Além disso, as métricas devem ser relevantes ao negócio e alinhadas aos interesses dos atores internos e externos da instituição – o que exige compreensão e participação desses – , os indicadores referentes ao trabalho judicial devem ser simples e de fácil compreensão e, além disso, atuais, de maneira a possibilitar efetivo uso dos dados apresentados para orientação dos trabalhos.

Somado a isso, é importante que os dados relevantes para o Judiciário sejam reunidos e apresentados em visual compreensível para o público consumidor da informação de forma a atender o trabalho dos usuários do Judiciário e servir para a transparência do trabalho aos atores externos, o que vem sendo feito com o auxílio de painéis de *business intelligence*. No entanto, o uso efetivo das informações judiciais disponíveis para tomada de decisões estratégicas e operacionais depende da compreensão do valor que a integração da análise dos dados pode oferecer à gestão. Isso porque o desempenho não guarda fim em si, mas os conhecimentos oportunizados pela mensuração de desempenho devem ser colocados em prática para a melhoria dos serviços judiciais e administração das cortes.

Desde os anos 2000, observa-se a gradual evolução na organização e no uso dos dados para o planejamento e gestão de desempenho do Judiciário, mas o potencial da gestão de dados como fio condutor da atuação judicial ainda não foi

totalmente explorado. A adequada compreensão e apropriação do processo de dados é fundamental para auxiliar o Judiciário a se livrar da gestão baseada na intuição e da reputação de impenetrabilidade e se voltar para o caminho de modernização institucional.

Neste contexto de evolução – que já passou pelas fases da criação do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, das Tabelas Processuais Unificadas para uniformização dos registros, instituição da numeração única e criação dos indicadores que retratam o trabalho judicial –, o CNJ, em 2020, alterou a metodologia de coleta de dados e criou o DataJud, que recebe os dados processuais de todos os tribunais do país, à exceção do STF. Logo após a criação da base de dados, o CNJ disponibilizou duas ferramentas para divulgação e uso dos dados: o Painel de Estatísticas e o Painel de Grandes Litigantes.

Assim, na segunda parte do estudo, se compararam as informações processuais disponibilizadas pelas páginas dos tribunais de justiça estaduais com as fornecidas pelo DataJud nas ferramentas referidas, bem como foram analisados os possíveis usos desses dados para melhoria das dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial.

Inicialmente, quanto ao DataJud, algumas características se destacaram em relação à utilidade da base de dados para a governança judicial. Em primeiro lugar está o caráter desagregado dos dados processuais, que permite identificar, de cada processo, diversos metadados registrados no sistema processual eletrônico de origem. Isso viabiliza cruzamentos inéditos de dados nacionais, como a comparação dos números de varas de execução fiscal de diferentes tribunais de justiça, que não era possível pela forma de alimentação agregada do sistema Justiça em Números. Em segundo está a centralização dos cálculos pelo CNJ dos indicadores do Relatório Justiça em Números e outros, já que eram enviados à base os dados brutos e não previamente calculados, como no sistema anterior. Em terceiro, em razão de o DataJud indicar, no Painel de Saneamento, os dados enviados que estão em desconformidade com as Tabelas Processuais Unificadas, os tribunais se esforçam para conformação e ajuste à taxinomia nacional.

Pela comparação documental realizada no estudo, constata-se que os dados disponibilizados com mais frequência são os chamados ‘dados básicos do Justiça em Números’, os ‘dados básicos do Justiça em Números referentes ao

segundo grau', detalhados por vara. Os tribunais também apresentam dados bastante atuais, geralmente do mês da consulta. Do mesmo modo, as ferramentas DataJud mostram as informações, geralmente com maior detalhamento de gráficos e possibilidades de comparações dinâmicas entre segmentos ou tribunais. No entanto, os painéis DataJud têm atualização aquém dos *dashboards* dos tribunais, com defasagem de cerca de 60 dias.

Destaca-se que essas informações sobre processos judiciais, ainda que sejam as mais básicas da temática transparência e desempenho do Judiciário, são de compreensão possível apenas para um público com razoável letramento sobre o assunto, na medida em que exige compreensão de regras de parametrização do CNJ.

Além disso, a simplicidade de uso e a compreensibilidade dos indicadores são fatores primordiais para a implantação bem-sucedida de sistemas de medição de performance. Em razão da dificuldade de entendimento dos indicadores, é importante que os painéis de BI, ao apresentarem os dados, disponibilizem a explicação do significado de cada indicador.

Muitos tribunais também divulgam os dados processuais detalhados por juiz, funcionalidade relevante pois permite a visão individualizada da *accountability* e desempenho e que ainda precisa ser implementada nos Painéis de Estatística e Grandes Litigantes. Quanto à série histórica, apenas 66% (18) das cortes a oferecem, apesar de ser informação fácil de ser mostrada, porque apenas resgata dados já disponibilizados em meses anteriores pelo tribunal. Além disso, é importante, na medida em que mostra tendências de queda ou aumento nos indicadores judiciais. O Painel de Estatísticas, por sua vez, mostra a série histórica de todos os indicadores, enquanto o Painel de Litigantes mostra o comparativo dos últimos 12 meses.

Cerca de apenas um terço dos tribunais apresenta os dados de processos suspensos, dados secundários (criminal-não criminal, conhecimento-execução), tempo médio e classes e assuntos, que são relevantes para as dimensões *accountability* e desempenho em razão de auxiliarem na gestão do sistema de precedentes, no enfrentamento da morosidade e na identificação qualitativa dos feitos.

Elevado número de processos suspensos indica, talvez, que alguns deles podem ser extintos – por prescrição criminal ou intercorrente de execução, por exemplo – ou que há processos com precedente julgado por tribunais superiores que

já são passíveis de retomar seu curso. Assim, é parâmetro relevante para a transparência das atividades e, portanto, de *accountability* adequada.

A diferenciação da qualidade criminal e não criminal dos feitos é relevante porque diferencia a natureza dos processos, que, sendo criminais, precisam de agilidade na tramitação em razão da possibilidade de prescrição do crime. Assim, é instrumento importante de *accountability*. A distinção, por sua vez, entre os feitos que tramitam na fase de conhecimento e na fase de cumprimento de sentença/execução é relevante especialmente para fins de desempenho, na medida em que indica se a determinação judicial, depois de definida, é satisfeita, seja de maneira voluntária – se as execuções são satisfeitas pelo pagamento – ou coercitiva – verificável pelo alto/baixo número de execuções.

O indicador de tempo médio do processo, além de pertinente para a transparência e *accountability*, é medida central para o acompanhamento da dimensão desempenho porque, diferentemente do parâmetro que indica número de casos julgados, a informação de tempo médio agrega um atributo de qualidade à quantidade de julgados. Assim, pela conjugação dos dois parâmetros, é possível verificar se o juiz ou a unidade decidem muitos casos em pouco tempo ou decidem poucos casos em muito tempo. No Painel de Estatísticas do CNJ, por seu turno, são retratados os quatro transcursores de tempo mais relevantes do processo judicial.

Quanto ao indicador classes e assuntos, entende-se que a informação é relevante porque, dentre parâmetros mencionados, é o que oferece um panorama de caráter mais qualitativo ao acervo. O Painel de Estatísticas do Poder Judiciário, a partir do final do ano de 2022, também passou a disponibilizar informações das classes e assuntos de todos os processos judiciais da base de dados. O Painel de Grandes Litigantes, no entanto, não mostra as classes e os assuntos tratados nos processos dos litigantes indicados, o que prejudica um gerenciamento efetivo para melhoria do desempenho da unidade.

A minoria dos tribunais apresenta mapas, quantidade de processos que aguardam impulso judicial e ranking comparativo entre unidades, e nenhum deles exhibe o indicador de recorribilidade. No entanto, as faltas que se entendem como mais graves são a ausência de lista dos processos por indicador – que tem papel importante na gestão da unidade e melhoria do desempenho – e a falta de formato acessível dos dados, que permita exportá-los para posterior uso, cruzamentos etc. Pelo Painel de

Estatísticas é possível obter a lista, processo a processo, dos casos novos, julgados, pendentes, baixados, conclusos, 5% mais antigos e sem movimentação há mais de 50 dias. A disponibilidade de listas atualizadas de processos separadas por indicadores é a ferramenta mais poderosa para o desempenho, porque proporciona, de maneira assertiva, melhor gestão da unidade jurisdicional. A lista dos 5% processos mais antigos, a lista dos processos sem movimentação há mais de 50 dias e de feitos conclusos evitam que os processos fiquem esquecidos sem impulso, eventualmente sujeitos a prescrição. Por outro lado, a relação dos processos pendentes e julgados oferecem instrumento de *accountability*, tendo em vista que permite a conjugação com outras ferramentas, como a consulta processual dos tribunais, pela qual é possível ter acesso ao teor das decisões e a todas as movimentações processuais.

Quanto ao modo de disponibilização das informações, o fornecimento dos dados em formato não amigável ao usuário enfraquece o projeto de gestão de dados do tribunal, na medida em que os dados terão menor chance de serem analisados para uso interno e aprofundados em futuras pesquisas sobre o Poder Judiciário. O Painel de Estatísticas oferece os relatórios em formato CSV (“*comma-separated values*”), adequado para quem necessita exportar dados, alinhando-se, neste ponto, à diretriz promovida pelo *new public service* de servir não apenas ao interesse individual do cidadão, mas ao interesse público.

Ao analisar os dados exibidos por porte de tribunal, observa-se que os TJs de médio porte oferecem cerca de seis tipos de dados; os de grande porte, em torno de sete; enquanto os TJs de pequeno porte, por sua vez, mostram oito dados. Assim, não se vê grande variação da disponibilização por porte, mas é interessante ressaltar que os de pequeno porte lideram na quantidade de dados mostrados. Por região geográfica do país, a situação também é de pouca variação. A região que menos divulga dados é a Sudeste, com média de seis dados, enquanto a região centro-oeste, que mais apresenta, mostra mais de oito tipos de dados diferentes.

De acordo com a análise comparativa, os painéis extraídos do Datajud oferecem maior completude de dados processuais, em especial o Painel de Estatísticas do Poder Judiciário. Porém, apresentam ainda atualização aquém da necessária para uso dos dados na gestão das unidades, com impacto negativo na dimensão desempenho. O Painel de Grandes Litigantes, em razão da natureza do

dado apresentado, não tem necessidade de atualização tão frequente, não sofrendo o panorama significativa alteração em pouco tempo. No entanto, também deve ter atualização frequente, a fim de evitar defasagem entre a atuação das equipes e a divulgação dos dados.

Dentre as medidas possíveis para aprimoramento das ferramentas de apresentação estão o incremento, nos painéis DataJud, de características observadas nos painéis dos TJs que lhes faltam. As principais são o detalhamento por juiz e a atualização mais ágil dos dados. Outra medida que se mostra pertinente para melhoria da governança de gestão de dados no Judiciário é a disponibilização dos painéis DataJud nas páginas de todos os tribunais de justiça, e que já é cumprido por alguns – a exemplo do TJ01 e TJ11. Além disso, a diversidade dos dados nas ferramentas analisadas indica que o CNJ deve se valer do diálogo e da aproximação com as equipes dos tribunais, a fim de receber sugestões de funcionalidades que atendam às necessidades dos usuários finais, seja para o acompanhamento do desempenho ou para promoção de transparência.

Na terceira parte desse estudo, foram realizadas entrevistas em que os entrevistados afirmaram a importância da gestão de dados para a boa execução do trabalho do Judiciário e indicaram percepção de sua evolução e aperfeiçoamento nos últimos anos. Relataram que os dados processuais são úteis para a organização das estratégias de trabalho na unidade. Neste ponto, foi possível perceber o mesmo raciocínio condutor em todas as respostas: o diagnóstico do acervo de processos judiciais e dos seus problemas permite ao gestor formular um plano de trabalho objetivo voltado à produtividade, ao mesmo tempo em que o acompanhamento desse plano propicia à equipe um *feedback*, isto é, um retorno objetivo do esforço empreendido. Com base nesse retorno, torna-se possível ajustar o roteiro de trabalho e repetir o processo.

As estratégias de enfrentamento referidas pelos entrevistados refletem a relevância do planejamento, que é base da governança judicial. A atuação do juiz não apenas como julgador de processos, mas também como gestor, o coloca em uma posição protagonista na resolução de problemas administrativos. Para isso, no entanto, a função exige conhecimentos diversos dos jurídicos, como estatística e métodos de gestão, bem como pode gerar ambiguidades, na medida em que a forma

como essas atividades de gerenciamento devem acontecer não está ainda bem definida pela administração dos tribunais ou pelo CNJ.

Além das estratégias de enfrentamento do volume de trabalho proporcionadas pelo uso de dados, os entrevistados também indicaram que a gestão de dados oferece um panorama macro do Judiciário e, assim, possibilita a construção de políticas públicas e boas práticas de gestão judicial. Sobre o uso efetivo dos dados para reestruturação do Judiciário, conforme lembrado nas entrevistas, pode haver resistências, tendo em vista que as estruturas judiciais, além do uso ordinário para os quais foram criadas – viabilização do trabalho judicial –, representam também status estrutural ao qual pode ser difícil renunciar. A existência da Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição do CNJ, que foi criada com o objetivo de remanejar de forma mais equânime a força de trabalho entre os órgãos, é sintomática do conflito que pode haver inclusive dentro do mesmo tribunal. Assim, novamente se renova a ideia de que a gestão orientada por dados depende de uma gradual e insistente mudança cultural.

O papel do CNJ na liderança da organização dos dados foi destacado como fator positivo, e visto como motivo de avanço no processo. De igual forma, lembrou-se do incentivo do CNJ no saneamento dos dados pelos tribunais e uso dos dados para as necessidades locais. No entanto, apesar das impressões positivas de todos os entrevistados quanto à gestão de dados do Judiciário, a ansiedade ocasionada pela pressão dos números foi apontada expressamente por três juízes.

Os dados processuais mais utilizados pelos juízes são os “processos conclusos” ou “processos conclusos há mais de XX dias”, que mostram as tarefas que esperam ação mais imediata, bem como os indicadores de entrada e saída de feitos (“casos novos”, “julgados” e “baixados”, nos termos dos painéis), que apresentam, de maneira mais assertiva, o desempenho da unidade. Também foi mencionada a preocupação com indicadores que sinalizam excesso de prazo e indicadores de classes e assuntos, com os quais é possível uma análise mais qualitativa do desempenho por meio da priorização de processos. A estratégia de comparação com outras unidades também foi apontada como importante por alguns entrevistados, especialmente para apresentação de plano de trabalho perante a equipe. Mesmo com a experiência dos juízes no trabalho com dados, indicadores estatísticos tradicionais

do CNJ – como taxa de congestionamento – foram indicados como de difícil compreensão.

De maneira geral, as entrevistas indicam que os juízes voltam suas atenções para indicadores ‘apaga-fogo’, ou seja, eles monitoram os números que evitam que a quantidade de trabalho saia do controle ou atrase de forma demasiada, como é o caso dos indicadores de “processos conclusos” ou “conclusos há mais de xx dias”. Pode-se pensar que o indicador de processo concluso é o mais mencionado porque é aquele que diz respeito de forma mais direta à atividade principal do juiz de despachar e sentenciar, ou seja, o juiz quer saber o que está na sua lista de tarefas imediatas. Os indicadores ‘casos novos’, ‘baixados’, ‘classes’ e ‘assuntos’, parecem ser usados quando se pretende acompanhar ou melhorar o desempenho de forma específica, abrindo-se a visão para um panorama mais amplo da jurisdição. Os números de casos novos e baixados também foram descritos como úteis em casos de reformulação de estruturas judiciárias, como criação de novas varas.

É interessante destacar que o indicador concluso há mais de 100 dias é um parâmetro observado pela Corregedoria Nacional de Justiça e que se percebe ser também observado pelas unidades judiciárias, sendo uma medida central na rotina de trabalho do Judiciário – mesmo que não haja norma que o preveja. Apesar de um marco importante, deveria ser tratado mais como termo limite de razoabilidade de atraso na atividade do que como parâmetro no dia a dia, tendo em vista que o processo está há mais de três meses paralisado. Ou seja, 100 dias não parece ser uma boa referência para determinar o próximo impulso processual

O Painel de Estatísticas foi reputado como ferramenta útil e positiva para o acompanhamento e melhoria do desempenho, especialmente para comparações nacionais, percepção de tendências e construção de políticas macro. Para fins de gestão interna da unidade no dia a dia, porém, os entrevistados afirmaram que o painel precisaria ter atualização mais ágil, sendo essa a sugestão mais recorrente de aprimoramento. Também foi sugerido o acréscimo das informações da força de trabalho empregada em cada unidade/tribunal, o que faria com que o *dashboard* tivesse outras informações relevantes do Relatório Justiça em Números anual. A funcionalidade de atalho, que permita o acesso direto da unidade às suas informações, também foi indicada como desejado. A importância da capacitação de

servidores e juízes para a incorporação de dados na rotina de trabalho foi ressaltada por um entrevistado, que sublinhou a relevância de “letramento”.

Os entrevistados pontuaram ainda que seria valioso dispor de dados sobre as Metas do Poder Judiciário para o acompanhamento do desempenho das equipes. A medida sugerida é relevante, já que as Metas são de interesse de todos os operadores internos do Judiciário e dizem respeito direto ao desempenho e à transparência do trabalho. Para melhorar a transparência e *accountability*, alguns entrevistados apontaram a necessidade de se mostrar dados por juiz e o tempo de espera para a decisão judicial, mediante a apresentação do tempo médio de conclusão, e dos tribunais superiores a partir da exposição dos processos parados aguardando recursos repetitivos e de repercussão geral. Alguns, por outro lado, afirmaram já haver informações suficientes.

O Painel de Grandes Litigantes, por sua vez, foi recebido com entusiasmo pelos entrevistados, os quais, em sua maioria, não têm ferramenta local que apresente essas informações. Em relação ao mecanismo, foi destacado o seu potencial de diálogo interinstitucional e de cooperação com outros *stakeholders* para a definição de estratégias de desjudicialização de demandas repetitivas e para evitar o ingresso de novas ações. Os usos dos dados para alinhamento de soluções internas, bem como para julgamento de processos em bloco também foram lembrados, assim como a possibilidade de cruzamento com as informações de classes e assuntos do Painel de Estatísticas, a fim de se ter noção do tipo de demanda que ingressa.

Dentre as melhorias sugeridas para a ferramenta, destacam-se a inclusão das classes e assuntos tratados nos processos, de modo a identificar o perfil dos processos – sendo essa a sugestão mais recorrente –, inclusão dos maiores litigantes por registro de OAB e maior detalhamento de filtros.

Quanto à publicidade de dados processuais, os entrevistados se mostram entusiastas da medida, ressaltando apenas os processos sigilosos. Entendem que a publicidade é benéfica para a sociedade, mas que também se traduz em proveito para o Judiciário, na medida em que expõe as dificuldades enfrentadas e promove melhor compreensão do trabalho realizado.

Os entrevistados creem que a gestão de dados pode ser utilizada para aproximar a Justiça do cidadão, na medida em que proporciona conhecimento do trabalho realizado e, assim, o empodera para tomar melhores decisões sobre

judicialização ou não de demandas. Experiências concretas foram relatadas, como a do projeto PopRuaJud, que surgiu em razão de diagnóstico baseado em dados. Nesse ponto, apesar da percepção dos participantes da pesquisa de que a gestão de dados possa aproximar o cidadão, não se verifica que a gestão de dados favoreça de maneira assertiva o acesso do cidadão ao Judiciário. Outros juízes, no entanto, acreditam que os dados processuais são de difícil compreensão ao leigo, que está mais interessado no resultado do seu próprio processo.

Apesar da experiência e interesse dos juízes por gestão de dados, percebe-se que é incomum a compreensão exata do que é calculado em cada indicador, não sendo habitual a participação de magistrados na determinação dos indicadores apresentados pelos painéis locais. O ponto preocupa porque, tendo em vista a natureza operacional das ferramentas que mostram dados processuais, a falta de conhecimento e participação pode refletir no uso eficiente das ferramentas. Além disso, é importante salientar que os indicadores mostrados nas ferramentas de BI, além de retratarem o trabalho já executado, formatam e determinam o comportamento da organização, que passa a focar naquelas métricas. Assim, não são somente informação passiva, mas têm profundo efeito normativo, o que fortalece a ideia da necessidade de compreensão e participação dos juízes na definição, surgida ao longo de toda a pesquisa.

Para isso, é necessário abertura da administração dos tribunais para escuta e acolhimento das sugestões dos magistrados, proporcionando “visão compartilhada” da gestão. No entanto, somado a isso, é fundamental haver postura ativa dos juízes nesse processo. A qualidade dos serviços prestados aos cidadãos ganha foco em todas as abordagens modernas de governança, mas a evolução sugere que a qualidade do serviço não deve ser preocupação tão-somente da administração, devendo haver soma de esforços para boa prestação do serviço público.

A necessidade de equipe interdisciplinar para a construção de soluções de gestão de dados, assim como a apropriação recíproca de conhecimento das áreas de direito, estatística e tecnologia foram referidas como essenciais pelos entrevistados. A necessidade de boa alimentação dos registros também foi preocupação presente em quase todas as entrevistas, quando se ressaltou que os dados somente são úteis se condizentes com a realidade.

Nas entrevistas, percebe-se que os juízes anseiam pela funcionalidade de gestão de dados que facilite o manejo de grandes volumes e possibilite o agrupamento de processos para julgamento de maneira coesa e uniforme. Nessa linha, poder-se-ia pensar em inclusão de classes e assuntos nas listas de processos disponíveis do Painel de Estatísticas, o que propiciaria fácil agrupamento de processos semelhantes, ainda que em ambiente apartado do sistema processual eletrônico.

Os juízes também disseram desejar que os dados já existentes se transformem em informação de efetiva gestão, e entendem ser necessário capacitação e mudança cultural para usufruto do potencial da evolução de gestão de dados. Nesse contexto, foi bem ressaltado por um dos entrevistados o potencial de atuação da Rede de Pesquisas do CNJ.

A Rede de Pesquisas do Judiciário foi criada em 2022 com a função de estabelecer conexão do CNJ com os tribunais e dos tribunais entre si, tanto na frente de pesquisas como na de gestão de dados. Em relação às pesquisas, vê-se que já existem iniciativas consolidadas de divulgação de pesquisas empíricas do CNJ e de juízes e servidores, bem como linha de capacitação em pesquisas empíricas.¹⁵⁴ Quanto aos dados, já é estabelecida conexão com as equipes técnicas, como mostra o Relatório de Diagnóstico.¹⁵⁵

No entanto, a rede ainda carece de maior dedicação ao letramento de dados, o que pode significar uma diversidade de ações. Pode-se cogitar em cursos curtos a cargo do CNJ, a fim explicar a estrutura e importância de uso das Tabelas Processuais Unificadas, o valor da temporalidade para gestão documental e demais assuntos estruturantes. Outros cursos podem se dedicar ao esclarecimento do significado de cada um dos indicadores e sua parametrização, ou seja, como os indicadores são calculados e quais movimentos impactam nas estatísticas. Cursos temáticos sobre parametrização dos assuntos mais palpitantes e temas de maior

¹⁵⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Seminários de Pesquisas Empíricas. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/seminarios-de-pesquisa-empiricas-aplicadas-a-politicas-judiciarias/>. Acesso em 31 maio 2023.

¹⁵⁵ AGUIAR, Ana Lúcia Andrade de; e PERES, Livia Cristina Marques (org.). **Relatório de Diagnóstico**: dos tribunais nas atividades de saneamento do DATAJUD. Brasília: CNJ e PNUD, 2022. 92 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/06/pnud-relatorio-v2-2022-06-14.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

impacto social, como violência doméstica, conciliação e metas, também tendem a despertar o interesse da comunidade jurídica.

Para que esse plano funcione em nível nacional, é necessário que o CNJ prepare e fomente os grupos da rede, de maneira que a capacitação siga adiante com equipes locais. Além disso, a Rede de Pesquisas pode ser canal de intercâmbio de estratégias de enfrentamento desenvolvidas artesanalmente por juízes e servidores.

Pela rede de pesquisa também podem ser estruturados grupos técnicos locais gestores das tabelas processuais unificadas. Os grupos locais servem como radares para captar novas necessidades que surgem na rotina das unidades para registro de novos assuntos, novos procedimentos criados por lei ou novos movimentos.

De forma simultânea e independente da capacitação a ser liderada pelo CNJ, os Centros de Inteligência e os Laboratórios de Inovação também são capazes de se debruçar e pensar em estratégias de enfrentamento da litigância apresentada. Essas iniciativas podem ser norteadas através das Redes de Inteligência e Inovação, com capilaridade em quase todos os tribunais.

Além disso, para garantir uniformidade de tratamento de dados e evitar redundância desnecessária de infraestrutura de TI nos tribunais, o CNJ disponibilizou aos tribunais acesso à sua respectiva base de dados. A capacitação para completo usufruto da base pelos tribunais e a troca de experiências de uso entre os tribunais também são medidas importantes para o uso local cada vez maior da base de dados.

A base de dados DataJud representa enorme avanço na metodologia de coleta e disponibilização de dados processuais do Poder Judiciário. Conforme indica a pesquisa, as ferramentas DataJud muito já contribuíram para accountability e desempenho, mas há muitas ideias do que ainda pode ser implementado, especialmente em relação à segunda das dimensões. O uso efetivo dos dados para a governança judicial é ainda um desafio, que conta com a liderança do CNJ em nível nacional mas que, para ter sucesso, necessita da apropriação do tema e participação efetiva de todos os atores, a ser franqueada e fomentada pelo CNJ, que, em cada um desses contatos, ganha a oportunidade de receber retorno das suas ferramentas por quem as utiliza, criando-se um ciclo virtuoso na governança judicial.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a impossibilidade de as ferramentas internas de gestão de dados serem objeto de pesquisa documental, em

razão de estarem indisponíveis para o público externo. A análise dessas ferramentas poderia fornecer *insights* para melhoria dos painéis DataJud. Os aspectos relevantes desses painéis internos, em contrapartida, foram explorados nas entrevistas com os juízes, que foram instigados a apontar as funcionalidades de que dispõem e que gostariam de ver implementadas no DataJud.

Além disso, a pesquisadora, como referido no início, faz parte da equipe do CNJ responsável pela implementação e desenvolvimento do DataJud. Assim, as conclusões obtidas e as ideias apresentadas partem dessa perspectiva. Outros pesquisadores sem vínculo direto com o tema poderão contribuir com outras abordagens e compreensões.

O DataJud e o uso que se faz da base de dados representam um movimento novo no Judiciário e, em pouco tempo, tendem a evoluir e desenvolver novidades. Como sugestão de agenda de pesquisa está a repetição da investigação qualitativa com entrevistas com juízes em outro momento de maturidade da gestão de dados no Judiciário, para obtenção de novas ideias. Novas análises poderiam também abranger entrevistas de juízes de outros tribunais, não presentes nesse trabalho, bem como estudos de caso que explorem o uso dos Painéis de Estatísticas e Grandes Litigantes. Por fim, o DataJud é um projeto de gestão de dados interdisciplinar, com interação e soma de conhecimentos de diferentes áreas do conhecimento, em especial a tecnologia da informação e a estatística, além do direito. Assim, outras pesquisas com foco na arquitetura e tratamento dos dados poderiam ser desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Ana Lúcia Andrade de; e PERES, Livia Cristina Marques (org.). **Relatório de Diagnóstico**: dos tribunais nas atividades de saneamento do DATAJUD. Brasília: CNJ e PNUD, 2022. 92 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/06/pnud-relatorio-v2-2022-06-14.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.
- AIDINLIS, Stergios; SMITH, Hannah; ADAMS-PRASSL, Abi; ADAMS-PRASSL, Jeremias. Building a justice data infrastructure: opportunities and constraints. **AI for English Law**, Sept. 2020. Disponível em: https://www.law.ox.ac.uk/sites/default/files/migrated/ukri_justice_data_report_fv_0.pdf. Acesso em: 2 out. 2022.
- AKUTSU, Luiz; CORREIA, Pedro M. A. R.; GOMES, Adalmir de O.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BILHIM, João Abreu de F. Evidências de validade de construtos de governança judicial em tribunais brasileiros e portugueses. In: EMMENDOERFER, Magnus Luiz (ed.). **Organizações públicas, inovações e políticas de desenvolvimento**. 1. ed. Viçosa (MG): IPPDS - Universidade Federal de Viçosa, 2017. p. 100-117.
- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista de Direito FGV**, v. 8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012.
- AMARAL, Fernando. **Introdução à ciência de dados**: mineração de dados e big data. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ANDRIKOPOULOS, Vasilios; IFANTI, Amalia. New public management and governance: quo vadis? **Journal of Public Administration and Governance**, v. 10, n. 3, p. 430-442, 2020.
- BARBIERI, Carlos. **Governança de dados**: práticas, conceitos e novos caminhos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2020.
- BEVIR, Mark. **Governance**: a very short introduction. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- BOUCKAERT, Geert; POLLITT, Christopher. **Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity**. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (ed.). **Base Nacional de Dados do Poder Judiciário**. [2020]. Sistemas. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em: 27 maio 2023.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Estatísticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Grandes Litigantes**. Disponível em: <https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br>. Acesso em: 22 mai. 2023.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Saneamento**. [2023]. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=b532a1c7-3028-4041-80e2->

9620527bd3fa&sheet=c99b3e24-4cce-4666-8ca5-09b0ad7b8b9a&theme=cnj_theme&opt=ctxmenu. Acesso em: 27 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**: ano-base 2021. Brasília: CNJ, 2022. 332p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ n.º 76/2009. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>. Acesso em: 22 mai. 2023

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Sistema de gestão das tabelas processuais unificadas**. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/sgt/consulta_publica_classes.php. Acesso em 22 mai. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. art. 103-B, § 4º, VI. Brasília, DF, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 maio 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADI nº 3367. Associação dos Magistrados Brasileiros. Congresso Nacional. Relator: Cezar Peluso. Brasília, DF, 13 de abril de 2005. **Diário de Justiça Eletrônico**. Brasília, 22 set. 2006. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur95163/false>. Acesso em: 27 maio 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário). **Acórdão 1832/2018**. Relator: Augusto Nardes, 08/08/2008. Brasília. P.21. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2303616%22>. Acesso em: 27 maio 2023.

CASTELLIANO, Caio. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Tempo do Processo Judicial no Brasil e em Países Europeus. **Revista Direito GV**. Vol. 19, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/89099>. Acesso em: 27 maio 2023.

CHRISTENSEN, Tom. Post-NPM and changing public governance. **Meiji Journal of Political Science and Economics**, v. 1, p. 1-11, 2012.

ÇOLAK, Çağrı D. Why the New Public Management is obsolete: an analysis in the context of the Post-New Public Management Trends. **Croatian and Comparative Public Administration**, v. 19, n. 4, p. 517-536, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Andreia de Oliveira Macedo et. al. Ana Lúcia Andrade de Aguiar e Lívia Cristina Marques Peres (org.). **Pesquisa sobre Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro**. Brasília: CNJ, LIODS e PNUD, 2023. 172 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/04/relatorio-pesquisa-percepcao-e-avaliacao-do-pjb.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas**: nacionais do poder judiciário. 2023. Gestão Estratégica e Planejamento. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 27 maio 2023.

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Parametrização**. 2023. Sistemas: DATAJUD. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/parametrizacao/>. Acesso em: 27 maio 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Brasília, Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428>. Acesso em: 27 maio 2023.
- CONTINI, Francesco; MOHR, Richard. Reconciling independence and accountability in judicial systems. **Utrecht Law Review**, v. 3, n. 2, p. 26-43, Dec. 2007.
- CUNHA, Luciana Gross; GREGÓRIO, Carlos. Apresentação da pesquisa realizada pelo Banco Mundial e DIREITO/FGV sobre a produção de informação pelas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **Cadernos de Direito GV**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 3, p. 17, maio 2006 – Contando a justiça: a produção de informação no sistema de justiça brasileiro.
- DAKOLIAS, Maria. Court performance around the world: a comparative perspective. **Yale Human Rights & Development L.J.**, v. 2, p. 87-142, 1999.
- DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service: serving, not steering**. 4ª ed. Londres: Routledge, 2015.
- DICKINSON, Helen. From new public management to new public governance: the implications for a 'new public service'. In: BUTCHER, John; GILCHRIST, David (ed.). **The three sector solution**: Canberra (Austrália): ANU Press, 2016, p. 41-60.
- FABRI, Marco. Pitfalls in data gathering to assess judiciaries. **International Journal for Court Administration**, v. 9, n. 3, p. 67-75, Dec. 2018.
- FONTANELLA, Bruno et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011.
- FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio; MAISANO, Domenico. **Designing Performance Measurement Systems**: Theory and practice of Key Performance Indicators. Versão E-book. Wiesbaden: Springer, 2018.
- GICO JUNIOR, I. T.; ARAKE, H. H. C. Taxa de Recorribilidade, Taxa de Reversibilidade e Eficiência Judicial. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. e31820, 2019. DOI: 10.5902/1981369431820. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/31820>. Acesso em: 27 maio 2023.
- GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. Brasília: Enfam, [2009]. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/artigos/>. Acesso em: 22 mai. 2023.
- GUERRA, João Thiago de França. Gestão Orientada por Dados no Contexto do Poder Judiciário. In: Administration of Justice Meeting, 4., 2021, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: Enajus, 2021. p. 1-13. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/2021/gestao-orientada-por-dados-no-contexto-do-poder-judiciario>. Acesso em: 28 maio 2023.

GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O.; CORREIA, P. M. A. R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Conflitos e ambiguidades de papéis no trabalho de juízes: as percepções de juizes portugueses. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 51, n. 6, p. 927–946, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72830>. Acesso em: 27 maio. 2023.

HAMMERGREN, Linn. Uses of empirical research in refocusing judicial reforms: lessons from five countries. **America Latina Hoy**, v. 39, p. 1-25, Sept. 2006.

HANSON, Roger; OSTROM, Brian; KLEIMAN, Matthew. The pursuit of high performance. **International Journal for Court Administration**, v. 3, n. 1, p. 2-12, Nov. 2010.

HLAVA, Margie. **What is a Taxonomy?** 2012. KMWorld. Disponível em: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is/What-is-a-Taxonomy-81159.aspx>. Acesso em: 27 maio 2023.

JUSTIÇA 4.0 - Painel de Estatísticas. 2022. (3 min.), Youtube, son., color. Legendado. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TjZnPspxY1Y>. Acesso em: 27 maio 2023.

KEILITZ, Ingo. Smart courts: performance dashboards and business intelligence. In: FLANGO, Carol R.; MCDOWELL, Amy M.; CAMPBELL, Charles F.; KAUDER, Neal B (ed.). **Future Trends in State Courts**. Williamsburg, VA: National Center for State Courts, 2010, p.73-78.

KEILITZ, Ingo. Viewing judicial independence and accountability through the “lens” of performance measurement and management. **International Journal for Court Administration**, v. 9. n. 3, p. 23-36, 2018.

KNAFLIC, Cole Nussbaumer. **Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Altabooks, 2019.

KOURLIS, Rebecca Love; GAGEL, Pamela. Reinstalling the courthouse windows: using statistical data to promote judicial transparency and accountability in Federal and State Courts. **Villanova Law Review**, v. 53, n. 5, p. 951-972, 2008.

LADLEY, John. **Data Governance: How to Design, Deploy, and Sustain an Effective Data Governance Program**. 2ª Ed. Cambridge: Academic Press, 2019.

LUNARDI, Fabrício. Administração e Governança Pós-Burocrática em Portugal: o caso do Plano Justiça mais Próxima 20/23. **Revista Humanidades e inovação**, v. 9, n. 19, p. 135-144, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social – APGS**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS. Diane Robinson e Sarah Gibson (org.) **Data Governance Policy Guide**. Version 1.0. Williamsburg: Court Statistics Project, 2019. 38p. Disponível em:

governance-final.pdf&usg=AOvVaw2qDyslyDfFvsf_J_UciEaj Acesso em: 28 maio de 2023.

NG, Gar Yein, VELICOGNA, Marco; DALLARA, Cristina. Monitoring and evaluation of courts activities and performance. **International Journal for Court Administration**, v. 1, n. 1, p. 58-64, Jan. 2008.

NG, Gar Yein. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, Jan. 2011.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. **A gestão do poder judiciário: uma análise de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro**. 2010. 109p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. The indicators on the brazilian judiciary: limitations, challenges and the use of technology. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, e1948, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>. Acesso em: 30 dez. 2021.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 3, p. 631-658, jul./set. 2017.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York: Plume, 1993.

OSBORNE, Stephen P. (ed.). **The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. Londres: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; LUNARDI, Fabrício Castagna. Desafios na Implementação da Nova Gestão Pública na Judicatura Portuguesa: O Juiz Tradicional versus o Juiz Gestor. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 9, n. 19, p. 125-135, 2022.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro;

ROPRET, Marko; ARISTOVNIK, Aleksander. Public sector reform from the post-new public management perspective: review and bibliometric analysis. **Central European Public Administration Review**, v. 17, n. 2, p. 89-115, 2019.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: A arte e Prática da organização que aprende**. Versão E-book. Rio de Janeiro: Bestseller, 2018.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SILVEIRA, Raquel M. da Costa; CLEMENTINO, Maria do L. Miranda; ALMEIDA, Lindijane de S. Bento. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 3, p. 315-344, dez. 2020

VARELLA, Santiago. Estatísticas, planejamento e políticas judiciárias: ainda um debate de surdos. **Jota**, 1 de março de 2017.

VISSER, Max; SCHOUTETEN; Roel; DIKKERS, Josje. Controlling the courts: new public management and the dutch judiciary. **Justice System Journal**, v. 40, n. 1, p. 39-53, 2019.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA JUÍZES: GESTÃO DE DADOS E FERRAMENTAS DATAJUD

A pesquisa tem por objetivo apurar a influência da gestão de dados nas dimensões *accountability* e desempenho da governança judicial e, com base na experiência de juízas e juízes, captar as possibilidades de aprimoramento das ferramentas DataJud – Painel de Estatísticas e Painel de Grandes Litigantes.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

A) Você é convidado para participar desta pesquisa que trata da influência da gestão de dados na governança judicial e das possibilidades de aprimoramento das ferramentas DataJud – Painel de Estatísticas e Painel de Grandes Litigantes. O tempo médio necessário para participar da pesquisa é de 20 minutos. A pesquisa é realizada por meio de entrevista.

B) Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais e não serão utilizadas, em nenhuma hipótese, em prejuízo dos respondentes. Não haverá qualquer menção ao seu nome ou informações que possam identificá-lo nos trabalhos resultantes desta pesquisa, mas, apenas, dados profissionais e biográficos que serão utilizados para analisar tendências e possíveis diferenças em respostas que integra. Não haverá utilização dos dados desta pesquisa para fins comerciais. Serão apresentados apenas os resultados e tendências gerais e dados agregados, para fins de elaboração de dissertação no Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM. Os resultados poderão ser apresentados, ainda, em seminários, congressos e publicações em periódicos, sem identificação dos respondentes.

C) Este estudo é relevante porque examina a influência da gestão de dados nas dimensões desempenho e *accountability* do Judiciário e se propõe a oferecer contribuições para o aprimoramento das ferramentas de gestão de dados da base nacional DataJud.

D) Sua participação é voluntária e não implica nenhum tipo de despesa. Você pode se recusar a participar ou abandonar o procedimento de resposta a qualquer tempo, sem qualquer prejuízo.

E) Você não terá acesso às suas respostas. Contudo, os resultados gerais serão oportunamente divulgados no âmbito do Mestrado da ENFAM.

F) A pesquisa obedece aos critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforme a Resolução CNS n. 466, de 12 de dezembro de 2012. A pesquisa não foi submetida a registro prévio junto ao Comitê de Ética em Pesquisa, por não envolver população vulnerável, por dispensar a identificação dos respondentes, por ser realizada por meio eletrônico e por estar orientada à compreensão de processos e rotinas de trabalho, sem direcionamento a pessoas.

G) Ao avançar para as perguntas, você aceita participar da pesquisa.

H) Se desejar, você poderá obter esclarecimentos ou outras informações sobre esta pesquisa por meio da pesquisadora responsável, Ana Lúcia Andrade de Aguiar, no endereço eletrônico ana.aguiar1@hotmail.com.

1. Por favor, comente suas impressões sobre a importância e o estado atual da gestão de dados do Judiciário brasileiro.

2. Faz parte da sua rotina de trabalho o uso de dados para gestão da vara? Quais dados são mais relevantes para você e de que forma você os utiliza?

3. De que forma o uso de dados na gestão poderia ser utilizado para melhorar o desempenho de juízes e servidores do Judiciário?

4. Por favor, comente suas impressões sobre o Painel de Estatísticas do Poder Judiciário:

a. Em que medida o Painel de Estatísticas pode auxiliar na tomada de decisões estratégicas na sua unidade judicial? Quais ações podem ser tomadas pelo juiz com base na gestão das informações apresentadas?

b. Você sente falta de alguma informação ou funcionalidade no Painel de Estatísticas que poderia auxiliar na tomada de decisão gerencial para melhoria do desempenho? Quais?

c. Você sente falta de alguma informação no Painel de Estatísticas que poderia dar mais transparência e *accountability* para o Judiciário? Quais?

5. Por favor, comente suas impressões sobre o Painel de Grandes Litigantes do CNJ:

- a. Quais ações podem ser tomadas pelo juiz com base nas informações apresentadas no Painel de Grandes Litigantes?
 - b. Você sente falta de alguma informação ou funcionalidade no Painel de Grandes Litigantes que poderia auxiliar na melhoria do desempenho? Quais?
6. São públicos todos os dados da ferramenta do seu tribunal? Você entende que algum dos dados não deveria ser mostrado ao público?
7. O seu tribunal disponibiliza dados de processos e/ou outras informações importantes sobre o trabalho judicial desenvolvido além daqueles fornecidos pelo CNJ? Em caso positivo, que dados são esses?
8. Como a ferramenta de gestão de dados poderia ser utilizada para aproximar a justiça do cidadão?
9. Os juízes participam da escolha dos indicadores e das métricas que o seu tribunal apresenta?
10. Você conhece a parametrização e os cálculos matemáticos que determinam os números dos indicadores?
11. Estamos chegando ao final da entrevista. Por favor, fique à vontade para comentar aspectos importantes sobre a gestão de dados do Judiciário brasileiro não cobertos nas perguntas anteriores.