

CENTROS DE INTELIGÊNCIA:

Responsividade, Integração e Sinergia em prol da gestão judicial

Tema de submissão: Métricas da justiça, gestão da informação legal e legal design aplicados à administração da justiça

Luciana Yuki F. Sorrentino (TJDFT/UNICEUB/IDP)

RESUMO

O presente artigo trata dos Centros de Inteligência, unidades internas criadas recentemente pelo Conselho Nacional de Justiça, e o seu papel diante da premente necessidade de reformulação da forma de prestar jurisdição combinando de forma harmônica produtividade e qualidade sob o ponto de vista institucional e do usuário do sistema de justiça.

Para tanto, além do estabelecimento de metas de produtividade é necessário reconhecer que a diante da complexidade, grande parte dos conflitos colocados sob julgamento não é resolvida com a subsunção do fato à norma. Não são incomuns os episódios, nos quais são necessários conhecimentos de outras áreas e o estabelecimento de diálogo com outras instituições públicas e privadas para garantir a completude e eficácia plena da decisão judicial. Assim, é preciso reduzir o enclausuramento institucional que por muito tempo predominou e distanciou o Poder Judiciário dos demais poderes estatais e da sociedade.

Nesse sentido, os Centros de Inteligência têm como objetivo firmar-se como órgãos de apoio na gestão judicial através do monitoramento e o tratamento de demandas repetitivas ou com potencial de repetitividade, formando em seu cerne um fórum democrático de discussão e estudos composto pelos atores do sistema de justiça, por órgãos governamentais de todos os níveis e pela sociedade, gerando sinergia através da concentração direcionada de esforços, experiências e conhecimentos técnicos e, atuando de forma responsiva ao adaptar a prestação jurisdicional à realidade e às expectativas sociais especialmente ao tratar os conflitos de forma molecularizada e uniforme, gerando, assim, maior segurança jurídica e estabilidade ao sistema.

Palavras-Chave: Centros de Inteligência, gestão judicial, demandas repetitivas.

Introdução

*“A melhor maneira de prever o futuro é cria-lo.”
Peter Drucker*

As constantes e complexas mudanças no mundo e na sociedade clamam por mudanças, aliás, não apenas isso, por inovação. Nalini (2012, p. 22-23) lançou a pergunta: “Se tudo se altera, se a única certeza é a incerteza, por que não adotar outras estratégias para se obter um resultado melhor na solução das demandas?”

E, a resposta do Poder Judiciário está longe de ser simples e vai muito além do manejo técnico do direito e das suas ferramentas processuais. Exige visão sistêmica e a combinação de gestão, de tecnologia e de outras ciências para extrair dos recursos disponíveis os melhores resultados e melhora o *accountability* da instituição.

É imprescindível trabalhar, no bojo do planejamento estratégico, com a fixação de metas e macrodesafios a serem alcançados pelo Poder Judiciário sempre com foco duas faces da eficiência, produtiva e alocativa. Mudanças e inovações que favoreçam à prática cooperativa e a racionalidade do sistema são bem-vindos como valores agregados à atividade jurisdicional.

No presente artigo serão abordados os Centros de Inteligência, unidades administrativas da Estrutura do Poder Judiciário, destinadas à gestão de conflitos, especialmente os denominados repetitivos, assim considerados aqueles em que se discute a mesma tese jurídica ou tem origem em uma mesma situação fática.

Conforme salienta Ferraz, 2018, p. 63:

Mapear, sistematizar e disseminar o conhecimento produzido no dia a dia da atividade jurisdicional pode revelar-se em estratégia de grande potencialidade para o aperfeiçoamento do serviço de prestação da Justiça em todos os seus níveis, de forma a garantir maior conexão, efetividade e coerência na atuação do Poder Judiciário.

Assim, seguindo a tendência da gestão pública, os Centros de Inteligência têm como um dos seus pressupostos a necessidade de se prestar jurisdição de forma responsiva, ou seja, de forma célere e adaptada ou adaptável à realidade atual. Com efeito, não se pode ignorar que a velocidade das mudanças sociais e da evolução tecnológica exigem do Poder Judiciário a revisão da forma de prestação jurisdicional para adaptá-la e adequá-la à complexidade das demandas que lhe são apresentadas.

E, para além da adoção de ferramentas de gestão, é necessário reconhecer a necessidade de rompimento do isolamento do Poder Judiciário tanto das demais instituições públicas quanto da sociedade, a fim de estabelecer parcerias nos mais diversos níveis governamentais e privados e, então, elevar a prestação jurisdicional ao nível estrutural quando o assunto se refere às políticas públicas. Essa conexão direta, agrega valor à prestação jurisdicional, criando sinergia e fazendo com os esforços sejam canalizados em uma mesma direção.

Nessa toada, os Centros de Inteligência inovam na seara da prestação jurisdicional ao exercer a sua vocação de articulares em um verdadeiro processo de transformação na esfera do Poder Judiciário ao promoverem soluções através do diálogo interno e interinstitucional e colaborarem para o tratamento adequado de conflitos e para a construção e fortalecimento da segurança da segurança jurídica.

Como se verá no decorrer do presente artigo, diante de um cenário de grandes possibilidades de atuação, os Centros de Inteligência têm o potencial de atuar em demandas e conflitos de expressiva relevância jurídica, social e econômica, de modo diferenciado, através do diálogo e da sinergia de diversos entes estatais, privados e da sociedade.

1. O delineamento dos Centros de Inteligência

Os Centros de Inteligência surgiram na Justiça Federal no ano de 2017¹ com atribuições relacionadas ao monitoramento de demandas judiciais e ao gerenciamento de precedentes, e tiveram como ponto de partida a percepção de que o problema estrutural da prestação jurisdicional não pode ser solucionado exclusivamente com a adoção de metas e padrões de produtividades, desconsiderando a natureza do serviço público prestado e a complexidade dos conflitos que são colocados à resolução (Moraes, 2018, p. 20-21).

Com as mesmas premissas da Justiça Federal, foi criado o Centro de Inteligência do Poder Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça através da Resolução 349, de 23 de outubro de 2020, órgão de alcance nacional, formado por ministros, magistrados e servidores de todos os ramos da Justiça, a fim de atuar, principalmente, na prevenção e tratamento de demandas

repetitivas ou com potencial de repetitividade e a integração entre os centros locais de inteligência, vinculados aos Tribunais Superiores, Tribunais de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Tribunais Regionais do Trabalho.

A estratégia traçada pelo CNJ é complementada com a determinação, pela Resolução mencionada, de instalação de centros locais de inteligência, células de articulação do Poder Judiciário (Clementino, 2018, p. 24) no âmbito de todos os tribunais com competência similar restrita à base territorial.

Nesse panorama, a rede de Centros de Inteligência formada pelo normativo mencionado tem a sua atuação materializada nas seguintes atividades: (i) identificação das causas geradoras dos litígios; (ii) proposição de recomendações para uniformização de procedimentos e rotinas cartorárias; (iii) realização de estudos sobre a repercussão econômica, política, social ou jurídica de questões legais ou constitucionais e (iv) articular políticas autocompositivas institucional ou interinstitucional.

A ideia é que o Poder Judiciário crie uma estrutura institucional por meio da qual possa desenvolver gestão judiciária na redução da litigiosidade e da burocracia, seja pela prevenção de demandas repetitivas, seja pela sofisticação no gerenciamento de precedentes. Em outras palavras, o centro é um espaço de diálogo, de caráter administrativo, para estudo técnico de soluções que permitam um funcionamento mais profissional e dotado de cientificidade ao sistema judicial. (Clementino, 2018, p. 24)

Os Centros de Inteligência carregam consigo mudanças paradigmáticas nos mais diversos sentidos. A primeira delas consiste no tratamento estratégico dialógico de demandas repetitivas ou com potencial de repetitividade, dessa forma, a construção das soluções se dá a muitas mãos, que representam a sociedade e os poderes públicos. O segundo ponto a ser destacado é a atuação preventiva do Poder Judiciário, de modo a reduzir o incentivo à judicialização desmedida, nas hipóteses em que é possível resolver o conflito extrajudicialmente. A atuação dos Centros de Inteligência incorpora, ainda a tendência de combinar a aplicação do Direito com a tecnologia e com outras ciências, como a Economia, a Estatística, Psicologia, Sociologia e Medicina, afastando de vez a ideia de autossuficiência do Direito e da visão do conflito sob uma única perspectiva. Nesse sentido, a jurimetria, ou seja, a utilização de métodos quantitativos de pesquisa para fins jurídicos é uma ferramenta de suma importância.

No mapa institucional do Poder Judiciário, os Centros de Inteligência ocupam o *locus* de órgãos de apoio da gestão judicial e administrativa, na medida em que através da articulação e da realização de estudos avançados da litigiosidade e da utilização de ferramentas dialógicas como as audiências públicas e os grupos de trabalho interinstitucionais, fornecem insumos técnicos para prolação de decisões judiciais que atendam às expectativas de segurança jurídica e de eficiência, sem, entretanto, qualquer caráter vinculativo, alinhando-se ao princípio do livre convencimento.

A aderência de magistrados às notas técnicas emitidas pelo Centro de Inteligência se dá pela robustez do seu conteúdo ao ultrapassar as barreiras jurídicas e combinar o direito com dados estatísticos (jurimetria) e áreas do conhecimento afins ao tema. Além disso, referidos documentos técnicos auxiliam na consolidação do sistema de precedentes instituído pelo Código de Processo Civil, quando for o caso, por exemplo, esclarecendo eventuais divergências na aplicação dos precedentes.

Os resultados dos Centros de Inteligência locais já podem ser verificados em maior volume na Justiça Federal, inclusive com a publicação de compêndios com a compilação das notas técnicas emitidasⁱⁱ. No âmbito estadual, a iniciativa ainda dá os seus primeiros passos, mas, destaca-se a atuação do Centro de Inteligência da Justiça do Distrito Federal (CIJDF) que já emitiu cinco notas técnicas relacionadas à uniformização de gestão administrativa

(cadastramento e sobrestamento de processos repetitivos); gestão judicial (disponibilização de painel de *business intelligence* às unidades judiciais e redefinição dos valores de perícia para os beneficiários da justiça gratuita); e uniformização de entendimento jurídico (decretação da prisão cautelar de ofício em casos de violência doméstica e tratamento de demandas predatórias em ações de consumo)ⁱⁱⁱ. A variedade de temas tratados nas referidas notas técnicas demonstra a adaptabilidade dos Centros de Inteligência às necessidades identificadas como mais importantes e prementes em cada tribunal, que deverá trabalhar no sentido de engajar o capital humano qualificado para estudar, discutir e construir as soluções adequadas em cada caso.

2. Responsividade

Conforme já salientado, a atuação do Poder Judiciário da atualidade não se foca apenas na subsunção do fato à norma, em uma atividade quase mecânica. A sociedade e os seus complexos conflitos exigem mais. Exigem celeridade, adequação e efetividade das decisões proferidas. Exigem tanto que o acesso à justiça, direito constitucional fundamental é tema de diversos estudos e tem repercussão universal, tanto que incluído na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU.

Neste sentido, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS 16 da Agenda 2030 estabelece a necessidade de “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” e possui como um dos seus desdobramentos (item 16.7) a garantia da “tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.”

Embora o próprio Sistema das Nações Unidas no Brasil (PNUD, 2015) ainda não tenha identificado indicadores diretamente relacionados às tomadas de decisão pelo Poder Judiciário no âmbito do item 16.7, tendo focado na participação popular nas eleições e na política, a responsividade aplica-se inegavelmente também à prestação jurisdicional.

Assim, a responsividade no âmbito do Poder Judiciário configura-se como “a capacidade de resposta à um estímulo em termos de tempo (prontidão) e eficácia (adaptabilidade)” (Sorrentino et. al, 2020), seja no âmbito intraprocessual ao resolver o processo da forma mais adequada, seja no âmbito extraprocessual ao atuar de forma articulada com os demais stakeholders e com a sociedade para prevenir conflitos (desjudicialização) e garantir que os conflitos repetitivos sejam decididos de forma a gerar maior segurança jurídica para o sistema de justiça.

A adoção da responsividade como um dos pilares da administração da justiça representa o reconhecimento da necessidade de constante acompanhamento das mudanças sociais, econômicas e jurídicas para, então, adaptar a prestação jurisdicional à necessidade dos usuários, a fim de corresponder às suas expectativas de forma sistêmica.

Para agir de forma responsiva é preciso, inicialmente, obter um diagnóstico sob duas perspectivas diferenciadas. A primeira delas refere-se à produtividade ou eficiência produtiva, a qual, segundo Gico (2020, p. 49) consiste em produzir mais ao menor custo possível. Já a segunda perspectiva do diagnóstico, a partir da experiência do usuário do sistema, denomina-se eficiência alocativa, que segundo o mesmo autor é representada pelo “bem-estar extraído de cada produto e, portanto, a adequação da escolha realizada” (Gico, 2020, p. 50).

A combinação das duas faces da eficiência é necessária diante da constatação de que ao longo da história o estabelecimento de metas de produtividade (eficiência produtiva) de forma isolada não tem sido suficiente para melhorar o *accountability* da instituição, pois são

recorrentes as reclamações dos usuários do sistema acerca da demora na tramitação processual (eficiência produtiva) e da baixa resolutividade/ineficiência do serviço prestado (eficiência alocativa).

A afirmação de que a quantidade exclui a qualidade aplica-se não só na seara econômica, mas também no campo da distribuição da justiça, e evidencia que, ao invés do manejo massivo e impactante do volume excessivo de processos (que implica lidar com o consequente), **caberia antes e superiormente investigar como e por que a pleora de processos vem a se formar e, a partir desse diagnóstico, estudar e implementar as estratégias e condutas capazes de imprimir manejo seguro a esse acervo.** g.n. (Mancuso 2009)

Acerca das reclamações dos usuários com o sistema de justiça (eficiência alocativa), pesquisa recente a sobre a imagem do Poder Judiciário realizada pela Fundação Getúlio Vargas (2020) investigou os motivos para não recorrer ao Poder Judiciário. E, a resposta que concentrou 64% das respostas foi “a Justiça é muito lenta e burocrática”. Em um segundo nível, sobrevieram as seguintes respostas referentes ao favorecimento quem tem mais dinheiro (28%); baixa resolutividade/ineficiência (20%); penas muito leves (19%); pouca informação sobre como ter acesso (15%); decisões injustas/parciais (14%), alto custo financeiro (14%) e dificuldade/demora em receber indenização (11%).

Interessante aspecto trazido pela pesquisa supramencionada consiste na insatisfação dos usuários com decisões que favorecem quem tem mais dinheiro (28%), resposta na qual, sem afastar o viés de corrupção e da visão subjetiva de justiça dos envolvidos, pode-se incluir no conjunto das decisões consideradas injustas/parciais (14%), que geram insegurança jurídica ao se desalinhar com o ordenamento jurídico e a orientação jurisprudencial, tornando difícil ou quase impossível avaliar os riscos envolvidos no processo e prever as soluções.

Outro ponto que favorece a insegurança jurídica é o tratamento pulverizado ou individual de demandas com fundo coletivo, por exemplo, envolvendo políticas públicas ou um acidente de consumo, situação que tensiona o sistema de prestação jurisdicional exatamente no ponto da segurança jurídica, na exata medida em que o tratamento dado a cada conflito individual pode variar de acordo com o magistrado que o julga.

É desalentador para a sociedade verificar que as decisões se submetem a uma álea. A chamada “segurança jurídica”, se bem que uma utopia no mundo da incerteza e da insegurança em todos os setores, é agravada quando a mesma questão, baseada no mesmo texto de um único ordenamento jurídico, merece leituras que dependem da concepção de direito, da orientação filosófica, da religião ou até mesmo da idiosincrasia do julgador. (Nalini 2017, p. 174).

A atuação dos Centros de Inteligência, por seu turno, possibilita que, uma vez identificado o conflito e a sua origem, o qual pode ter sido direcionado ao Poder Judiciário na forma individual, se proceda ao seu tratamento de forma molecular, e, dessa forma, sem os limites formais do processo judicial individual, se proceda a uma análise profunda do litígio, das suas consequências jurídicas, sociais e econômicas, em uma visão plurilateral não apenas do ponto de vista científico, mas também dos atores envolvidos e dos interessados, de modo a amainar a insegurança jurídica e promover o incremento da produtividade sem descuidar do bem-estar dela decorrente.

Ao deixar de lado a lógica bipolar de vencedor e vencido do processo civil tradicional, a atuação dos Centros de Inteligência, responsivamente, adapta à realidade pátria o processo estruturante, cujo objeto repousa em questões que ameaçam direitos fundamentais e sociais e no qual o Poder Judiciário “busca traçar algumas metas estratégias com os demais poderes políticos na busca do cumprimento de sua decisão em caráter diferido” (Guedes, 2020, p. 84).

Como esclarece Fiss (2017, p. 85):

O processo judicial estrutural, por outro lado, desobedece a essa forma tripartite. Estão envolvidas não duas, mas diversas partes e as organizações ou grupos denominados partes possivelmente serão divididas

pelas questões que constituem o objeto da adjudicação. O antagonismo não é binário. Contrariamente, o que encontramos em um processo judicial estrutural, é um conjunto de perspectivas e interesses concorrentes, organizados em torno de uma série de questões e um único órgão de decisão, o juiz.

A versão adaptada do processo estruturante consiste na ausência de poder coercitivo do Centro de Inteligência no bojo das demandas judicializadas. O chamado *injunction* do direito americano consiste em ordens judiciais destinada ao réu para que ele se abstenha ou pratique determinados atos, geralmente de forma preventiva (Fiss, 2017, p. 26). No âmbito dos Centros de Inteligência, o resultado estruturante é consensualmente e estrategicamente construído a partir do amplo debate, da integração de informações e da participação democrática dos interessados.

A partir do diálogo facilitado pelo Centro de Inteligência, é possível aos interessados definirem medidas preventivas para novos conflitos e, ainda, estabelecer cronograma para cumprimento de obrigações, de acordo com a capacidade de atendimento do agente que as assumiu. Ademais, o acordo estrutural construído no âmbito do Centro de Inteligência admite a articulação de mecanismos de supervisão e controle. Reduz-se, assim, a chance de inadimplemento e da movimentação da máquina judiciária para o seu cumprimento coercitivo. Nesse sentido, ao tratar do processo de concertação de interesses e recursos referentes às políticas públicas Farah (2000) sustenta que arranjos institucionais com o enraizamento de políticas públicas em um espaço público que transcende a esfera estatal favorecem a sua sustentabilidade a longo prazo.

3. Sinergia e Integração

Até pouco tempo atrás, a palavra sinergia que significa concentração de esforços e cooperação em prol de um objetivo comum, pareceu incompatível com a independência dos Poderes Estatais. Assim, durante séculos, o Poder Judiciário se manteve enclausurado, sob a premissa de autossuficiência, e, também sob a justificativa de manter a distância a fim de garantir a imparcialidade em suas decisões. Dessa forma, eram inadmissíveis arranjos institucionais que possibilitassem, por exemplo, a participação da instituição no desenho e implementação de políticas públicas.

Ao traçar um paralelo com a área da educação e com as ideias de Morin para o âmbito do Poder Judiciário, constata-se que as estruturas organizacionais do sistema foram construídas sob o paradigma da disjunção e da redução resultando em clausuras setoriais, ou seja, fecharam-se em si mesmas. Em contraponto, segundo o mesmo autor, a teoria da complexidade traz a compreensão da diversidade como como mecanismo para superar a fragmentação do conhecimento e tecer em conjunto um novo conhecimento baseado em na participação de diversos setores (*apud* Inojosa, 2001, p. 102–103).

A divisão de competências entre os órgãos da Administração Pública, embora providência necessária, gerou o movimento de enclausuramento com o desenvolvimento de trabalhos individualmente valorosos sob o ponto de vista de cada setor ou instituição que o produziu, mas que quando unidos tem o potencial de gerar, através da soma de esforços e conhecimentos, valores de maior relevância para a sociedade.

Nessa seara, os Centros de Inteligência surgem como uma das respostas à necessidade de sinergia e de quebra da clausura setorial ao ter como um dos seus pilares principais a integração interna, intersetorial e interinstitucional com o objetivo de, a partir do diálogo e da visão multilateral dos atores do sistema e da sociedade, tecer soluções estruturantes que uniformizem as soluções de conflitos repetitivos fortaleçam a segurança jurídica e o

accountability no sistema de Justiça. Conforme salienta Warschauer (2014), a “comunicação é a costura da ação intersetorial, à medida que articula as partes, expõe os conflitos e pode viabilizar soluções”.

E, retomando a falsa premissa de que a aproximação do Poder Judiciário com órgãos externos públicos e privados poderia comprometer a sua imparcialidade, é importante ressaltar que os Centros de Inteligência criam um fórum de debates seguro e democrático para estudar conflitos repetitivos, muitas vezes com origem em problemas estruturais e, dessa forma, propor soluções sistêmicas adequadas.

Isso porque, na complexa sociedade em que vivemos as expectativas e as necessidades não se formam isoladamente, pois “a vida está tecida em conjunto” (Inojosa, 2001, p. 103), sendo praticamente impossível tratar um conflito repetitivo apenas no espaço das partes de um processo individual. Assim, por exemplo, a partir da vivência de uma única pessoa envolvendo violência doméstica decorrem conflitos judiciais de direito penal, civil e familiar, além dos sociais que se referem às áreas da saúde, assistência social, educação e trabalho. Referida dinâmica se repete nos grupos sociais, gerando um potencial multiplicador de demandas individuais judiciais e extrajudiciais/sociais que se direcionado a cada um dos órgãos competentes acaba por se dispersar e perder a sua real importância. Com efeito, desfazer apenas um dos nós do emaranhado apenas arrefece o problema temporariamente, mas não resolve o problema e a premente necessidade de tratamento sistêmico do problema pelo Poder Público e pela sociedade. E, ressalte-se o problema é do Poder Público e não de apenas um dos Poderes do Estado.

A administração da justiça de forma isolada e distante dos demais atores é insuficiente, como salienta Ferraz (2019, p. 67), pois os desafios da justiça exigem que “cada ator se insira num processo encadeado de construção e implementação das soluções possíveis” e, dessa forma, contribua para uma inteligência coletiva, rica em conhecimentos técnicos e experiências diversificadas.

Sob a perspectiva da sinergia e da integração interna, o Centro de Inteligência do Poder Judiciário congrega representantes do próprio CNJ, da Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e dos Tribunais Superiores, de modo a possibilitar o intercâmbio de informações e experiências, dos Centros de Inteligência Locais e dos Núcleos de Gestão de Precedentes – NUGEPs, e, ainda, viabilizar a discussão de temas de abrangência nacional.

Na mesma direção, a atividade dos Centros de Inteligência Locais agrega articulação à estrutura já existente nos tribunais que receberam fatias de competência afins à gestão e tratamento de conflitos. Assim, dentre outros órgãos de apoio administrativo, compõem são membros do Centro de Inteligência, os Núcleos de Gestão de Precedentes - NUGEPs (Resolução 235, de 13 de julho de 2016 do CNJ); os Núcleos de Ações Coletivas – NACs (Resolução 339, de 08 de setembro de 2020), os Núcleos Permanentes de Mediação e Conciliação – NUPEMECs (Resolução 125, de 29 de novembro de 2010) e os NUMOPEDEs (Núcleo de Monitoramento e Prevenção de Demandas Predatórias. Além disso, é de suma importância a contribuição de setores administrativos especializados em planejamento estratégico, estatística, tecnologia e segurança, ao fornecerem os dados e os insumos tecnológicos necessários para o desenvolvimento dos estudos e ações dos Centros de Inteligência.

Não se pode deixar de destacar, a fundamental importância da contribuição dada por magistrados das mais diversas competências jurisdicionais que colaboram para identificação e tratamento dos conflitos repetitivos ou com potencial de repetitividade que serão tratados pelos Centros de Inteligência. Apenas a título de exemplo, no TJDFT, o Centro de Inteligência Local

formou grupos temáticos compostos por Juízes de Direito especializados nas áreas de (i) Juizados Especiais Cíveis e Criminais; (ii) Direito Público; (iii) Direito Civil e Direito Processual Civil; (iv) Violência Doméstica e (v) Direito Penal, Direito Processual Penal, Tribunal do Júri e Execução Penal^{iv}.

Externamente, as possibilidades dos Centros de Inteligência são ainda mais amplas, tanto no âmbito público, nos mais diversos níveis de governo, quanto no âmbito privado. Referidas parcerias podem resultar nas mais diversas estratégias para tratamento adequado de conflitos repetitivos ou com potencial de repetitividade, por exemplo, instalação de câmaras de mediação extrajudiciais; criação de comitês intersetoriais; definição de planos de implantação, execução e supervisão de políticas públicas; produção concertada de atos processuais; entre outros.

A atuação sinérgica dos Centros de Inteligência possibilita a construção de estratégias para prevenção e o tratamento de forma sistêmica dos conflitos massificados, elevando ao nível estrutural as decisões judiciais sobre os casos tratados, inclusive de modo a deslocar o foco do passado para o futuro, ao combinar a aplicação do direito transversalmente, por exemplo, com a economia, fazendo um desenho dos possíveis impactos da decisão judicial nessa seara.

Conforme já salientado, a adaptação do processo estrutural à atuação dos Centros de Inteligência, permite que o Poder Judiciário, enquanto gestor de conflitos, busque estratégias conjuntas com os demais *stakeholders* para maximização de resultados, “de modo que práticas institucionais e burocráticas possam ser eliminadas, ou pelo menos drasticamente reduzidas, com o estabelecimento de uma cultura de efetivação prática de direitos fundamentais em todas as suas dimensões.” (Guedes, 2020, p. 85). Dessa forma, é possível estabelecer papéis diferenciados a cada um dos atores e ao longo do processo de discussão e, posteriormente de execução do plano desenhado.

Os novos arranjos institucionais promovidos pelos Centros de Inteligência criam um espaço democrático de diálogo que convida a sociedade a participar ativamente da definição, da discussão e da construção de soluções dos assuntos colocados em pauta. Essa aproximação Poder Judiciário – Sociedade segue o movimento já estudado na área de políticas públicas, conforme salienta Farah (2000, p. 142):

Mas a redefinição da esfera pública inclui também a construção de novos arranjos institucionais, que superam o modelo de provisão estatal e o padrão uniorganizacional centralizado que caracterizava o período anterior. Tais arranjos apontam para a construção de redes institucionais que reúnem diversos atores, envolvendo articulações intersetoriais, intergovernamentais e entre Estado, mercado e sociedade civil. Tais redes são constituídas tanto para a formulação de programas quanto para a provisão dos serviços públicos, sugerindo que, na dinâmica recente dos governos locais do Brasil, as políticas sociais já escapam ao modelo tradicional de políticas sociais como atribuição exclusiva do Estado.

Os Centros de Inteligência trazem consigo um campo de diálogo e interação combinando inovação, tecnologia, sem deixar de lado o protagonismo do capital humano com a sua percepção da realidade e o seu potencial técnico e criativo.

Conclusão

As mudanças acontecem sob nossos olhos e, exigem do Poder Judiciário atuação dinâmica e adaptável para acompanhá-las.

Eis o grande desafio.

Como fazer isso em uma instituição secularmente marcada pelo enclausuramento setorial?

Com efeito, sob o argumento da independência dos poderes estatais, testemunhou-se a atuação de um Poder Judiciário distante da realidade e das políticas públicas implementadas. A explosão da judicialização trouxe à tona inúmeros conflitos cuja solução efetiva não se alcança pela simples subsunção do fato à norma, mas que exigem soluções mais sofisticadas com aprofundamento em outras áreas do conhecimento e participação democrática de outros atores da esfera pública e privada.

A pergunta não tem resposta pronta e tampouco uma única resposta. São diversas iniciativas de gestão judicial e administrativa que buscam aproximar o Poder Judiciário da sociedade e incrementar a prestação jurisdicional combinando iniciativas com foco na produtividade (eficiência produtiva) e na qualidade (eficiência alocativa).

Nessa senda, o presente artigo destaca a recente criação dos Centros de Inteligência, unidades que compõem a estrutura dos tribunais e do Conselho Nacional de Justiça, com o objetivo de monitorar demandas repetitivas ou com potencial de repetitividade e propor tratamento molecularizado, de modo a fortalecer a segurança jurídica, ao favorecer a redução da quantidade de julgamentos divergentes em causas que tenham a mesma origem ou a mesma base legal.

Os Centros de Inteligência foram idealizados para congregarem Poder Judiciário, *stakeholders* e sociedade em um fórum de debates e estudos democrático e livre das restrições processuais. De forma adaptada às situações que são incluídas em pauta, atuam de forma responsiva ao identificar o problema, as suas causas, consequências e construir soluções personalizadas ao caso concreto.

Trata-se da gestão dos conflitos baseada nos pressupostos da articulação interinstitucional e da cooperação para prevenção e tratamento sistêmico de conflitos de massa ou repetitivos para, então, criar um processo de ressignificação da prestação jurisdicional que deixa de lado o predomínio da lógica processual bipolar autor-réu e passa a focar em estratégias mais sofisticadas de solução de conflitos, por exemplo, a adaptação do processo estrutural em casos envolvendo políticas públicas.

Através de uma atuação mais fluida e menos burocrática, integrando unidades internas e instituições públicas dos mais diversos níveis de governo e instituições privadas em um agir conectado, a finalidade última dos Centros de Inteligência é contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional e do *accountability* institucional.

Assim como toda nova iniciativa, dúvidas e resistências pairam sobre os Centros de Inteligência, mas o tempo possibilitará o desenvolvimento do seu potencial na articulação de novos arranjos institucionais e na construção de soluções sistêmicas para conflitos repetitivos.

Para tanto, é fundamental a cooperação e o engajamento de todos os atores da cena jurídica e da sociedade, diante do futuro promissor que se descortina para os Centros de Inteligência no Brasil.

Referências Bibliográficas

AMB, FGV, IPESPE. (2019). *Estudo da Imagem do Poder Judiciário Brasileiro*. Associação dos Magistrados Brasileiros; Fundação Getúlio Vargas; Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas.

Clementino, M. B. M. (2018). CENTROS DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA FEDERAL:: legitimação pelo procedimento, fluxo de trabalho e diálogo aberto. En Conselho da Justiça Federal. (Ed.), *Série CEJ. Notas técnicas e ações do Centro Nacional de Inteligência da*

- Justiça Federal: v. 1. Estratégias de prevenção de conflitos, monitoramento e gestão de demandas e precedentes* (pp. 22–35). Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários.
- Farah, M. F. S. (2000). Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 18. <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15464>.
- Ferraz, T. S. (2018). EFETIVIDADE DO MODELO BRASILEIRO DE PRECEDENTES:: a importância dos centros de inteligência. En Conselho da Justiça Federal. (Ed.), *Série CEJ. Notas técnicas e ações do Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal: v. 1. Estratégias de prevenção de conflitos, monitoramento e gestão de demandas e precedentes* (pp. 63–71). Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários.
- Ferraz, T. S. (2019). Centros de Inteligência da Justiça Federal: possíveis referenciais teóricos de uma iniciativa que pegou. En *Série CEJ. Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal. Notas técnicas e ações: v. 2. Estratégias de prevenção de conflitos, monitoramento e gestão de demandas e precedentes* (pp. 60–69). CEJ.
- Fiss, O. (2017). *Direito como razão pública: Processo, jurisdição e sociedade* (2. ed., rev. e atual). *Biblioteca de filosofia, sociologia e teoria do direito*. Juruá.
- Gico Junior, I. T. (2020). *Análise econômica do processo civil*. Foco.
- Guedes, J. C. y PINTO, H. A. (2020). Decisões Estruturais: Vetores de implementação de Políticas Públicas. *Juris Plenum Direito Administrativo, Ano VII, número 36*, 75–98.
- Inojosa, R. M. (2001). Sinergia em políticas e serviços públicos: Desenvolvimento social com intersectorialidade. *Cadernos FUNDAP, n. 22*, 102–110.
- Mancuso, R. d. C. (2009). A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito: Nota introdutória. *Revista dos Tribunais, v. 888*, 9–36.
- Moraes, V. C. A. de. (2018). CENTRO NACIONAL (E LOCAIS) DE INTELIGÊNCIA DA JUSTIÇA FEDERAL:: um sistema organizacional para a construção de uma instituição eficaz e inclusiva em todos os níveis. En Conselho da Justiça Federal. (Ed.), *Série CEJ. Notas técnicas e ações do Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal: v. 1. Estratégias de prevenção de conflitos, monitoramento e gestão de demandas e precedentes* (pp. 13–21). Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários.
- Nalini, J. R. (2012). *Ética para um judiciário transformador*. Revista dos Tribunais.
- Nalini, J. R. (2017). Desafios na gestão pública. En J. M. Conti (Ed.), *Coleção obras coletivas. Poder judiciário: Orçamento, gestão e políticas públicas : volume I* (pp. 161–176). Almedina.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2015). *Acompanhando a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável*.

Sorrentino, L. Y. F. e Sorrentino, T. B. (2020). Prestação Jurisdicional com foco nas pessoas: responsividade e o tratamento adequado de conflitos. Em A. Barbosa e G. Bertipaglia (Eds.), *Série tratamento adequado dos conflitos: Vol. 1. Tratamento adequado dos conflitos: Obra comemorativa da primeira década da Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça* (I, pp. 127–144). Lumen Juris.

Warschauer, M. y Carvalho, Y. M. de (2014). O conceito “Intersectorialidade”: contribuições ao debate a partir do Programa Lazer e Saúde da Prefeitura de Santo André/SP. *Saúde E Sociedade*, 23(1), 191–203.

ⁱ Portaria CJF 369/2017, de 19 de setembro de 2017. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/nucleo-de-estudo-e-pesquisa/atos-normativos>. Último acesso em 19 de setembro de 2021.

ⁱⁱ As publicações encontram-se disponíveis em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/serie-cej-cnijf-1>. Último acesso em 15 de setembro de 2021.

ⁱⁱⁱ A íntegra das notas encontra-se disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/administracao-superior/vice-presidencia/centro-de-inteligencia/notas-tecnicas/2021-1>. Último acesso em 16 de setembro de 2021.

^{iv} Portaria CEINT 1, de 15 de setembro de 2020. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-ceint/2020/portaria-ceint-1-de-15-09-2020>. Último acesso em 18 de setembro de 2021.