

Painel de Controle de Produtividade: Eficiência e Monitoramento Estratégico

Paulo Airton Albuquerque Filho, TJCE

Ariadne Fialho Caminha Bret, TJCE

Henrique Tavares Luna, TJCE

João Paulo Braga Cavalcante, ESMEC

Tema de interesse: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

RESUMO

O Judiciário brasileiro enfrenta um cenário estruturalmente desafiador, especialmente no que se refere à eficiência da Justiça Estadual de 2º grau e à superação de modelos tradicionais de gestão. Este artigo analisa a experiência de implementação de um Painel de Análise de Dados Gerenciais em um gabinete do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), à luz dos referenciais da Governança na Era Digital (DEG) e da teoria do Valor Público. O estudo busca compreender de que modo uma solução tecnológica dessa natureza pode oferecer suporte à transição de uma gestão predominantemente reativa para uma atuação mais estratégica e orientada por dados. A metodologia adotada consiste na descrição e análise de uma boa prática institucional, cobrindo desde o planejamento e a execução do painel até os resultados observados. A experiência é avaliada em seus efeitos sobre a qualificação da gestão interna e o aprimoramento da prestação jurisdicional. Os resultados indicam não apenas avanços quantitativos — como o cumprimento das metas nacionais estabelecidas pelo CNJ —, mas também potenciais ganhos qualitativos, expressos na melhoria da tomada de decisão, na gestão de pessoas, na leitura integrada do fluxo de trabalho e na priorização de demandas socialmente críticas. Como implicação prática, o painel se consolida como uma ferramenta que auxilia na ampliação da capacidade de gestão, contribui para fomentar uma cultura institucional baseada em evidências e busca compatibilizar eficiência operacional com a geração de valor público. Por sua adaptabilidade, baixo custo e orientação a resultados, a iniciativa apresenta potencial de replicação em outras unidades da Justiça de 2º grau.

Palavras-chave: Governança de Dados; Inteligência de Gestão; Eficiência; Valor Público

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília	 Universidade Potiguar
	 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
1 	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

1. Introdução: O Desafio da Eficiência na Justiça de Segundo Grau

A relação entre tempo e justiça é um dos pilares da legitimidade do Poder Judiciário. Em uma sociedade moldada pela informação em tempo real, a morosidade processual compromete não apenas a eficiência, mas a confiança pública na capacidade do Estado de resolver conflitos de forma justa. Esse desafio torna-se mais agudo no segundo grau de jurisdição, onde a complexidade técnica e a densidade dos casos impõem limites estruturais à celeridade.

A gestão judiciária, em sua essência, carrega traços do modelo burocrático weberiano, com suas hierarquias rígidas e especialização funcional que, em sua forma mais extrema, podem levar a um excesso de racionalização instrumental (Weber, 1922/2012). Sobre essa estrutura tradicional, foram sobrepostas, nas últimas décadas, lógicas de gestão inspiradas no New Public Management (NPM), que introduziram no setor público mecanismos de competição e uma forte ênfase em mensuração de desempenho (Hood, 1991). Essa combinação resultou em um modelo híbrido que, por um lado, instituiu um foco intenso em metas de produtividade, mas, por outro, falhou em superar a fragmentação e em promover uma gestão mais estratégica dos dados. O resultado foi uma gestão por amostragem quantitativa, que, embora com avanços importantes, se revelou insuficiente para enfrentar os desafios da segunda instância. Essa coexistência de modelos e os limites das reformas administrativas são questões amplamente discutidas por Secchi (2009).

Para responder a esse cenário, um novo paradigma tem sido discutido no setor público. Como assinalam Dunleavy e Margetts, os modelos centrados na desagregação e competição do NPM deram lugar à Governança na Era Digital (DEG). Este modelo propõe a reintegração de processos, a digitalização e o uso estratégico da informação como vetores de modernização (Dunleavy et al., 2006, p. 3), oferecendo uma resposta coerente tanto à rigidez burocrática quanto à gestão fragmentada por indicadores.

Nesse contexto, o Painel de Inteligência Gerencialⁱ será discutido como uma solução tecnológica cujo desenho institucional dialoga com os fundamentos da Governança na Era Digital e com os princípios da geração de Valor Público. Este último, compreendido na acepção proposta por Moore (2013), refere-se à produção de resultados que são efetivamente valorizados pela sociedade — no caso específico da justiça, decisões que combinem legitimidade, celeridade e previsibilidade. A ferramenta, ao auxiliar na reorganização de fluxos informacionais e na ampliação da capacidade analítica da unidade judicial, permite que a gestão passe a atuar de forma mais proativa, antecipando gargalos e alocando recursos com

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 PÓDIO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA JUSTIÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário IESB	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
2  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

base em evidências, sem reduzir a complexidade do julgamento à mera métrica de produtividade.

Sua finalidade ultrapassa a mera automatização de dados, ao buscar fortalecer a capacidade de coordenação institucional. Isso pode se traduzir, na prática, em uma gestão mais racional do fluxo de trabalho e em uma alocação mais equilibrada das tarefas entre os integrantes da equipe. Ao proporcionar uma leitura integrada da produção judicial, o Painel contribui para que as decisões sejam fundamentadas em evidências e alinhadas a critérios estratégicos, com vistas à efetividade da tutela jurisdicional – função complexa e essencial do Estado.

1.1. Contextualização Nacional e Institucional

A efetividade da justiça — entendida como a combinação entre qualidade decisória e celeridade — é um dos maiores desafios estruturais do Judiciário brasileiro, que contava com 83,8 milhões de processos em tramitação ao final de 2023, segundo os dados consolidados mais recentes disponíveis (CNJ, 2024). Um dos principais indicadores desse cenário na Justiça Estadual de 2º Grau é a Taxa de Congestionamento Líquida, que atingiu 46% no mesmo período. Esse acúmulo processual é agravado por obstáculos intrínsecos à segunda instância, como a complexidade do julgamento colegiado — via de regra para a análise de mérito dos recursos —, o reexame de temas complexos e as estruturas funcionais enxutas. Tais fatores, que impactam diretamente o papel estratégico dos tribunais, exigem o desenvolvimento de modelos de gestão específicos para mitigar o congestionamento.

Diante disso, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabelece anualmente metas nacionais, como a Meta 1 (julgar mais processos do que os distribuídos) e a Meta 5 (reduzir a taxa de congestionamento), que funcionam como diretrizes estratégicas para fortalecer a efetividade da prestação jurisdicional. Mais do que estímulos ao incremento da produtividade, essas metas sinalizam a importância de modelos de gestão que possibilitem a compreensão inteligente do estoque processual e a priorização qualificada das demandas. Em outras palavras, não se trata apenas de julgar mais, mas de julgar com base em uma visão estratégica das necessidades que chegam à segunda instância, com especial atenção àquelas que impactam diretamente a experiência do cidadão com a justiça.

Nesse sentido, ferramentas como o Painel de Dados Gerenciais são úteis não apenas por seu caráter tecnológico, mas por oferecerem aos gabinetes subsídios concretos para a



compreensão do fluxo de trabalho, a antecipação de gargalos e a articulação com as expectativas sociais. Como destacam Cole e Parston, a geração de valor em serviços públicos exige um modelo de medição voltado aos outcomes, ou seja, aos resultados percebidos como valiosos pela sociedade, e não apenas aos outputs, como o número de decisões proferidas (Cole & Parston, 2006, p. 17). A análise de dados gerenciais torna-se, assim, um instrumento que contribui para uma justiça com maior responsividade, legitimidade e impacto social.

1.2. Marco Teórico-Conceitual: Lentes para a Análise da Gestão Judiciária

Os desafios enfrentados pela Justiça Estadual de 2º grau não são apenas operacionais; eles refletem a necessidade de uma revisão dos modelos da administração pública frente às demandas por legitimidade, transparência e responsividade. Nesse contexto, duas correntes teóricas oferecem perspectivas complementares para compreender a experiência relatada: a Governança na Era Digital (DEG) e a teoria do Valor Público.

A Governança na Era Digital, formulada por Dunleavy, Margetts e colaboradores, emerge como crítica ao modelo do *New Public Management* (NPM). Enquanto o NPM enfatizou a fragmentação e a competição, a DEG propõe a reintegração de funções e a centralidade da informação como vetor da ação pública. Deste modo:

Por DEG, significamos um conjunto complexo de mudanças que têm as alterações na TI e no manejo da informação em seu centro, mas que se difundem de forma muito mais ampla [...]. Pela primeira vez, faz sentido caracterizar a atual mudança no regime da gestão pública em termos que se referem a novas potencialidades de manuseio da informação que viabilizam uma transição para modos de operação totalmente digitais. O advento da era digital é agora a influência mais geral, pervasiva e estruturalmente distinta sobre como os arranjos de governança estão mudando nos estados industriais avançados (Dunleavy et al., 2006, p. 225, tradução nossa).

Neste modelo, ferramentas como o Painel de Inteligência Gerencial não operam como soluções isoladas, mas como parte de uma estratégia gerencial mais ampla. Sua concepção dialoga e complementa as soluções de Business Intelligence já existentes no TJCE, como a Plataforma de Estatística e Dados (PED), que cumpre a função essencial de fornecer uma visão gerencial panorâmica do tribunal. O Painel aqui descrito, contudo, opera sob uma lógica distinta: não se propõe a replicar a análise macroscópica, mas a atuar como uma ferramenta dedicada ao ambiente operacional específico de um gabinete de 2º grau.

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Universidade Federal do Paraná</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>4 GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

Para enfrentar os desafios já citados — notadamente a alta complexidade jurídica e a necessidade de otimizar a alocação de equipes enxutas —, a gestão nesse ambiente demanda a integração de dados processuais com informações de fluxo interno (como o registro e a motivação de pedidos de celeridade), que são, por natureza, invisíveis aos sistemas de estatística agregada. Essa focalização, convertendo registros brutos e dados internos em insumos para a coordenação da equipe, representa uma aplicação localizada do conceito de “descompressão de dados” (Dunleavy & Margetts, 2023, p. 190). Tal estruturação amplia o leque de possibilidades para que o gabinete desenvolva respostas mais coordenadas a seus próprios desafios de fluxo e produtividade.

É nesse ponto que a eficiência operacional pode se articular com uma agenda de resultados socialmente relevantes. Segundo Moore (2013, p. 38), o valor público não se resume à entrega de serviços, mas à capacidade do Estado de promover mudanças percebidas como legítimas pela sociedade. No contexto do segundo grau, esse valor se concretiza, sobretudo, na entrega de decisões fundamentadas em tempo razoável, o que exige estratégias de gestão orientadas por prioridades institucionais e sociais — os chamados outcomes, conforme proposto por Cole e Parston (2006, p. 32).

Assim, o Painel atua como uma infraestrutura de apoio, ajudando o gabinete a organizar seus próprios critérios de ação. Ao facilitar a leitura do fluxo deliberativo e tornar visível onde estão os gargalos ou as sobrecargas, a ferramenta contribui para a formulação de políticas internas que enfrentem a morosidade e a fragmentação, alinhando-se, de forma realista, a um modelo de gestão voltado para entregas que façam sentido do ponto de vista da missão institucional. Nesse sentido, a ferramenta não cria valor por si só, mas possibilita que o gestor o crie por meio de decisões mais bem informadas e de uma organização do trabalho coerente com as expectativas do público que serve.

1.3. Objetivo e Escopo do Estudo

Diante dos desafios de gestão identificados e das abordagens teóricas apresentadas, este artigo examina como uma unidade judicial de 2º grau tem buscado qualificar sua capacidade de resposta a partir do uso sistemático de dados. A análise se concentra na experiência concreta de um gabinete do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, que desenvolveu e passou a utilizar internamente um Painel de Inteligência Gerencial como instrumento de apoio à tomada de decisão.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração	 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
5  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



A ferramenta tem como foco inicial a análise da produção da unidade, concentrando-se no fluxo gerado pelos atos já praticados pela equipe (despachos, decisões, etc.). Em vez de monitorar os processos que entram no gabinete, o Painel mede a dinâmica do trabalho produzido (*output*), ou seja, o volume e o ritmo dos atos judiciais praticados. Este recorte operacional na análise do fluxo de saída permite ao gestor identificar pontos de retenção e diagnosticar gargalos com alta precisão, oferecendo uma base metodológica para, em etapas futuras, abranger a análise do acervo em sua totalidade. O Painel, portanto, atua como um suporte à organização do trabalho com base na produção corrente, facilitando a prevenção de estrangulamentos no fluxo e a antecipação de prioridades.

O escopo da análise, portanto, não se restringe à descrição técnica da ferramenta. O estudo procura entender de que forma sua adoção fortaleceu a capacidade analítica e decisória do gabinete. Ao ampliar a previsibilidade das entregas, acredita-se que isso pode facilitar a busca por coerência entre os objetivos institucionais e os resultados efetivamente entregues. Com esta análise da ferramenta, busca-se contribuir para o debate sobre formas de gestão que combinem inteligência administrativa, uso crítico de dados e atenção à legitimidade das decisões públicas — conceito central nas abordagens sobre valor público formuladas por Moore (2013) e operacionalizadas por Cole e Parston (2006).

2. A Experiência de Gestão com Dados no 2º Grau: O Painel de Inteligência

Após situar os desafios enfrentados pelo segundo grau da Justiça Estadual e discutir os marcos conceituais que orientam esta análise, esta seção examina os aspectos técnicos e operacionais da iniciativa em foco. Desenvolvido por um gabinete do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), o Painel de Inteligência Gerencial constitui uma resposta localizada à necessidade de qualificar a gestão jurisdicional por meio do uso sistemático de dados. A seguir, descrevem-se os elementos que compõem sua arquitetura funcional e as condições que viabilizaram sua implementação.

2.1. Arquitetura da Solução e Fluxo de Dados

A concepção do Painel de Inteligência Gerencial partiu da necessidade de oferecer ao gabinete uma ferramenta capaz de traduzir a complexidade do trabalho judicial de segundo

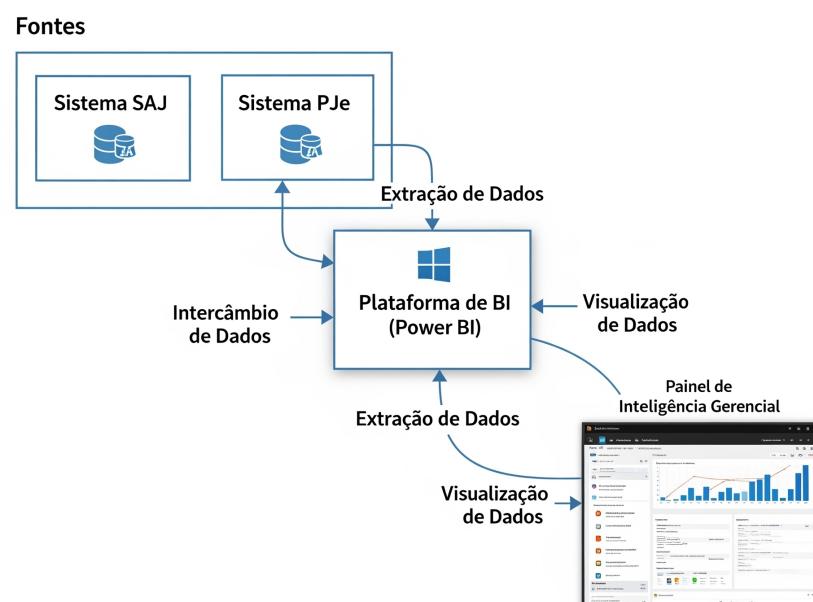
 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
6  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LI Org LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

grau em informações acessíveis, confiáveis e estrategicamente úteis. Mais do que uma interface gráfica, trata-se de uma infraestrutura de dados desenhada para consolidar informações antes dispersas, eliminando a fragmentação que ainda marca grande parte dos ambientes institucionais.

Inspirado no princípio da reintegração de processos, proposto pela Governança na Era Digital (Dunleavy et al., 2006, p. 229), o painel foi desenvolvido com integração automática aos dois sistemas processuais utilizados no TJCEⁱⁱ: o SAJ e o PJe. Essa integração contínua assegura o fluxo diário de dados sem a necessidade de inserções manuais, o que reduz significativamente o risco de inconsistências e aumenta a confiabilidade dos indicadores.

Esse modelo representa um salto qualitativo em relação às práticas anteriores, baseadas em planilhas, relatórios fragmentados ou acompanhamentos manuais. Ao automatizar a extração e o tratamento dos dados, o painel amplia a capacidade do gabinete de monitorar seu próprio desempenho de forma atualizada, sistemática e alinhada às suas metas institucionais.

Figura 1. Arquitetura do Painel de Inteligência Gerencial do TJCE



Fonte: elaboração dos autores (2025).

A arquitetura da ferramenta combina filtros interativos, gráficos dinâmicos e contadores automatizados, permitindo múltiplas formas de leitura sobre a produção e o fluxo processual. Com isso, o painel transforma o volume de dados em insumos úteis para decisões cotidianas, como a identificação de gargalos, o acompanhamento da distribuição de tarefas ou o diagnóstico de padrões de retenção em determinadas classes processuais.

A Figura 1 ilustra o fluxo técnico que dá sustentação ao painel. Ela representa visualmente como os dados são extraídos dos sistemas-fonte, processados pela plataforma de análise e convertidos em visualizações consolidadas, disponíveis para consulta a partir de qualquer dispositivo com acesso institucional. Trata-se, em essência, da materialização do princípio da reintegração informacional, essencial para uma gestão que deseja ser mais estratégica, responsável e baseada em evidências.

Tela Início: visão geral do gabinete e da carga processual

A tela inicial funciona como o ponto de partida para a análise gerencial, oferecendo um diagnóstico imediato da dinâmica da produção do gabinete. Seu propósito é atuar como uma “mesa de controle”, permitindo que o gestor visualize, em uma única interface, indicadores-chave sobre a carga de trabalho, o ritmo de tramitação e a distribuição das demandas. A tela reúne contagens por classe processual (indicando a natureza predominante da demanda), dados de movimentação e tempo médio de tramitação (indicando fluidez), e distribuição da carga entre os membros da equipe. Em conjunto, esses elementos permitem identificar padrões de acúmulo, assimetrias na alocação de tarefas ou mudanças no perfil das ações recebidas. Por exemplo, ao notar um crescimento atípico no tempo de tramitação de uma classe específica, o gestor pode avaliar a necessidade de redistribuir prioridades ou revisar procedimentos internos.

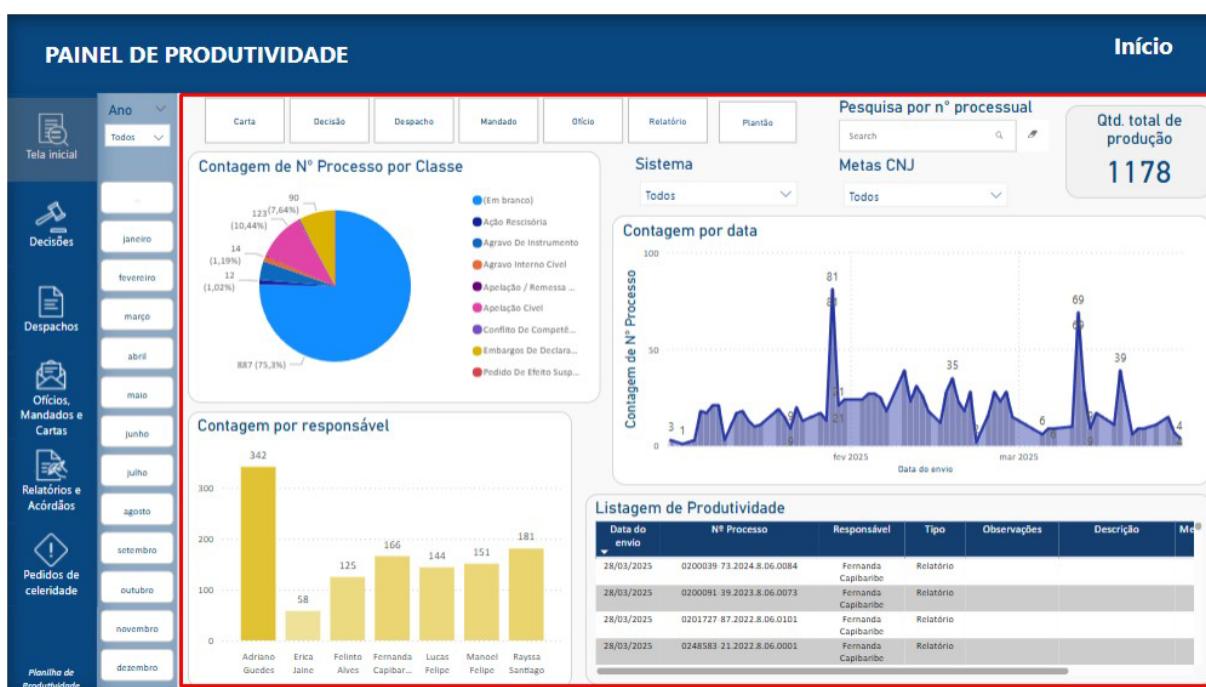
Essa visão de 360 graus da produção é interativa. Em vez de um relatório estático, a tela funciona como um ambiente de exploração de dados. O gestor pode, por exemplo, focar sua análise em um tipo de ato específico — como Decisões ou Relatórios — e observar dinamicamente como essa escolha reconfigura os demais indicadores. A ferramenta permite cruzar informações, respondendo a perguntas como: "Qual a distribuição de classes processuais sob a responsabilidade de um determinado membro da equipe?" ou "Houve um pico de produção de despachos em um período específico?". Essa exploração é facilitada por

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
8  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

representações visuais claras: um gráfico setorial para a distribuição por classe, barras para a produção por responsável e um gráfico de área para a evolução temporal da produção. A alta granularidade da análise é assegurada por filtros adicionais de Sistema, Metas CNJ e a pesquisa direta por número do processo.

Em síntese, a Tela Inicial (Figura 2) converte dados brutos e segmentados dos sistemas judiciais em uma primeira camada de inteligência gerencial, funcionando como base para análises mais aprofundadas sobre o funcionamento do gabinete.

Figura 2. Tela Início – Visão Geral do Gabinete



Fonte: elaboração dos autores (2025).

Essa funcionalidade implica, na prática, uma reconfiguração da forma como os dados são acessados, interpretados e incorporados à rotina decisória do gabinete. Ao reunir fluxos informacionais anteriormente dispersos em uma interface analítica integrada, o Painel enfrenta um dos entraves estruturais mais recorrentes na administração pública digital: a

fragmentação de registros e a dificuldade de transformar grandes volumes de dados operacionais em insumos gerenciais úteis (Dunleavy et al., 2006, p. 97). Trata-se, portanto, de uma mudança que não se limita ao aspecto técnico da consolidação de sistemas, mas que envolve também uma reorganização do trabalho e das práticas de gestão. A possibilidade de visualizar padrões operacionais em tempo quase real, identificar gargalos recorrentes e ajustar prioridades com base em evidências atualizadas reforça a capacidade institucional de tomar decisões de forma mais informada e sensível ao contexto.

Com isso, a Tela Início não apenas facilita o acompanhamento do volume de trabalho, mas também contribui para um modelo de gestão orientado por evidências, no qual decisões sobre alocação, redistribuição e priorização passam a se basear em padrões reais observados na movimentação do fluxo de trabalho. Esse arranjo operacional reforça a integração entre informação e ação, aproximando o cotidiano da equipe de um modelo de gestão que valoriza o uso qualificado dos dados, a previsibilidade das entregas e a atenção à legitimidade das decisões públicas — aspectos centrais das abordagens contemporâneas sobre valor público.

2.2. Funcionalidades Estratégicas

A transição de uma gestão apoiada em informações esparsas e controles paralelos, como planilhas individuais, para um modelo analítico requer ferramentas capazes de oferecer diagnósticos objetivos e em tempo real. O Painel de Inteligência Gerencial viabiliza essa mudança por meio de funcionalidades que reconfiguram a forma como o gabinete interage com seu fluxo de trabalho. As diferentes telas analíticas permitem que a atuação administrativa avance da mera contagem de atos para o monitoramento estratégico do fluxo de trabalho.

2.2.1. Tela de Decisões: Microgestão e Qualificação da Gestão do Ato Judicante

A “Tela de Decisões” (Figura 3), ao aprofundar a leitura sobre a produção do gabinete, funciona como um instrumento de microgestão orientado por dados. A interface permite o uso de filtros para examinar a natureza dos atos decisórios (monocráticos, colegiados, interlocutórios), os resultados (acolhimento ou não do pedido) e o histórico de movimentações em sessões de julgamento.

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Desenvolvimento Sustentável</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPj DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
<p>10</p>  <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

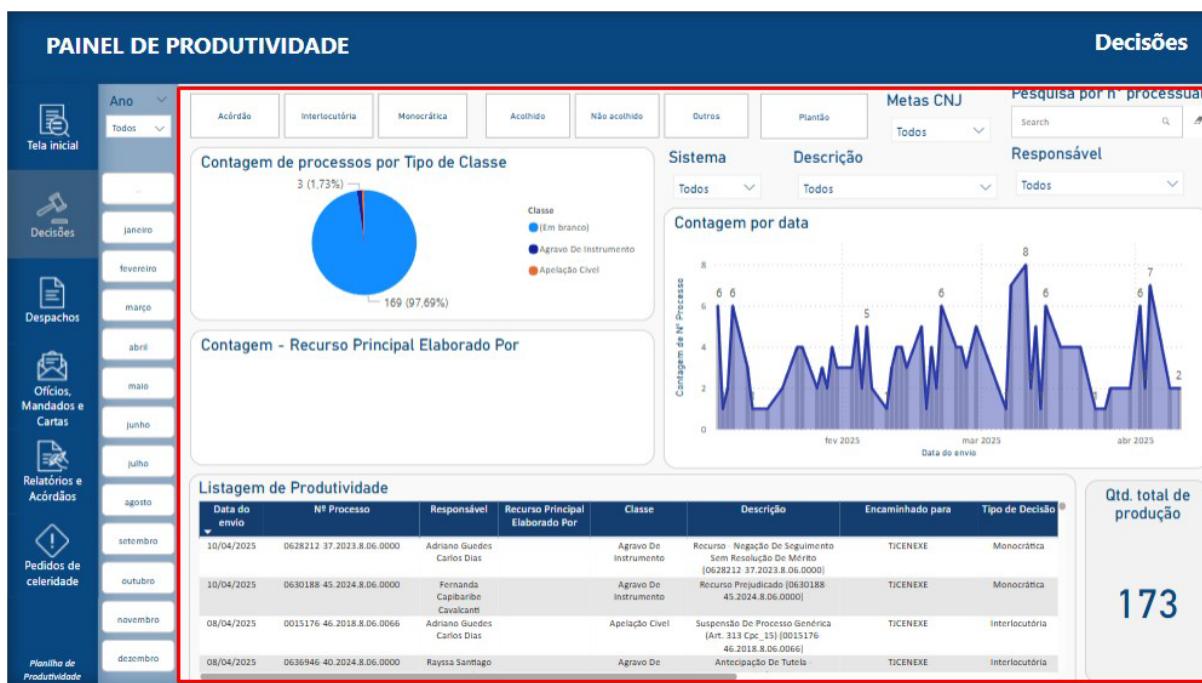
Esse nível de detalhamento oferece subsídios para o fortalecimento da capacidade operacional interna, um dos vértices do "triângulo estratégico" de Moore (2013, pp. 103-105). Ao fornecer elementos precisos sobre quem decide, o quê e em que tempo, a funcionalidade oferece ao gestor subsídios para calibrar a distribuição do trabalho e avaliar a consistência da atuação judicante.

Para viabilizar essa microgestão, a tela permite ao gestor ir além da contagem de volume, qualificando a natureza e o resultado de cada ato. Com filtros diretos, é possível segmentar a produção entre decisões Monocráticas, Interlocutórias e Acórdãos, e avaliar seu desfecho (Acolhido ou Não acolhido), oferecendo uma leitura precisa do mérito do trabalho. A análise aprofunda-se ao ponto de identificar, por meio de um gráfico específico, quem na equipe elaborou o recurso principal, um indicador claro do esforço intelectual empregado. Essa visão é contextualizada pela distribuição das classes processuais em análise, permitindo ao gestor compreender se o foco produtivo está em casos de maior ou menor complexidade. A funcionalidade se estende a filtros por Responsável, Descrição do ato e até mesmo à produção em regime de Plantão, fornecendo os subsídios concretos para a análise qualitativa.

Como ilustrado na Figura 3, essa funcionalidade também busca mitigar os efeitos da chamada “tirania das métricas”, ao permitir uma leitura mais qualificada da produção. Em vez de se limitar à contagem de atos emitidos, a tela possibilita uma análise diferenciada por tipo de decisão. Por exemplo, um gestor pode notar que, embora a equipe tenha atingido a meta de 100 decisões no mês, 80% delas foram interlocutórias de baixa complexidade. Com essa informação, é possível reorientar a equipe para priorizar o julgamento de mérito de processos mais antigos, focando na qualidade e no impacto da prestação jurisdicional, e não apenas no volume.

Essa abordagem favorece uma análise mais substantiva do desempenho, uma preocupação alinhada às advertências de Dunleavy e Carrera (2013) sobre os riscos do fenômeno conhecido como "sombra da qualidade" (quality shading). Segundo os autores, metas puramente numéricas podem comprometer os padrões de qualidade na prestação de serviços públicos ao incentivar o foco em tarefas de mais fácil medição.

Figura 3: Tela de Decisões – indicadores por relator e tipo de movimentação.



Fonte: elaboração dos autores (2025).

Além disso, ao reunir em uma única interface dados decisórios anteriormente dispersos entre os sistemas SAJ e PJe, a ferramenta se alinha a uma discussão mais ampla sobre a reorganização da informação na administração pública digital. Como observam Dunleavy et al. (2006, p. 227), a superação da fragmentação informacional constitui um eixo fundamental das reformas institucionais contemporâneas, que buscam integrar funções e fluxos historicamente isolados. A consolidação desses registros também remete ao conceito de “descompressão de dados”, no qual grandes volumes de informações administrativas são transformados em ativos analíticos acessíveis (Dunleavy & Margetts, 2023). A tela não resolve, por si só, os desafios da coordenação ou da qualidade decisória, mas representa um esforço concreto para dotar o gabinete de melhores condições de leitura e intervenção sobre sua própria produção.

2.2.2. Tela de Despachos: Gestão do Fluxo e Responsividade

Se a “Tela de Decisões” se concentra no ato final, a “Tela de Despachos” (Figura 4) dedica-se à gestão das etapas intermediárias que impulsionam o trâmite processual. No contexto de um gabinete de 2º grau, um despacho é, em grande parte, um ato de expediente — comandos como “intime-se”, “vista ao Ministério Público” ou para “recolhimento de custas”. Embora simples, esses atos são essenciais para o andamento regular do processo, e atrasos em sua emissão estão entre os principais fatores associados à percepção de morosidade judicial.

Figura 4: Tela de Despachos – distribuição e filtros de análise operacional



Fonte: elaboração dos autores (2025)

A tela transforma a gestão desses atos de impulso de uma tarefa reativa para uma atividade de monitoramento proativo, permitindo ao gestor compreender a composição e o ritmo do fluxo de trabalho. Uma visualização central, por exemplo, responde rapidamente à pergunta: “Onde nosso esforço de impulso processual está concentrado?”, detalhando a produção por Tipo de Ação. Combinado a um gráfico que monitora o volume de despachos ao longo do tempo, o

gestor pode identificar padrões e picos de demanda. A partir daí, a análise pode ser aprofundada com filtros por Responsável, Sistema ou Metas CNJ, oferecendo os subsídios para uma intervenção gerencial precisa e baseada em evidências.

A capacidade de monitorar esses atos permite ao gabinete identificar com precisão os pontos de estrangulamento. Na prática, ao observar no painel que uma determinada classe processual, como 'Agravio de Instrumento', apresenta um tempo médio de paralisação de 15 dias aguardando um simples despacho de 'juntada', enquanto outras fluem em 48 horas, o gestor pode tomar ações gerenciais imediatas. Essa visibilidade operacional oferece base para ajustes na rotina, como a redistribuição de tarefas ou a padronização de atos recorrentes, visando destravar o fluxo onde ele se mostra mais lento.

A atenção sistemática aos atos de impulso contribui para a fluidez do ciclo processual e repercute, ainda que de forma indireta, na percepção social de celeridade. Como apontam Cole e Parston (2006), os resultados mais valorizados pelos usuários — os outcomes — dependem de uma cadeia eficiente de entregas intermediárias (outputs), como a movimentação tempestiva de um processo.

Nesse sentido, a funcionalidade atua como um instrumento de apoio ao ritmo processual, oferecendo maior visibilidade sobre pontos críticos e subsidiando decisões gerenciais mais tempestivas e equilibradas, sem, contudo, substituir o necessário discernimento técnico da equipe.

2.2.3. Tela de Relatórios e Acórdãos: Monitoramento do Julgamento Colegiado

A “Tela de Relatórios e Acórdãos” (Figura 5) concentra-se em uma das etapas mais complexas e críticas do processo decisório no segundo grau: o julgamento colegiado. Sua estrutura permite ao gabinete acompanhar os processos pautados para sessão, com destaque para eventos que frequentemente interrompem ou adiam a deliberação, como pedidos de vista, retiradas de pauta e adiamentos sucessivos. Esse tipo de monitoramento favorece uma gestão mais previsível do fluxo deliberativo, permitindo a identificação de padrões e pontos de recorrente obstrução.

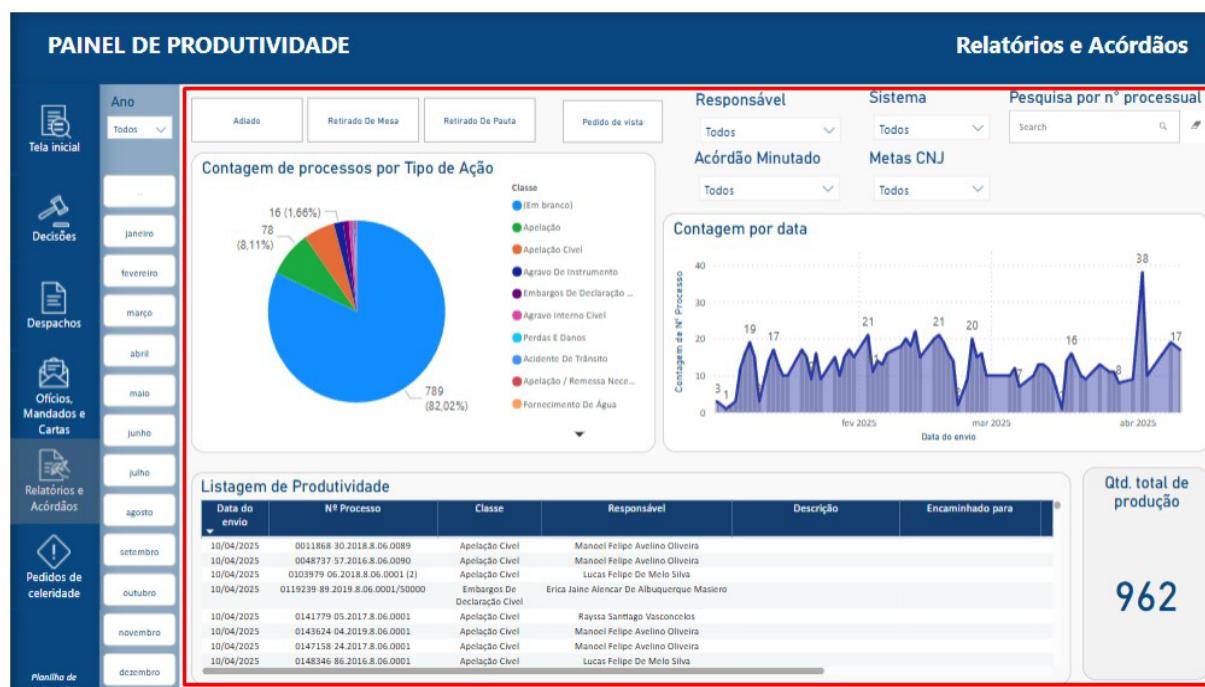
Para aprofundar o monitoramento, a tela oferece recortes gerenciais precisos por meio de filtros diretos para eventos como “Adiado”, “Retirado De Pauta” ou “Pedido de Vista”. Essa

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Desenvolvimento Sustentável</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
<p>14</p>  <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

funcionalidade permite ao gestor não apenas constatar uma interrupção, mas compreender em quais pautas e situações elas se concentram, revelando padrões de obstrução que antes escapavam à gestão direta. A análise pode ser segmentada por Responsável e Sistema, permitindo uma investigação detalhada das causas.

A ferramenta avança para além da sessão de julgamento, permitindo verificar, por meio do filtro de “Acórdão Minutado”, se a formalização do julgado já foi iniciada — um indicador-chave da eficiência pós-julgamento. Essa visão operacional é contextualizada por dois gráficos principais: um detalha o perfil dos casos levados a julgamento por tipo de ação, enquanto o outro acompanha o volume de acórdãos e relatórios efetivamente finalizados ao longo do tempo, fornecendo uma medida quantitativa do resultado final do processo deliberativo.

Figura 5: Tela de Relatórios e Acórdãos



Fonte: elaboração dos autores (2025)

Essa visibilidade amplia o controle sobre uma rotina que, por ser compartilhada entre múltiplos atores, tende a escapar à gestão direta. Como observa Moore (2013, p. 105), a capacidade operacional de uma organização pública está ligada ao seu domínio sobre os ritmos e fluxos das suas entregas — mesmo quando essas entregas são coletivas e sujeitas a imprevisibilidades institucionais. Como ilustrado na Figura 5, a combinação entre listagem de processos, contadores e filtros permite não apenas identificar o resultado final (acórdãos publicados), mas também identificar pontos de retenção ao longo do fluxo deliberativo.

Ainda que não tenha a pretensão de resolver disfunções complexas do julgamento colegiado, a tela oferece recursos para tornar visível o estágio dos processos e acompanhar eventos que afetam diretamente sua tramitação. Essa visibilidade tem implicações gerenciais imediatas — como o rastreamento de pautas adiadas ou pedidos de vista recorrentes —, mas também tangencia um aspecto institucional mais amplo: a previsibilidade das entregas jurisdicionais. Como apontam Benington e Moore (2011, p. 263), a legitimidade das decisões públicas não depende apenas de sua legalidade, mas também da percepção de que foram proferidas de forma responsável e em tempo razoável. Ao apoiar a organização dessa rotina deliberativa, o Painel contribui, ainda que de modo indireto, para qualificar essa dimensão da confiança institucional.

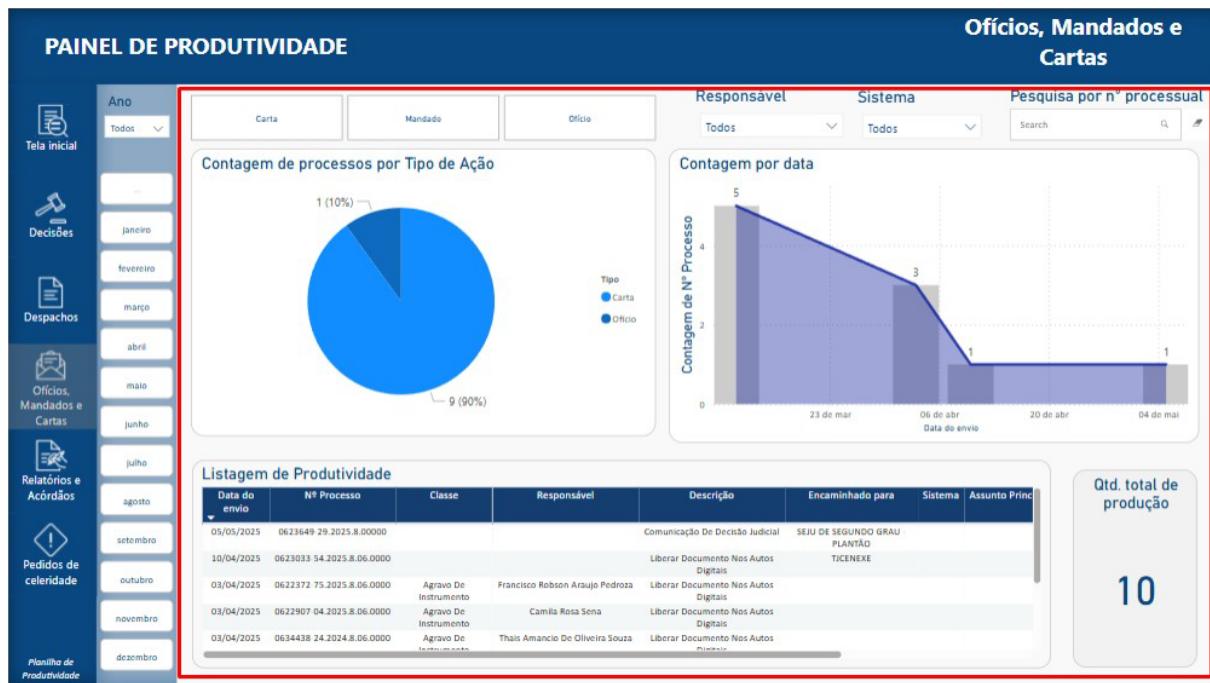
2.2.4. Tela de Ofícios, Mandados e Cartas: Gestão da Comunicação Processual

A “Tela de Ofícios, Mandados e Cartas” (Figura 6) aborda um componente frequentemente disperso da rotina judicial: a expedição de comunicações formais. A funcionalidade centraliza essa atividade, antes tratada de forma acessória, e a transforma em um ponto de controle gerencial. Para isso, a ferramenta permite ao gestor isolar e focar sua análise em cada tipo de comunicação — Carta, Mandado ou Ofício — por meio de filtros diretos, compreendendo o andamento específico de cada uma dessas frentes de trabalho.

Uma vez selecionado o foco, a interface oferece um diagnóstico visual e simplificado que responde a duas perguntas essenciais para o monitoramento do fluxo: qual a proporção de cada ato expedido, demonstrado em um gráfico setorial, e qual o volume de emissões ao longo do tempo, acompanhado por um gráfico de área. Essa abordagem direta permite à gestão identificar rapidamente eventuais gargalos ou atrasos no cumprimento de prazos, fortalecendo a continuidade e a previsibilidade do fluxo processual.

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração da Justica</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
<p>16</p>  <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

Figura 6: Tela de Ofícios, Mandados e Cartas



Fonte: elaboração dos autores (2025)

A sistematização dessas comunicações contribui para a continuidade e a previsibilidade do fluxo processual. Ao tornar visíveis tarefas tradicionalmente tratadas de forma acessória, a tela amplia a capacidade de gestão do gabinete sobre aspectos operacionais que afetam diretamente a duração dos processos e a responsividade institucional. Isso permite intervenções mais tempestivas e coordenadas em casos de acúmulo, extravio ou morosidade, reforçando a regularidade dos trâmites e a confiabilidade da prestação jurisdicional.

Embora voltada a um componente operacional, essa funcionalidade se insere em discussões mais amplas sobre a importância da coordenação horizontal e da visibilidade informacional em ambientes institucionais fragmentados. Ao apoiar o monitoramento de atividades de suporte à decisão, a tela contribui para uma gestão mais atenta às etapas intermediárias que sustentam a efetividade do ciclo decisório.

2.2.5. Tela de Pedidos de Celeridade: O Elo entre Gestão e Valor Público

A “Tela de Pedidos de Celeridade” (Figura 7) é voltada ao monitoramento de processos que requerem tramitação prioritária, como aqueles relacionados à saúde, liberdade ou outras situações de relevante interesse público. A funcionalidade permite ao gabinete identificar, classificar e acompanhar esses pedidos com base em critérios de urgência, complementando a lógica cronológica que tradicionalmente estrutura o fluxo processual.

Com filtros por status (“Concluída” ou “Em Andamento”) e por nível de prioridade (“Alta”, “Normal” ou “Baixa”), a tela oferece subsídios para uma gestão mais responsiva de casos sensíveis. Essa triagem é traduzida em visualizações de dados diretas que respondem a questões gerenciais chave: um gráfico de pizza mostra o balanço entre demandas pendentes e finalizadas, um gráfico de colunas quantifica o volume de casos em cada nível de urgência, e um gráfico de barras detalha como essa carga prioritária está distribuída entre os membros da equipe. Essa abordagem qualificada materializa a mudança de foco da mera produtividade numérica para a geração de resultados de valor, alinhando-se à distinção fundamental proposta por Cole e Parston (2006, p. 20, tradução nossa): “Outputs representam o que um programa de fato faz, enquanto outcomes são os resultados que ele produz.” A tela, portanto, força o gestor a avaliar os outcomes (a celeridade efetiva para o cidadão) em vez de apenas os outputs (o número de processos em andamento).

A funcionalidade não modifica os critérios legais de prioridade, mas contribui para tornar visíveis demandas que exigem atenção diferenciada, organizando informações que muitas vezes se dispersam nos sistemas processuais. Ao fazer isso, repercute temas centrais da teoria do valor público, como a importância de alinhar entregas institucionais às expectativas sociais legítimas (Moore, 2013). A priorização de um Habeas Corpus ou de um pedido liminar em contexto de urgência médica, por exemplo, representa mais do que eficiência administrativa: trata-se de reconhecer o impacto social concreto de determinadas decisões.

Nesse sentido, a ferramenta apoia o gabinete na identificação de casos que não devem seguir, indistintamente, a fila cronológica. Ainda que não substitua o juízo de mérito, atua como uma lente gerencial voltada à equidade e à razoável duração do processo. Assim, a tela contribui para aproximar a gestão judicial das expectativas por uma justiça que "possa ver seus cidadãos como indivíduos e responder ao seu status e condição particulares" (Benington & Moore, 2011, p. 258, tradução nossa), sem prometer resolver, sozinha, os desafios envolvidos.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
		DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	
18 	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

Figura 7: Tela de Pedidos de Celeridade



Fonte: elaboração dos autores (2025)

3. Processo de Implementação e Condições de Execução

A criação do Painel de Inteligência Gerencial não foi resultado de um projeto vertical ou previamente estruturado, mas sim de um processo incremental, motivado por necessidades operacionais concretas. A experiência acumulada desde a concepção até a consolidação da ferramenta oferece subsídios relevantes para pensar o uso de dados na gestão do Judiciário, especialmente em contextos marcados por grande volume processual e alta complexidade administrativa.

3.1. Motivação e Diagnóstico Inicial

O desenvolvimento do Painel partiu da constatação de limitações práticas enfrentadas pelo gabinete na gestão cotidiana de seu fluxo de trabalho. Antes de sua criação, as decisões gerenciais baseavam-se majoritariamente em planilhas isoladas e na observação empírica da

atividade processual, sem o apoio de dados organizados e atualizados em tempo real. Isso tornava difícil antecipar gargalos, alocar esforços com precisão ou coordenar os trabalhos entre servidores e estagiários de forma mais equilibrada. Muitas vezes, o acompanhamento das tarefas exigia interações individualizadas com cada membro da equipe, o que dificultava a identificação de sobrecargas, repetições ou atrasos no fluxo.

Esse cenário ilustra uma lacuna comum à administração pública: a ausência de instrumentos capazes de sustentar uma análise contínua e estruturada da operação interna, constituindo um dos desafios centrais da administração da justiça (Zanon Junior, 2017). Como apontam Dunleavy e Carrera (2013, pp. 283–285), a falta de dados sistemáticos compromete não apenas a medição de desempenho, mas também a capacidade institucional de reagir de forma oportuna a padrões ineficientes. O Painel surgiu, assim, como resposta a um desafio organizacional concreto: oferecer uma visão integrada e acessível do andamento dos processos, com base em filtros e indicadores que permitissem à gestão atuar com maior grau de previsibilidade.

3.2. Etapas da Implantação

A implantação do Painel de Inteligência Gerencial seguiu um percurso gradual, orientado por experimentações sucessivas e ajustes às demandas concretas do gabinete. Em vez de adotar uma abordagem linear ou de grande escala, o desenvolvimento ocorreu por ciclos curtos de validação e adaptação, o que favoreceu a construção de uma ferramenta funcional e aderente ao contexto institucional.

1. Protótipo Inicial com Inserção Manual de Dados

A primeira versão consistia em um painel simples, alimentado manualmente com dados extraídos dos sistemas SAJ e PJe. Essa fase teve como objetivo explorar a viabilidade de uma visualização centralizada da atividade processual, permitindo à equipe testar diferentes formas de organização da informação e avaliar quais indicadores teriam maior utilidade na rotina decisória. Ainda que rudimentar, esse experimento permitiu identificar lacunas na visibilidade gerencial e estimulou a busca por soluções mais estáveis.

2. Automação Gradual e Integração com Sistemas

 <p>Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA COMPOSIÇÃO INTERDISCIPLINAR</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>Administrador do Júri</p>
<p>20</p>  <p>Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

A validação do protótipo inicial motivou a transição para a segunda fase, atualmente em curso, que se concentra na automação gradual e na integração com os sistemas processuais. Utilizando recursos da plataforma Power BI, o trabalho de modelagem de dados está em andamento para permitir extrações totalmente automatizadas, com o objetivo de, em sua versão final, eliminar a necessidade de intervenções manuais. Esta etapa visa consolidar uma estrutura mais confiável e atualizada para análise, eliminando a sobrecarga de relatórios isolados e reforçando a consistência dos dados para a gestão.

3. Ajustes Finais e Estabilização Operacional

Na fase atual, o Painel opera como um protótipo avançado em ambiente real, com sua base de dados alimentada por extrações que ainda combinam rotinas automáticas e inserções manuais controladas. Suas funcionalidades já são utilizadas cotidianamente para acompanhamento da produção e apoio à tomada de decisão. A experiência obtida com este uso prático está sendo fundamental para validar e refinar o modelo de dados que servirá de base para a automação completa. A consolidação da ferramenta, portanto, não representa apenas um ganho técnico, mas um processo de aprendizado organizacional que promove maior previsibilidade no fluxo de trabalho.

3.3. Fatores Facilitadores e Obstáculos

A implementação do Painel foi influenciada por um conjunto de fatores contextuais que tanto viabilizaram quanto desafiam o seu desenvolvimento.

Fatores Facilitadores:

- Apoio Institucional: O suporte da liderança do gabinete foi um fator determinante, fornecendo a legitimidade necessária para que a equipe dedicasse tempo à experimentação e ao desenvolvimento da ferramenta. A colaboração entre a chefia e os servidores é reconhecida como um elemento central para o aprimoramento de rotinas institucionais (Geuijen et al., 2022). Esse respaldo se alinha ao conceito de "ambiente de autorização" de Moore (2013), essencial para a viabilização de novas práticas no setor público.



- Desenvolvimento Interno: A solução foi concebida e executada pela própria equipe, utilizando ferramentas de Business Intelligence de mercado. Essa abordagem reduziu custos e, principalmente, assegurou que a ferramenta respondesse diretamente às necessidades operacionais da rotina judiciária, fortalecendo a "capacidade operacional" (Moore, 2013) do gabinete.
- Adesão da Equipe: A utilidade prática do Painel gerou adesão orgânica dos usuários. A possibilidade de visualizar o próprio desempenho e compreender a contribuição individual para os resultados coletivos incentivou a apropriação da ferramenta, favorecendo uma cultura de gestão mais orientada por dados.

Obstáculos:

- Integração de Dados: O principal desafio técnico foi a integração das bases de dados dos sistemas SAJ e PJe. A heterogeneidade das plataformas, com lógicas de registro e estruturas de dados distintas, exigiu um trabalho significativo de modelagem para garantir a consistência das informações. Este obstáculo é um exemplo prático das barreiras à "descompressão de dados" em ambientes com sistemas legados (Dunleavy & Margetts, 2023).

4. Resultados Alcançados: Eficiência, Gestão e Valor Público

A implementação do Painel de Inteligência Gerencial deve ser avaliada não apenas por sua arquitetura técnica, mas por seus efeitos observáveis na gestão da informação e na dinâmica organizacional do gabinete. Embora a tecnologia utilizada seja amplamente disponível, sua aplicação neste contexto permitiu avanços específicos em eficiência e, sobretudo, na cultura decisória interna.

A análise dos resultados revela impactos em duas dimensões complementares. A dimensão quantitativa, detalhada a seguir, é verificada por meio do alinhamento aos indicadores de desempenho do CNJ.

O impacto qualitativo mais significativo, por sua vez, reside na mudança da base sobre a qual as decisões gerenciais são tomadas. A transição de percepções subjetivas e planilhas isoladas para um repositório de dados unificado e acessível a todos os membros da equipe reduziu a assimetria informacional. Na prática, discussões sobre alocação de trabalho e avaliação de

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração PPGD/UFG</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
<p>22</p>  <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

desempenho passaram a ser ancoradas em critérios objetivos, o que, por sua vez, contribuiu para uma percepção de maior equidade e transparência nos processos internos.

Adicionalmente, a ferramenta possibilitou uma gestão de desempenho mais refinada. Ao registrar e valorizar atividades que não se traduzem diretamente em produtividade quantitativa — como o tempo dedicado à mentoria de novos colaboradores ou à análise de processos de maior complexidade, cujo tempo de maturação naturalmente excede as métricas padrão —, o Painel ofereceu um contraponto à gestão puramente numérica. Essa funcionalidade evidencia seu potencial como instrumento para equilibrar as metas de eficiência com a necessidade de fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e de desenvolvimento mútuo.

4.1. Impacto Quantitativo: Produtividade e Racionalidade Organizacional

O impacto mais imediato e mensurável da implementação do Painel é evidenciado pelo alinhamento e superação dos indicadores de desempenho estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A ferramenta foi projetada para permitir que o gabinete não apenas monitore, mas gerencie ativamente seu progresso em relação às metas nacionais, transformando diretrizes institucionais em objetivos operacionais diários.

Um dos principais indicadores acompanhados é a Meta 1 do CNJ ("julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos"). Para monitorá-la, o Painel adota filtros que aplicam critérios compatíveis com a lógica da meta nacional, ao considerar apenas processos de conhecimento e exigir que tenham sido devidamente baixados no sistema. Essa aproximação metodológica é relevante, pois os indicadores de desempenho orientam decisões gerenciais e impactam diretamente na Gratificação por Alcance de Metas (GAM). Com base nesse monitoramento, no primeiro semestre de 2025, foram distribuídos 1.457 processos e julgados 1.814, resultando em um saldo positivo de 357 feitos.

Igualmente significativo foi o impacto na Meta 5, que visa a redução da taxa de congestionamento. Para esta meta, o Painel também adota uma estrutura de monitoramento baseada na leitura direta dos sistemas processuais. Embora não replique integralmente a fórmula oficial do CNJ — que depende de bases de dados consolidadas nacionalmente —, a ferramenta proporciona uma visualização compatível e funcional para fins de gestão local. Esse acompanhamento permitiu alcançar, no primeiro semestre de 2025, uma taxa de 42,02%,

representando uma redução de 10,08 pontos percentuais em relação à meta estipulada (52,10%).

Esses ganhos de produtividade e eficiência são particularmente relevantes no contexto da administração pública, onde, como apontam Dunleavy e Carrera (2013), há uma "grande lacuna" histórica na medição do desempenho governamental (p. 283, tradução nossa). Ao fornecer dados claros e acessíveis, o Painel permitiu que a alocação de esforços do gabinete deixasse de ser reativa para se tornar proativa, um passo fundamental para superar a estagnação produtiva frequentemente associada ao setor público.

4.2. Impacto Qualitativo: Transparência e Cultura de Gestão

Para além dos indicadores numéricos, o impacto mais relevante do Painel manifesta-se na dimensão qualitativa, especialmente na reconfiguração das rotinas internas e na maior previsibilidade da gestão de tarefas. A ferramenta ampliou a transparência entre os membros da equipe e permitiu ajustes mais objetivos na distribuição de processos, com base em critérios visíveis e verificáveis por todos.

Embora painéis institucionais já oferecessem dados agregados de produtividade, esses indicadores macroscópicos não alcançavam o nível de detalhe necessário para a gestão da rotina interna do gabinete. Consequentemente, antes da implantação do Painel, decisões cruciais como a alocação de trabalho, a aferição de desempenho individual e a priorização de casos permaneciam dependentes de percepções subjetivas do gestor ou de controles manuais em planilhas. A consolidação e disponibilização de dados operacionais em tempo real permitiu uma organização mais racional do fluxo de trabalho e uma avaliação mais equitativa da complexidade das tarefas atribuídas a cada colaborador, com base em evidências compartilhadas por toda a equipe. Essa abordagem se mostra crucial, uma vez que a relação entre a demanda de trabalho e o desempenho não é linear, podendo decair a partir de um ponto de sobrecarga (Manzi & Sousa, 2021).

Essa transformação corrobora a chamada "hipótese de complementaridade organizacional", segundo a qual os investimentos em tecnologia só geram ganhos expressivos quando acompanhados por mudanças institucionais e de cultura gerencial. Como argumentam Dunleavy e Carrera (2013), o avanço da produtividade no setor público exige tanto

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Paraná</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
<p>24</p>  <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

capacidades técnicas quanto um compromisso organizacional com o uso inteligente da informação.

Ao integrar dados operacionais à rotina de gestão, o Painel contribuiu para uma prática mais informada, colaborativa e menos suscetível à arbitrariedade. Ainda que não elimine tensões inerentes ao ambiente decisório, a ferramenta fortaleceu a capacidade do gabinete de tomar decisões baseadas em evidências, de modo contínuo e compartilhado.

4.3. Discussão com a Teoria

A experiência do Painel, à luz das perspectivas da Governança na Era Digital (DEG) e da Teoria do Valor Público, oferece subsídios para uma análise crítica sobre os limites e potencialidades desses modelos no contexto da justiça estadual. A iniciativa ilustra como princípios como reintegração de processos e uso estratégico da informação podem se materializar mesmo em ambientes organizacionalmente complexos e tecnologicamente heterogêneos.

A Governança na Era Digital (Dunleavy et al., 2006) propõe a superação da fragmentação gerada pelo New Public Management por meio da reintegração de sistemas e da centralização inteligente da informação. Nesse sentido, a consolidação de dados provenientes dos sistemas SAJ e PJe em uma plataforma única configura um movimento concreto nesse rumo. A ferramenta realiza, em escala local, um processo de "descompressão de dados" (Dunleavy & Margetts, 2023), tornando acessíveis e acionáveis informações antes dispersas. Esse redesenho informacional não apenas amplia a transparência, como também viabiliza decisões gerenciais mais tempestivas, com base em evidências consolidadas.

A conexão com a Teoria do Valor Público (Moore, 2013) é mais indireta, mas ainda pertinente. A teoria propõe um deslocamento da gestão pública do foco exclusivo em outputs — como número de decisões — para a produção de outcomes que sejam socialmente relevantes, como celeridade, equidade e legitimidade. Embora o Painel não mensure diretamente esses resultados de ordem social, ele contribui para sua viabilização ao otimizar a gestão dos outputs. Ao tornar mais visível a performance do gabinete na dinâmica de sua produção judicial e permitir o ajuste fino de rotinas, o Painel fortalece a capacidade institucional de entregar serviços judiciais com mais eficiência e previsibilidade.



Esse tipo de leitura qualificada dos dados ajuda a evitar o reducionismo de metas quantitativas descontextualizadas — um dos sintomas da chamada “tirania das métricas”. Como adverte Moore (2013, pp. 90–93), o desempenho no setor público não deve ser medido apenas em termos de volume de entregas, mas segundo critérios que considerem relevância, oportunidade e impacto social. Ao oferecer uma visão segmentada e analítica da produção judicial, ferramentas como a que foi analisada no presente estudo, têm o potencial de contribuir para esse equilíbrio, fortalecendo a inteligência gerencial como dimensão essencial da criação de valor público.

5. Conclusão: Lições, Limites e Potencial de Replicação

A experiência de implementação do Painel de Inteligência Gerencial representa uma resposta prática a desafios persistentes da administração judiciária, particularmente no que se refere à produtividade e à racionalização da gestão de processos no segundo grau. A análise de seus efeitos, limites e potencialidades oferece lições que transcendem a mera adoção de tecnologia.

Do ponto de vista quantitativo, a ferramenta contribuiu para o monitoramento sistemático das metas do CNJ, com impactos observáveis na produtividade e na taxa de congestionamento. No plano qualitativo, favoreceu uma cultura organizacional mais transparente, ao permitir decisões informadas e redistribuição mais justa das tarefas.

É importante destacar, contudo, que tais resultados não derivam da tecnologia em si. A transformação foi impulsionada por uma liderança comprometida com uma visão mais estratégica de gestão e pelo engajamento da equipe em utilizar dados de forma proativa. O Painel funcionou como um catalisador desse processo, ampliando a capacidade de inteligência gerencial do gabinete, mas não substituindo o papel das pessoas nem os processos de interpretação crítica da informação.

Além disso, a experiência evidencia limites importantes. A qualidade dos dados disponíveis nos sistemas SAJ e PJe, somada à dificuldade de integração entre plataformas, impôs barreiras técnicas que exigem esforço contínuo de modelagem e curadoria. A ferramenta tampouco elimina resistências culturais à gestão orientada por dados, nem garante, por si só, decisões mais equitativas ou céleres.

Nesse sentido, é essencial situar corretamente a natureza da tecnologia adotada. Soluções de Business Intelligence (BI), como a utilizada no Painel, são hoje amplamente acessíveis, de baixo custo e disponíveis no mercado. O diferencial da iniciativa não está, portanto, na novidade da tecnologia, mas em seu uso alinhado aos objetivos institucionais e à missão pública do Judiciário. É justamente por sua simplicidade e viabilidade que ferramentas como essa deveriam estar mais presentes nas unidades que lidam com altos volumes de processos e exigem coordenação complexa.

A replicação bem-sucedida de experiências semelhantes dependerá menos da adoção da ferramenta em si e mais da capacidade das unidades judiciais de integrá-la a uma política deliberada de gestão da informação, voltada à celeridade, à previsibilidade e ao engajamento público com a missão jurisdicional. O uso da tecnologia deve ser compreendido não como um fim, mas como um meio para reconectar a eficiência operacional ao seu propósito fundamental: entregar uma tutela jurisdicional mais célere, transparente e legítima à sociedade.

Nesse sentido, a experiência aqui relatada representa mais do que uma otimização de rotinas; ela sinaliza um caminho para a evolução do modelo de gestão judiciária. O desafio para os gabinetes de 2º grau, diante do crescente volume processual e da alta complexidade das demandas, é justamente transcender a gestão tradicional e incorporar os princípios da governança de dados. Este movimento não é apenas uma opção, mas uma resposta estratégica à necessidade de se reinventar. A adoção de uma mentalidade analítica é o que permitirá transformar o grande volume de informações em inteligência gerencial, fortalecendo a capacidade de entregar uma prestação jurisdicional mais eficiente, previsível e alinhada às expectativas da sociedade.

Por fim, a experiência analisada sugere que iniciativas como o Painel podem representar um padrão mínimo desejável para a modernização da gestão em unidades judiciais de segunda instância. Ao oferecer condições básicas para organizar dados, reduzir assimetrias informacionais e apoiar decisões gerenciais com maior grau de consistência, a ferramenta contribui para impulsionar a necessária evolução na gestão judiciária, qualificando a tomada de decisão para os desafios contemporâneos. Ainda que com alcance limitado, seu uso sistemático abre possibilidades concretas para superar a fragmentação informacional, ampliar a previsibilidade das entregas e qualificar a tomada de decisão com base em evidências.

Referências Bibliográfica

- Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public Value in Complex and Changing Times. In J. Benington & M. H. Moore (Eds.), *Public Value: Theory and Practice* (pp. 1–30). Palgrave Macmillan.
- Cole, M., & Parston, G. (2006). *Unlocking Public Value: A New Model for Achieving High Performance in Public Service Organizations*. John Wiley & Sons.
- Conselho Nacional de Justiça. (2024). *Justiça em Números 2024 (ano-base 2023)*. Conselho Nacional de Justiça.
- Dunleavy, P., & Carrera, L. (2013). *Growing the Productivity of Government Services*. Edward Elgar Publishing.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2023). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, 40(2), 185–214.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-government*. Oxford University Press.
- Geuijen, K., Hartley, J., Fuglsang, L., & Rønning, R. (2022). Institutions, Actors and Leadership. In R. Rønning, J. Hartley, L. Fuglsang, & K. Geuijen (Eds.), *Valuing Public Innovation: Contributions to Theory and Practice* (pp. 223–262). Palgrave Macmillan.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Manzi, R. M., & Sousa, M. M. (2021). A relação entre demanda e desempenho dos magistrados: investigação de um modelo funcional em forma de U invertido. *Revista de Administração Pública*, 55(5), 1215–1231. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210027>
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Weber, M. (2012). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva* (R. Barbosa & K. E. Barbosa, Trads., 4^a ed., Vols. 1-2). Editora Universidade de Brasília. (Obra original publicada em 1922).

Zanon Junior, O. L. (2017). O problema da gestão de gabinetes judiciais. *Revista Direito e Liberdade*, 19(2), 227–252.

- i A expressão Business Intelligence (B.I.), traduzida neste trabalho como Inteligência Gerencial, refere-se ao processo de coleta, organização, análise e visualização de dados com o objetivo de oferecer suporte à tomada de decisão estratégica. Embora o termo técnico tenha sido cunhado por Hans Peter Luhn em 1958 e sua concepção moderna popularizada por Howard Dresner em 1989 no âmbito empresarial, sua adoção pelo setor público intensificou-se a partir dos anos 2000. Esse movimento foi impulsionado pelos princípios do New Public Management (NPM) e pela expansão do Governo Eletrônico (E-Government), que demandavam maior eficiência, transparência e uma gestão baseada em evidências. Um marco decisivo nesse processo foi o lançamento do Power BI pela Microsoft em 2015, ferramenta que democratizou o acesso a plataformas de análise de dados integradas. Com recursos como visualizações interativas, conexão em tempo real a múltiplas fontes e um modelo de licenciamento acessível, o Power BI tornou-se um catalisador para a adoção de B.I. no setor público — especialmente em governos que buscavam modernização sem altos custos de infraestrutura. Dentre as soluções de B.I., os painéis (dashboards) destacam-se como ferramentas essenciais nesse contexto, permitindo a consolidação e o monitoramento ágil de indicadores estratégicos.
- ii Embora o painel tenha sido desenvolvido inicialmente com integração aos sistemas SAJ e PJe, utilizados no TJCE, sua lógica de funcionamento é modular e adaptável. Isso significa que a ferramenta pode ser replicada em outros tribunais, desde que haja acesso aos dados processuais estruturados, mesmo que os sistemas utilizados sejam diferentes (como o eproc, por exemplo).