

Do Planejamento à Excelência: Programa +Gestão como Política de Governança no TJCE

Antonio Mateus Nunes Alencar – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
José Diego Nunes Xavier – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Renata Silveira Meneses – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Juliana Pereira da Penha Nascimento – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Ellen Tayna Pontes das Chagas – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Governança em sistemas de justiça

RESUMO

Este trabalho apresenta o Programa +Gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) como política institucional de governança e melhoria contínua, centrada na qualidade dos dados e na gestão orientada a resultados nas unidades judiciárias. Instituído em 2020 e formalizado, em 2024, como principal meio de avaliação interna, o programa alinha-se à Estratégia Nacional do Poder Judiciário e aos regulamentos anuais do Prêmio CNJ de Qualidade, que funcionam como benchmark externo. Seu escopo abrange unidades de 1º e 2º graus, distinguindo certificação interna de avaliação nacional. A metodologia combina requisitos objetivos acompanhados em ciclos anuais, painéis com listas de trabalho acionáveis, instrumentos pedagógicos (oficinas, microlearning e monitorias) e sistema de certificação, induzindo corresponsabilização na origem do dado, com ênfase na Tabela Processual Unificada e nos metadados enviados ao DataJud. Inclui atendimento in loco às zonas judiciárias (“+Gestão em Movimento”), reduzindo assimetrias regionais e acelerando a padronização. A análise do 5º ciclo evidencia ganhos em integridade cadastral, padronização e saneamento, além de efeitos organizacionais que requalificam o diálogo entre gabinete e secretaria e consolidam decisões baseadas em evidências. Sustenta-se que o +Gestão internaliza critérios nacionais e os traduz em rotinas operacionais sustentáveis, criando condições para impactos duradouros na produtividade. Conclui-se que o modelo é replicável, desde que preservados seus pilares: regra clara, suporte pedagógico contínuo, painel acionável, reconhecimento por certificação e governança com responsabilidades distribuídas.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Alinhamento Estratégico; Tabela Processual Unificada (TPU); DataJud; Prêmio CNJ de Qualidade.

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

Introdução

A transformação digital, fenômeno que redefiniu indústrias, mercados e interações sociais nas últimas décadas, impôs-se de forma inexorável sobre as instituições do setor público. No âmbito do Poder Judiciário, essa transição transcendeu a substituição do papel pelo pixel e passou a representar a promessa de uma reengenharia na prestação de um dos serviços mais essenciais ao cidadão: a justiça. A migração de processos físicos para plataformas eletrônicas não foi apenas modernização tecnológica, mas o ponto de partida para um novo paradigma gerencial, em que eficiência, celeridade, transparência e responsabilização deixam de ser aspirações e tornam-se métricas passíveis de medição e gestão. A experiência, no entanto, mostrou que a digitalização, por si só, não garante tais promessas. A efetividade depende da qualidade da matéria-prima com que a tecnologia opera: o dado. Sem informação íntegra, estruturada e confiável, criam-se repositórios digitais de desordem, automatizando ineficiências sob uma fachada de modernidade.

No complexo e federativo sistema de justiça brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) assumiu o papel de arquiteto e catalisador dessa agenda. Criado para exercer o controle da atuação administrativa e financeira do Judiciário, o CNJ evoluiu para principal órgão de planejamento estratégico nacional, ao unificar padrões, disseminar boas práticas e induzir performance. Por meio de iniciativas como as Metas Nacionais e o Programa Justiça 4.0, consolidou-se uma pauta de inovação, interoperabilidade e gestão orientada a resultados. Essa agenda esbarrava, contudo, na heterogeneidade dos tribunais, com sistemas, culturas e níveis distintos de maturidade tecnológica. Para superar a fragmentação e criar linguagem comum de avaliação, o CNJ desenvolveu instrumentos de governança que medem e, ao mesmo tempo, incentivam o alinhamento à estratégia nacional.

Entre esses instrumentos, o Prêmio CNJ de Qualidade consolidou-se como mecanismo de avaliação e indução de boas práticas. Não se trata apenas de reconhecimento, mas de auditoria anual que examina os tribunais sob quatro eixos: Governança, Produtividade, Transparência e, com protagonismo crescente, Dados e Tecnologia. Cada eixo se desdobra em critérios técnicos cuja pontuação determina a classificação (Prata, Ouro, Diamante). O eixo de Dados e Tecnologia tornou-se central, pois a confiabilidade das métricas de produtividade e a efetividade da transparência dependem diretamente da qualidade do dado.

O epicentro dessa governança informacional é o DataJud, instituído pela Resolução CNJ nº 331/2020, que busca consolidar uma fonte única e fidedigna para estatísticas judiciais. Antes dele, a coleta para o relatório Justiça em Números era fragmentada e trabalhosa. O DataJud funciona como repositório central que recebe, de forma padronizada, metadados de todos os

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
		 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	
				

processos do país, com a Tabela Processual Unificada (TPU) garantindo vocabulário controlado de classes e assuntos. Seu ponto crítico é a dependência da qualidade do que chega da origem. Um erro de cadastramento local propaga-se nacionalmente, contamina séries estatísticas e influencia decisões.

É nesse cenário de pressão por resultados, avaliações rigorosas e alta dependência da qualidade dos dados que se insere a experiência do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE). Verificou-se que inconsistências cadastrais prejudicavam o desempenho no Prêmio CNJ de Qualidade e comprometiam a fidedignidade das estatísticas gerenciais internas. Ficou claro que a solução não poderia ser reativa ou centralizada. Era necessário levar a cultura da qualidade à ponta, isto é, às unidades judiciárias (atividade-fim). Com essa visão nasceu o Programa +Gestão, política institucional de governança que combina capacitação, monitoramento contínuo e corresponsabilização de magistrados e diretores de secretaria ou gabinete pela integridade dos dados produzidos.

No TJCE, o público-alvo do +Gestão são as unidades judiciárias (atividade-fim) de 1º e 2º graus, como varas, juizados, turmas e gabinetes, que integram o universo de certificação. As unidades administrativas atuam como instâncias de suporte e governança e, neste momento, não compõem a certificação. No arranjo institucional, o +Gestão é política interna autônoma, alinhada à Estratégia Nacional do Poder Judiciário e aos regulamentos anuais do Prêmio CNJ de Qualidade, que são internalizados como requisitos operacionais acompanhados ao longo do ciclo. O Prêmio opera como benchmark externo e vetor de alinhamento, enquanto a certificação interna (Prata, Ouro, Diamante e Excelência) cumpre função de reconhecimento e de gestão por metas.

Este trabalho analisa essa iniciativa e busca responder à questão central: de que forma a metodologia do Programa +Gestão, com foco na qualidade e na conformidade dos dados processuais (TPU e DataJud), tem transformado as práticas de gestão da informação e a tomada de decisão de diretores de secretaria e juízes nas unidades judiciárias certificadas? Examina-se a arquitetura do programa, seus instrumentos pedagógicos e tecnológicos e os efeitos mensuráveis de sua implementação, defendendo que o +Gestão oferece um caminho eficaz para superar o descompasso entre a estratégia judicial nacional e a execução local, promovendo gestão orientada por dados na ponta (unidades judiciárias, atividade-fim).

Caracterização da boa prática, mudança e/ou inovação

O Programa +Gestão, concebido e implementado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, transcende a definição de um mero projeto de melhoria para se consolidar como uma profunda inovação na governança judiciária. Sua caracterização como uma boa prática não emana da aplicação de uma tecnologia disruptiva ou da importação de um modelo gerencial estrangeiro,



mas da arquitetura inteligente e da articulação sinérgica de seus componentes, que juntos promovem uma mudança cultural sustentável. A inovação central do programa reside em sua filosofia de base: a substituição de um modelo de controle e fiscalização reativo por um sistema de desenvolvimento pedagógico, contínuo e de responsabilidade distribuída. Para compreender a natureza dessa mudança, é imperativo dissecar a sua fundação normativa, sua metodologia cíclica, a mecânica de seus incentivos e a reconfiguração da governança de dados que ele propõe.

A fundação do programa repousa sobre uma estrutura normativa que lhe garante legitimidade e, crucialmente, perenidade. Instituído em 2020, o +Gestão foi elevado, em 2024, pela Resolução do Órgão Especial do TJCE nº 23 (1º de setembro de 2024), à condição de modelo de gestão e principal meio de avaliação da qualidade e da produtividade do Tribunal. Essa formalização é o que o diferencia de incontáveis “mutirões” e projetos de saneamento que, embora bem-intencionados, produzem resultados efêmeros por não alterarem as rotinas que geram os problemas. A Resolução estabelece o alicerce estratégico, o “porquê”, enquanto a Portaria anual de cada ciclo define a tática, o “como”. Essa dualidade confere ao programa uma combinação virtuosa de estabilidade e agilidade, permitindo que os seus 57 requisitos sejam recalibrados anualmente para refletir as novas prioridades do CNJ e os desafios internos, sem, contudo, abalar seus princípios fundamentais.

O motor que impulsiona a transformação nas unidades judiciárias é a sua metodologia cíclica, um processo anual que integra harmoniosamente quatro pilares. O primeiro é a avaliação estruturada, materializada na cesta de requisitos que abrange desde a integridade cadastral até a eficiência dos fluxos. Essa estrutura transforma metas abstratas de “qualidade” em indicadores objetivos e mensuráveis, criando um roteiro claro do que se espera de cada unidade. O segundo pilar, e talvez o mais distintivo, são os instrumentos pedagógicos. O programa parte da premissa de que não basta apontar o erro; é preciso ensinar o caminho da correção. Para isso, foi desenvolvida uma gama de recursos de apoio. Vídeos explicativos, curtos e acessíveis, foram produzidos e disponibilizados em plataforma interna, funcionando como manual de instruções sob demanda que demonstra visualmente como realizar os procedimentos de saneamento. Essa ferramenta provou-se essencial para a padronização do conhecimento e para a capacitação ágil de novos servidores. Complementarmente, as monitorias periódicas representam o elemento humano e personalizado desse pilar. Diferentemente de uma auditoria, a monitoria é uma sessão de mentoria colaborativa, na qual a equipe central do programa senta-se com os gestores da unidade para analisar os dados do painel, não para cobrar, mas para ajudar a interpretar, identificar as causas das dificuldades e compartilhar dicas práticas e “caminhos das pedras” sobre como, por exemplo, localizar informações de partes em sistemas conveniados.

O terceiro pilar é o monitoramento transparente, viabilizado pelo uso cotidiano de painéis de dados. A verdadeira inovação dos dashboards do +Gestão não reside em sua capacidade de exibir gráficos, mas em sua transformação em uma ferramenta de trabalho operacional. Sua



funcionalidade mais poderosa é a de permitir à unidade a geração de listas de inconformidades. Com essa ferramenta, um conceito abstrato como “um índice de 85% de conformidade no polo passivo” é traduzido em uma planilha concreta e acionável, contendo o número exato de cada um dos 15% de processos que requerem correção. Isso permite ao diretor de secretaria transformar o diagnóstico em um plano de trabalho imediato, distribuindo as tarefas entre a equipe e acompanhando a “limpeza” da lista. O quarto pilar, o reconhecimento por certificação, fecha o ciclo, provendo o reforço positivo. A outorga de selos de qualidade às unidades que atingem as metas funciona como poderoso motivador extrínseco, validando o esforço coletivo e gerando senso de orgulho e pertencimento, essencial para a manutenção do engajamento ao longo do tempo.

Para ilustrar a sofisticação do desenho do programa, é instrutivo analisar a mecânica de um de seus requisitos mais críticos: “Manter a conformidade no cadastro das partes”. A regra, detalhada na Portaria do ciclo, estabelece que uma unidade recebe 20 pontos para o polo ativo se mais de 95% das partes estiverem com seus cadastros íntegros (CPF/CNPJ válido e tipo de pessoa preenchido). Caso o índice seja 94,9%, a pontuação é zero. A mesma lógica “tudo ou nada” aplica-se ao polo passivo. Esse desenho binário é uma escolha deliberada de engenharia de incentivos: elimina a zona de conforto do “quase lá”, pressionando as equipes a darem o passo final rumo à excelência. Adicionalmente, o programa demonstrou sua capacidade de adaptação e inteligência ao introduzir, próximo ao final do 5º ciclo, um sistema de pontuação bônus. Unidades que superassem a meta e alcançassem 99% de conformidade no polo ativo ganhavam 20 pontos extras, e aquelas que atingissem 99% no desafiador polo passivo, 30 pontos extras. Essa estratégia de gamificação foi crucial para evitar a complacência das unidades que já haviam atingido a meta principal, incentivando-as a perseguir um padrão de qualidade ainda mais elevado e, com isso, refinar ainda mais a base de dados do Tribunal como um todo.

Em última análise, a inovação mais profunda e estruturante do Programa +Gestão é a implementação de um modelo de governança de dados distribuída e de corresponsabilização. O paradigma tradicional na administração pública coloca um departamento central de tecnologia ou estatística como o único “guardião” da qualidade dos dados, posição reativa e desgastante, que consiste em tentar limpar, em massa, os erros gerados continuamente na ponta. O +Gestão rompe com essa lógica. Sua premissa fundamental é que a responsabilidade primária pela qualidade do dado pertence a quem o cria. O programa, portanto, redesenha papéis: a unidade judiciária deixa de ser mera inseridora de informações para se tornar curadora ativa de seu próprio acervo de dados. Ela é capacitada com conhecimento (vídeos, monitorias), equipada com ferramentas de trabalho (painéis, listas) e motivada por incentivos (pontuação, certificação) para assumir essa nova função. Em contrapartida, a Diretoria de Dados do Tribunal evolui de sua antiga função de “faxineira de dados” para a de habilitadora estratégica. Seu papel passa a ser o de definir padrões, desenvolver e manter as ferramentas que empoderam as



unidades e realizar a validação técnica final antes de consolidar e transmitir um conjunto de dados de alta qualidade para o DataJud. Essa inversão não é uma simples mudança de processo; é uma transformação cultural que dissemina a consciência de que o dado é um ativo crítico e que sua integridade é uma responsabilidade compartilhada por todos, da base ao topo da organização.

Planejamento, desenvolvimento e implementação

A concepção e a materialização do Programa +Gestão não foram um evento isolado, mas o culminar de um processo deliberado de diagnóstico, planejamento estratégico e desenvolvimento iterativo. Sua implementação bem-sucedida resulta de uma abordagem metódica que buscou não apenas criar uma nova ferramenta de controle, mas catalisar uma transformação cultural profunda e sustentável. A gênese do programa encontra-se em uma fase de diagnóstico crítico conduzida pela alta administração do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Diante de desafios recorrentes para alcançar excelência nos indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade e da crescente demanda por dados íntegros para o DataJud, o TJCE realizou uma análise de causas-raiz. A conclusão foi inequívoca: as inconsistências informacionais não eram, em sua maioria, fruto de desídia dos servidores, mas sintomas de um sistema com baixa padronização de rotinas, métricas de qualidade pouco claras, ferramentas de trabalho insuficientes e ciclos de feedback lentos, que impediam a correção proativa de desvios. Experiências com mutirões e frentes de saneamento geravam melhorias pontuais, mas se mostravam ineficazes a longo prazo por não alterarem os processos que continuamente produziam dados com falhas. A decisão estratégica, portanto, foi transformar a pauta de qualidade em política permanente: um programa institucionalizado, com ciclos, regras e incentivos próprios, integrado ao cotidiano das unidades.

A fase de desenvolvimento adotou abordagem multidisciplinar e centrada no usuário. A cesta de 57 requisitos não foi concebida como lista abstrata, e sim como roteiro de trabalho mensurável nos sistemas, alinhado à estratégia do Tribunal e compreensível por quem o executa. Esse desenho envolveu colaboração entre a Secretaria de Governança Institucional (Gerência de Qualidade), a Diretoria de Dados e Tecnologia da Informação e representantes das unidades (magistrados e diretores de secretaria). As regras foram documentadas de forma clara, com glossário que define conceitos e exceções, reduz ambiguidades e garante justiça na apuração. Em paralelo, a equipe de dados traduziu cada requisito em lógica operacional: foram implementadas rotinas de extração, transformação e carga (ETL) para coletar informações do sistema processual, aplicar as regras de negócio e alimentar painéis que apresentam, para cada unidade, desempenho e pendências.

A estratégia de implementação foi tão crucial quanto o planejamento e o desenvolvimento. Ciente dos riscos de impor uma mudança abrangente de forma abrupta, a administração adotou



uma abordagem faseada e intensiva em comunicação. O foco inicial e deliberado nas unidades judiciárias (atividade-fim) permitiu testar e refinar o programa no ambiente de maior impacto, antes de ampliar o escopo para áreas administrativas. Essa decisão mitigou riscos e concentrou os esforços de suporte onde eram mais necessários, possibilitando ajustes em condições controladas — reforçados por ações presenciais do +Gestão em Movimento nas 14 zonas judiciárias do Estado, que reduziram assimetrias regionais e aceleraram a aderência ao método.

O pilar pedagógico foi estruturado em camadas. Oficinas síncronas apresentam os requisitos, demonstram o uso dos painéis e simulam situações típicas de saneamento, como correção de cadastro de partes e recategorização pela TPU. Conteúdos de microlearning, em vídeos breves e objetivos, permanecem disponíveis sob demanda como manual prático para rotinas frequentes, como validação de CPF/CNPJ e tipo de pessoa, classificação de classes e assuntos e consulta a bases conveniadas. As monitorias funcionam como mentoria colaborativa: equipe central e gestores leem os indicadores em conjunto, identificam causas, definem prioridades e compartilham caminhos para soluções recorrentes.

A engenharia de incentivos foi pensada para criar foco e ritmo. Requisitos críticos adotam ponto de corte, como a meta de integridade do cadastro de partes igual ou superior a 95% nos polos ativo e passivo. Esse desenho elimina a zona do “quase lá” e induz a conclusão das pendências finais, geralmente as mais complexas. Em estágios avançados do ciclo, quando muitas unidades já alcançaram a meta, introduziu-se bonificação por excelência para patamares superiores de conformidade, como 99%, evitando complacência e elevando o padrão médio do Tribunal. O encadeamento regra clara, ferramenta que vira tarefa, suporte pedagógico e reconhecimento mantém todos orientados para o mesmo objetivo, com previsibilidade.

A governança do programa combina direção estratégica e execução distribuída. À alta administração cabe fixar prioridades do ciclo e acompanhar indicadores institucionais. À Gerência de Qualidade compete coordenar o calendário, publicar requisitos e orientações, planejar oficinas e monitorias, consolidar resultados e conduzir a certificação. À Diretoria de Dados e TI incumbe manter pipelines e painéis, garantir a integridade técnica das regras de cálculo e apoiar monitorias com leitura crítica de indicadores. Às unidades judiciárias cabe executar correções na origem, gerir listas, registrar conformidade e interpor recursos quando necessário. As áreas administrativas (processos-meio) oferecem suporte habilitador — dados, infraestrutura e capacitação —, sem integrar o escopo de certificação.

A gestão de riscos foi incorporada desde o início. Rotatividade de pessoal é tratada com oferta contínua de microlearning e reedição de oficinas sob demanda. Dependências tecnológicas são mitigadas com janelas de manutenção planejadas e tolerâncias operacionais explícitas nos requisitos, evitando penalizações indevidas por indisponibilidades. Possíveis distorções de comportamento diante das metas são enfrentadas com auditorias amostrais e cruzamentos de integridade entre métricas. Para evitar concentração de esforço no encerramento do ciclo,



adotaram-se entregas parciais, checkpoints temporais e alertas de pendências críticas nos painéis.

O programa opera em aprendizagem contínua. Ao fim de cada ciclo, lições aprendidas são sistematizadas e retroalimentam o desenho seguinte: clarificação de exceções que reduzem falsos negativos, ajustes de usabilidade nos painéis, aprimoramento de textos do glossário e priorização sugerida de listas por impacto e esforço estimado. O objetivo é diminuir ambiguidade, simplificar o que for desnecessariamente complexo e direcionar mais tempo à atividade que importa: corrigir a origem do dado e sustentar rotinas de qualidade.

Em síntese, planejar, desenvolver e implementar o +Gestão significou articular base normativa estável com atualização ágil; transformar princípios em regras claras e verificáveis; municiar a ponta com painéis que convertem índices em trabalho; sustentar a mudança por pedagogia prática e incentivos que valorizam o esforço; e organizar uma governança que distribui responsabilidades sem perder padronização. Essa combinação explica a adesão crescente, a redução de assimetrias regionais e a consolidação de uma cultura em que a qualidade da informação deixa de ser problema de poucos e passa a ser compromisso de todos.

Resultados alcançados

A implementação metódica do Programa +Gestão produziu um conjunto de resultados que validam sua abordagem e ilustram a profundidade da transformação gerencial e cultural nas unidades judiciárias do Tribunal de Justiça do Ceará. A análise do impacto, com base nos dados consolidados no fechamento do 5º ciclo (agosto de 2025), revela avanços que ultrapassam a correção de dados, alcançando a eficiência dos fluxos processuais e a redefinição do papel de diretores(as) de secretaria e magistrados(as). Os números não são estatísticas isoladas: são evidências de um sistema que aprendeu a se autoavaliar e a melhorar continuamente. Por isso, os resultados são apresentados em conexão direta com os mecanismos de planejamento e implementação que os tornaram possíveis, permitindo aferir se a metodologia transformou, de fato, as práticas de gestão da informação e a tomada de decisão.

No campo quantitativo, os avanços foram expressivos e diretos. Atingir 95% de conformidade no polo ativo representa superar um dos desafios mais persistentes da justiça digital. Esse patamar decorre do modelo de pontuação com ponto de corte (tudo ou nada) e do bônus para 99%, que sustenta o esforço até o fim do ciclo. De forma semelhante, o avanço de 81% para 87% na conformidade do polo passivo demonstra o acerto da estratégia pedagógica: trata-se de um dado mais complexo de sanear, impulsionado por monitorias com soluções práticas e por vídeos de microlearning que orientam rotinas de busca e validação de informações faltantes. Ainda mais emblemático é o salto do índice de saneamento por unidade, de 26% para 71%. Em modelos centralizados, um avanço dessa ordem seria improvável; aqui, a funcionalidade dos



painéis com listas de inconformidades descentralizou e paralelizou o esforço, convertendo um problema monolítico em milhares de microtarefas gerenciáveis, distribuídas entre as equipes como parte da rotina.

Os efeitos extrapolam os indicadores cadastrais e atingem a eficiência processual. Com dados de entrada mais limpos e padronizados, a triagem e a análise nos gabinetes tornaram-se mais fluídas, observando-se redução do tempo de análise do ato inicial e diminuição do volume de processos parados. A capacidade da ferramenta de monitoramento de destacar processos sem movimentação favoreceu uma atuação gerencial proativa. Prazos sensíveis passaram a ser tratados como pontos de controle do fluxo, e sistemas satélites, como o Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento (SNA), foram incorporados à rotina, deixando de depender de ações episódicas de força-tarefa. A maior adesão a planos de ação e trilhas de capacitação indica uma mudança de postura: de atitude reativa para busca ativa por desenvolvimento, sinal claro de engajamento e corresponsabilidade pelo desempenho.

Enquanto os avanços na dimensão da governança já se mostram consolidados, os reflexos diretos na produtividade encontram-se, como esperado, em fase de maturação e consolidação institucional. A reorganização de rotinas e o saneamento de passivos históricos exigem investimento inicial de esforço antes de ganhos plenos de celeridade. Ainda assim, observou-se um fenômeno relevante: unidades que internalizaram mais cedo a disciplina de governança — com metas claras, acompanhamento frequente e uso cotidiano do painel — passaram a aplicar o mesmo método aos indicadores de produtividade do CNJ. A prática de identificar gargalos no painel e atacá-los com planos de ação objetivos migrou do saneamento para a gestão do acervo a julgar e a baixar. Assim, embora o impacto estatístico agregado na produtividade de todo o Tribunal ainda esteja se consolidando, já há evidências de que a metodologia atua como vetor de performance nas unidades mais adiantadas.

O resultado mais profundo e duradouro do Programa +Gestão está na transformação das práticas gerenciais de diretores(as) e magistrados(as), com a passagem da gestão por intuição para a gestão baseada em evidências. O painel deixou de ser instrumento de controle distante e tornou-se a principal ferramenta de trabalho da unidade. As reuniões entre gabinete e secretaria foram requalificadas: o debate saiu de percepções sobre o acervo e passou à leitura de indicadores, à identificação de tendências e à definição conjunta de estratégias para atacar pontos críticos. Essa linguagem comum, objetiva e transparente, fortaleceu a parceria interna e consolidou a ideia de gestão compartilhada.

Por fim, a maior conquista foi a institucionalização de rotinas. Verificar a qualidade cadastral tornou-se um passo padrão no manuseio do processo; consultar o painel, o ponto de partida do planejamento diário; e esvaziar a lista de inconformidades, um ritual de organização do trabalho. Essa internalização explica a dinâmica temporal observada: indicadores de processo (integridade cadastral, padronização pela TPU, redução de inconformidades e controle de



processos sem movimentação) respondem primeiro; indicadores de resultado (vinculados à produtividade) amadurecem à medida que as rotinas estabilizadas se acumulam ao longo dos ciclos. Em síntese, o +Gestão não apenas saneou bases; instituiu um sistema operacional de gestão, ensinando a organização a manter dados íntegros e a decidir com base em evidências, no nível em que isso mais importa: o da unidade que entrega justiça ao cidadão.

Conclusões e recomendações

Ao longo deste trabalho, analisou-se como a metodologia do Programa +Gestão, implementado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, impactou as práticas de gestão da informação e a tomada de decisão nas unidades judiciárias. O ponto de partida foi o diagnóstico de um desafio sistêmico no Poder Judiciário brasileiro: a distância entre diretrizes nacionais orientadas a dados, como o DataJud e o Prêmio CNJ de Qualidade, e a realidade operacional, marcada por inconsistências geradas na origem. A investigação da arquitetura, das ferramentas e dos resultados do +Gestão indica que o programa responde de forma robusta e eficaz a esse problema, com inovação principalmente metodológica e cultural. No TJCE, o +Gestão funciona como política interna autônoma, alinhada às diretrizes do CNJ e aos regulamentos anuais do Prêmio, internalizando esses parâmetros como requisitos operacionais acompanhados em ciclos anuais. As unidades judiciárias compõem o universo de certificação, enquanto as áreas administrativas atuam como instâncias de suporte e governança.

A principal conclusão é a transformação mensurável das rotinas de gestão na ponta. Requisitos claros, monitoramento por painéis, suporte pedagógico contínuo e incentivos por certificação e bonificação deslocaram a prática gerencial de um modo reativo para um modo proativo, baseado em evidências. O saneamento de dados deixou de ser episódico e centralizado e passou a integrar a rotina das unidades. Diretores(as) de secretaria e magistrados(as) passaram a dispor de instrumentos que convertem diagnósticos em planos objetivos de trabalho, a exemplo das listas de inconformidades. O diálogo entre gabinete e secretaria foi requalificado, com linguagem comum e indicadores compartilhados. Ganhou força a compreensão de que a qualidade da informação é pilar da eficiência jurisdicional e responsabilidade de todos. Persistem heterogeneidades e dependências externas, o que exige avaliação contínua, checagens técnicas e auditorias amostrais para preservar a confiabilidade das séries.

Dessas evidências resultam três recomendações. A primeira é aprofundar a capacitação analítica dos gestores. Com as rotinas de saneamento e conformidade já consolidadas, é oportuno desenvolver formação voltada à leitura de séries históricas, à identificação de padrões de litigiosidade e ao uso dos indicadores para planejamento de capacidade e alocação de equipe. O objetivo é deslocar o foco do corretivo para o preventivo. A segunda é avançar a aplicação do modelo às unidades administrativas, com requisitos e indicadores ajustados a processos de apoio como recursos humanos, finanças e licitações. Os ganhos de eficiência nos processos-



meio reforçam a atividade-fim. A terceira é sistematizar e disseminar o modelo como boa prática. Um estudo de caso completo, com base normativa, cesta de requisitos e glossário, materiais pedagógicos, arquitetura dos painéis e protocolo de certificação, pode apoiar a interlocução com o CNJ e com outros tribunais e servir como roteiro replicável.

Em síntese, o +Gestão mostrou capacidade de alinhar estratégia e execução no ponto de contato com o cidadão: a unidade judiciária. Ao transformar dados em trabalho e trabalho em rotinas estáveis de decisão, o programa elevou padrões de governança e criou condições para impactos sustentáveis na produtividade. O desafio adiante é amadurecer a análise de dados, ampliar a abrangência institucional e compartilhar aprendizados, mantendo a integridade informacional como condição permanente de uma justiça mais célere, transparente e confiável.

Referências

CASTELLIANO, C.; GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O. Fatores que aumentam o tempo do processo judicial no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 58, n. 2, e2023-0175, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220230175x. Acesso em: 20/09/2025.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria n.º 411, de 15 de abril de 2024. Estabelece o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade para o ano de 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880>. Acesso em: 20/09/2025.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n.º 325, de 29 de junho de 2020. Institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3393>. Acesso em: 20/09/2025.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n.º 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud). Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3531>. Acesso em: 20/09/2025.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Sistema de Gestão de Tabelas Processuais – Consulta Pública das Tabelas Processuais Unificadas (TPU). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/sgt/consulta_publica_classes.php. Acesso em: 20/09/2025.

KIM, R. P.; SILVA, F. A. G. A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. *Revista CNJ*, v. 4, n. 1, p. 207–218, 2020. DOI: 10.54829/revistacnj.v4i1.121. Acesso em: 20/09/2025.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Resolução do Órgão Especial n.º 23/2024. Institui o “Programa +Gestão” como modelo de gestão e principal meio de avaliação da qualidade e da produtividade das unidades do TJCE. *Diário da Justiça Eletrônico*



Administrativo. Disponível em: <https://djea-con.tjce.jus.br/materias/76721>. Acesso em: 20/09/2025.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Portaria n.º 2469/2024-GABPRESI (5º Ciclo do Programa +Gestão). *Diário da Justiça Eletrônico Administrativo*, disponibilizada em 12/11/2024. Disponível em: <https://djea-con.tjce.jus.br/materias/91456>. Acesso em: 20/09/2025.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Portaria do 6º Ciclo do Programa +Gestão (2025). *Diário da Justiça Eletrônico Administrativo*. Disponível em: <https://djea-con.tjce.jus.br/materias/152645>. Acesso em: 20/09/2025.

TJCE – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Resolução do Órgão Especial n.º 03/2019. Institui o modelo de gestão e certificação para unidades organizacionais. Disponível em: https://portal.tjce.jus.br/uploads/2024/03/Resolucao-no-03_07_02.pdf. Acesso em: 20/09/2025.

