

OS CENTROS DE INTELIGÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO E A NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

THE INTELLIGENCE CENTERS OF THE JUDICIARY AND THE NEW PUBLIC GOVERNANCE: A CASE STUDY

**BEATRIZ FRUET DE
MORAES**

Escola Nacional de Formação e
Aperfeiçoamento de Magistrados,
Brasil

beatrizfruet@hotmail.com

**FABRÍCIO CASTAGNA
LUNARDI**

Escola Nacional de Formação e
Aperfeiçoamento de Magistrados,
Brasil

fabricioclunardi@yahoo.com.br

**PEDRO MIGUEL ALVES
RIBEIRO CORREIA**

Universidade de Coimbra,
Portugal

pedro.futuros@gmail.com

Received: 04 Jan 2023

Accepted: 10 Feb 2023

Published: 01 Mar 2023

Corresponding author:

beatrizfruet@hotmail.com



Resumo: O presente artigo tem por objetivo investigar quais fatores poderiam influenciar o funcionamento e o desempenho dos Centros de Inteligência dos Tribunais de Justiça dos Estados na missão institucional de melhorar a efetividade da solução macro dos conflitos pelo Judiciário. A metodologia utilizada é, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, com a análise de construtos da nova governança pública e investigação jurídico-normativa acerca da criação dos Centros de Inteligência do Poder Judiciário. A seguir, utiliza-se estudo de caso, mediante análise documental e pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com integrantes do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná no ano de 2022. Como resultados, a pesquisa apresenta, a partir da percepção dos entrevistados, fatores que podem estar aptos a influenciar na consecução dos objetivos dos Centros de Inteligência, tais como a sua composição, a necessidade de tempo de qualidade para dedicação ao Centro, a forma de provocação das demandas ao Centro, a atuação em rede, os mecanismos para a divulgação da sua existência e a participação dos atores externos. Conclui-se que há indicativos de que o bom desempenho dos Centros de Inteligência pode contribuir para o tratamento adequado das demandas repetitivas e de massa no Poder Judiciário brasileiro.

Palavras-chave: Centros de Inteligência. Poder Judiciário. Nova Governança Pública. Desempenho. Gestão de Conflitos.

Abstract: This article aims to investigate which factors could influence the operation and performance of the Intelligence Centers of the State Courts of Justice in the institutional mission of improving the effectiveness of the macro solution of conflicts by the Judiciary. The methodology used is, initially, the bibliographical research, with the analysis of constructs of the new public governance and legal-normative analysis about the creation of the Intelligence Centers of the Judiciary. Next, a case study is used, through document analysis and qualitative research, with semi-structured interviews with members of the Intelligence Center of the Court of Justice of the State of Paraná in the year 2022. As a result, the research presents, the from the perception of the interviewees, factors that can influence the ability to achieve the objectives of the Intelligence Centers, such as their composition, the need for quality time to dedicate to the Center, the way of provoking demands to the Center, networking, the mechanisms for disclosing its existence and the participation of external

actors. It is concluded that there are indications that the good performance of the Intelligence Centers can contribute to the adequate treatment of repetitive and mass demands in the Brazilian Judiciary.

Keywords: Intelligence Centers. Judiciary. New Public Governance. Performance. Conflict Management.

1. INTRODUÇÃO

Os conceitos e as ferramentas da nova governança pública passam a cada vez mais nortear as políticas judiciais de gestão. Apesar de a implementação de essas abordagens já surtirem efeitos no desempenho do Judiciário, sobretudo após a implementação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no Brasil, existe ainda um grande acervo processual e grandes problemas de efetividade da Justiça, nomeadamente em razão do elevado tempo do processo para a solução judicial dos casos.¹

A partir do diagnóstico de que a solução individualizada dos casos é insuficiente para a oferta de respostas às demandas formuladas ao Poder Judiciário, os órgãos de gestão estratégica no Judiciário passam a buscar a adoção de políticas macro de gerenciamento de processos, a partir de abordagens da governança judicial, a fim de otimizar a solução dos conflitos, com mais qualidade e celeridade. Nesse tocante, tendo como base os pressupostos da inteligência organizacional, da cooperação e da inovação, o CNJ determinou aos Tribunais de Justiça a criação dos Centros de Inteligência locais que, interligados em rede e coordenados pelo Centro de Inteligência do Poder Judiciário instalado no próprio CNJ, propiciariam o enfrentamento do item 4 dos Macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b), consistente na “gestão de demandas repetitivas e grandes litigantes”, visando reduzir o acúmulo de processos e apresentar uma resposta mais efetiva aos conflitos. De outro lado, a criação de um novo órgão na estrutura administrativa do Poder Judiciário não significa, por si só, que os seus objetivos serão cumpridos, pois a realidade pode transformá-lo somente em mais uma estrutura burocrática sem resultados. E já há diversos questionamentos sobre a efetividade dos Centros de Inteligência dos tribunais.

¹ O Brasil finalizou o ano de 2021 com um acervo processual pendente de 77,3 milhões de processos, segundo o relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça — CNJ publicado no ano de 2022. Ainda, a série histórica analisada pelo CNJ indica que houve tendência majoritária de aumento deste acervo, com uma observação de queda após o implemento do processo eletrônico e das práticas de gestão pelos magistrados. Ademais, o CNJ ainda indica que o tempo médio de tramitação de um processo eletrônico no Brasil é de 3 anos e 4 meses, enquanto que o de um processo físico é de 9 anos e 9 meses (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022).

Assim, o presente artigo tem como objetivo investigar, a partir do marco teórico da nova governança pública, quais fatores influenciam no desempenho dos Centros de Inteligência dos Tribunais de Justiça dos Estados na missão institucional de melhorar a efetividade da solução macro dos conflitos pelo Judiciário.

Para atingir o seu objetivo, a pesquisa se desenvolve a partir da metodologia pesquisa bibliográfica, com o marco teórico da nova governança pública no Judiciário. A seguir, utiliza a metodologia estudo de caso, mediante análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas com integrantes do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

O trabalho é dividido em três partes. A primeira parte trata do marco teórico da nova governança pública e os construtos da gestão e desempenho pelo Poder Judiciário. A segunda parte de ideias relativas à inteligência organizacional, cooperação e inovação no Poder Judiciário para tratar do surgimento dos Centros de Inteligência nos Tribunais de Justiça brasileiros. Por fim, na terceira parte, enfoca-se o estudo de caso do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, com a realização de pesquisa empírica qualitativa a alguns de seus atuais integrantes para, com base nos resultados identificados e sem a pretensão de esgotar o tema, lançarem-se possibilidades de intervenção no processo de aperfeiçoamento dos Centros de inteligência dos Tribunais de Justiça brasileiros com o objetivo de aprimorar o seu desempenho.

2. A NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA E A GESTÃO DOS CONFLITOS PELO JUDICIÁRIO

O modelo burocrático, inicialmente adotado nas Administrações, começou a apresentar problemas, sobretudo, de confiança e qualidade no setor público, fazendo com que novos modelos fossem propostos, com uma maior dinamicidade e interlocuções com a sociedade, ademais da promessa de melhoria dos serviços públicos. Posteriormente, indo além desta ideia com a apresentação do modelo de governança, parte-se do conceito de que o Estado não é capaz de resolver de forma autônoma os problemas da sociedade, sendo necessário que ele também atue como intermediador na busca pela resolução destes problemas.

Trata-se, pois, da evolução do modelo de gestão pública, que partiu de um Estado Produtor/Autoritário para um Estado Regulador/Financiador até atingir ao que temos

atualmente — um Estado Parceiro/Negociador e a que se convencionou conceituar de Nova Governança Pública, ou simplesmente, Governança. Neste modelo, concebe-se a ideia — dentre outras — da eficiência, e de sua possível conciliação com outros valores como a justiça social e a proteção dos direitos humanos, bem como a ênfase na cultura organizacional com grande interesse na gestão da mudança e da inovação (MAIA; CORREIA, 2022, p. 122/123).

Tais conceitos inserem-se num contexto maior de pressão aos governos para serem mais eficientes e eficazes, passando a transformação do modelo inicialmente hierárquico e burocrático, para o que se denominou “*New Public Government*” — a Nova Gestão Pública — que descreve a natureza plural do Estado contemporâneo em que diversos atores estariam aptos a contribuir para a prestação de serviços públicos e para a formulação de políticas públicas (DICKINSON, 2016, p. 42).

São ideias de melhoria na governança e gestão processual que vieram do setor privado ao setor público e, também, ao Poder Judiciário, como parte de um movimento mundial a que se convencionou denominar de “Nova Gestão Pública” e, posteriormente, de Nova Governança Pública (Governança), com uma brusca mudança da cultura da burocracia baseada na hierarquia e na estrita legalidade para a da inovação na Administração Pública com fundamento nos pilares da humanidade, democracia, transparência, sustentabilidade e solidariedade.

Na Administração, governança é um conceito multifacetado, pois possui diversos significados e se confunde propriamente com a gestão, tornando-se, assim, um conceito polissêmico. Diante desta amplitude, é explicado por várias teorias, dentre elas a teoria dos custos da transação, em que a unidade básica de análise é a própria transação, considerada quando um bem ou um serviço é transferido por meio de uma interface separável tecnologicamente; e também sofre influência da teoria da agência, para a qual há uma relação entre quem delega (o principal) e quem está incumbido de realizar o trabalho (o agente), sendo analisada as interlocuções entre eles (AKUTSU; GUIMARÃES, 2021). Mesmo com vários possíveis significados, circunda ao redor do conceito de governança a ideia de gestão, de coordenação de todos os esforços e elementos envolvidos neste processo a fim de que o desempenho da instituição governada possa sofrer um incremento. Trata-se, pois, de estratégias de análise e de atuação para que a entidade, na totalidade, funcione melhor na busca das finalidades para o qual foi instituída.

No Poder Judiciário, a ideia de governança não é tão diferente, mesmo que conectada a valores diversos da administração privada, uma vez que esta objetiva

primordialmente a obtenção do lucro, enquanto que a governança aproxima-se de produtos ou resultados que não são tão facilmente tangíveis, interligados ao conceito de realização da Justiça. Neste artigo, parte-se da concepção de governança judicial como “o conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao exercício da Justiça” (AKUTSU; GUIMARÃES, 2021, p. 242). Deve-se entender este conceito a partir das instituições, normas, padrões de conduta socialmente construídos e legitimados, manifestando-se em práticas, ações e comportamentos dos participantes do Poder Judiciário para melhor organização dos elementos e meios que conduzem à concretização da Justiça com celeridade e eficiência.

Utilizando-se a abordagem da Nova Gestão Pública no Judiciário, o juiz, para além da função tradicional de julgar os casos individuais que lhe são submetidos (“*trial*”), deveria também assumir o papel do juiz gestor, com nítida preocupação para a postura da proatividade na resolução dos conflitos e com maiores responsabilidades de gestão nos tribunais (PEREIRA; CORREIA; LUNARDI, 2022, p.131).

Entretanto, entender como o desempenho do Poder Judiciário poderia melhorar - uma vez que a realização da Justiça é vista como valor intangível - é problema de pesquisa cuja resposta não se encontra nos estritos limites do direito, tampouco na forma tradicional de solucionar os conflitos. Da mesma forma, do ponto de vista da administração, o desempenho não pode ser medido somente pelo incremento do número de atos por magistrado ou pela baixa do acervo processual. Em outras palavras, como seria possível incrementar o desempenho do Poder Judiciário com a necessária conjugação dos fatores da alta produtividade, em um menor tempo possível e com efetivo potencial de pacificação e intervenção social?

Akutsu e Guimarães (2021, p. 94) apresentaram caminhos para buscar respostas a esses questionamentos ao indicarem que a qualidade da governança judicial pode ser medida pela efetividade das decisões judiciais, pela acessibilidade à Justiça, equidade, transparência e celeridade com que os serviços judiciais são prestados. A partir desta ideia de governança judicial, portanto, segundo os construtos do desempenho e do ambiente institucional — amparados nas teorias da agência e dos custos da transação — seria possível melhorar os resultados alcançados por magistrados e tribunais, caso a qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário em termos de tempo de julgamento, custos dos processos judiciais e qualidade das sentenças também melhorassem, considerando ainda as relações entre os

órgãos do Poder Judiciário com outros órgãos do mesmo poder ou externos a ele (AKUTSU; GUIMARÃES, 2021, p. 948).

Nestas medições propostas e relacionadas ao desempenho e ao ambiente institucional, nota-se a preocupação com aspectos relacionados ao tempo de duração dos processos, ao volume do acervo pendente de julgamento e aos custos dos processos judiciais para as partes, bem como quanto ao funcionamento do Poder Judiciário e a sua interlocução com setores da sociedade em prol da resolução dos conflitos. Observa-se, para tanto, as variáveis apontadas relativas ao uso de inovações para melhoria da estrutura e do funcionamento do Poder Judiciário, da utilização de indicadores que permita a comparação da eficiência entre os tribunais do país e a discussão dos objetivos estratégicos pelos Tribunais com setores representativos da sociedade (AKUTSU; GUIMARÃES, 2021, p. 952).

Nesse sentido, é necessário criar um ambiente institucional no Poder Judiciário que possa melhorar o gerenciamento dos conflitos numa visão macro, retirando o foco da realização da Justiça tão somente na apresentação de uma solução individualizada a cada caso em concreto (“*trial*”). O paradigma deve ser uma gestão judicial eficaz e eficiente, que resolva mais conflitos com menos custos e em menor tempo, que atue de forma estratégica e sistêmica, considerando o sistema de Justiça como um todo e os problemas sociais com amplitude de visão. Desse modo, devem ser buscados modelos gerenciais, de cooperação e de inteligência coletiva que privilegiam a inovação, entendida como parte de um processo transformador da jurisdição, mediante a superação de paradigmas já há muito arraigados, a fim de que seja possível a construção de algo novo, consentâneo à realidade social em que se vive e às demandas da coletividade por um Poder Judiciário mais efetivo.

Muito além da solução pelo “*trial*”, portanto, apresenta-se como medida de incremento do desempenho do Poder Judiciário a utilização da inteligência organizacional para a atividade macro de gerenciamento dos conflitos, possibilitando a coleta e a reunião de informações quanto ao nascedouro e ao desenvolvimento dos conflitos, a identificação dos conflitos que se repetem e a congregação dos esforços dos próprios interessados para a via da solução, até mesmo na esfera extrajudicial (LUNARDI, 2021, p. 490). A inteligência organizacional coletiva não corresponde, pois, à somatória das inteligências individuais daqueles que compõem a organização, mas à criação de uma inteligência decorrente da própria instituição, fazendo com que novas ideias para enfrentamento de novos desafios surjam num contexto em que ninguém teria individualmente pensado. Isto oxigena as

instituições e agrega valores importantes, visto que novos olhares são lançados para problemas antigos que apenas os indivíduos em si não teriam sido capazes de resolver.

Ocorre que as respostas não serão encontradas na estrutura tradicional e hierarquizada do Poder Judiciário, pois será necessário mudar a cultura da burocracia para a da inovação dentro das organizações. A inovação parte do pressuposto de que mudanças são necessárias, mas não a mudança pura e simples. A transformação necessária ao Poder Judiciário para o atingimento de seus fins constitucionais é aquela que gera alteração na cultura organizacional com a intenção de agregar valores, sobretudo o de senso de humanidade na prestação do serviço público. Deve-se considerar, pois, a transformação da jurisdição a partir de uma mudança de mentalidade, em que valores tradicionais são revisitados e assumem importância conceitos como a horizontalidade no processo decisório, a gestão democrática, a legitimidade das construções coletivas e, sobretudo, o foco no jurisdicionado (CLEMENTINO, 2021).

De outro lado, tais mudanças profundas na Administração Judicial geram uma série de consequências, dentre elas, a possibilidade da existência de resistência por pessoas integrantes da própria organização quanto à implementação da inovação, o que pode tornar lento e difícil o processo de transformação da jurisdição (RESENDE; CORREIA; LUNARDI, 2022, p. 130). Entretanto, a inovação na Justiça pode ser vista como uma melhoria nos processos de enfrentamento dos conflitos sociais que geram valores públicos em benefício direto dos usuários do sistema de Justiça (RESENDE; CORREIA, 2023, p. 77).

Foram muitas dessas premissas que motivaram a criação dos Centros de Inteligência no Poder Judiciário brasileiro – objeto desta pesquisa - já fatigado por uma lentidão e um assoberbamento de casos pendentes de julgamento, cujas formas tradicionais e burocráticas de gestão e desempenho não estavam mais correspondendo aos anseios sociais e aos próprios escopos da jurisdição. Inspirados, pois, num modelo cultural baseado na inovação, na inteligência organizacional e na cooperação, é que houve o surgimento de um novo órgão na estrutura judicial com o intuito de apresentar respostas mais efetivas aos conflitos emergentes da sociedade com foco no usuário da prestação do serviço judicial.

Desse modo, é imprescindível investigar a concepção, a estruturação e os objetivos dos Centros de Inteligência do Poder Judiciário na perspectiva da nova governança pública, bem como analisar se eles estão sendo efetivos no atingimento dos seus objetivos ou, ao

contrário, se serão apenas mais uma estrutura burocrática e hierarquizada dentro do Judiciário.

3. OS CENTROS DE INTELIGÊNCIA E A GESTÃO MACRO DA LITIGIOSIDADE

O Brasil registrou no final do ano de 2021 a marca de 77,3 milhões de processos pendentes de julgamento, segundo o relatório Justiça em Números do CNJ publicado no ano de 2022 (CNJ, 2022). Observando a série histórica apresentada pelo CNJ, verifica-se que de 2005 até 2016 há manifesta tendência de aumento do acervo que passou de 60,7 milhões para atingir o ápice de 79,9 milhões no ano de 2016. Na sequência, observa-se um breve período de tendência de redução do acervo total, modificada apenas em 2021 quando o montante pendente voltou a crescer. Além disso, o CNJ também apontou que o tempo médio de duração do processo eletrônico no Brasil é de 3 anos e 4 meses (CNJ, 2022).

O CNJ ainda reconhece em seu relatório que há um painel de grandes litigantes no Brasil, devidamente identificados no DATAJUD², além de indicar a importância deste mapeamento para, com as informações dos casos pendentes de julgamento, do tempo de duração dos processos e a identificação das demandas repetitivas e dos litigantes habituais, ser possível a implementação de medidas pertinentes para a adequada gestão e tratamento de conflitos de massa (CNJ, 2022, p. 32).

É clara a percepção de que se está diante de um Poder Judiciário em constante crise. De toda a série histórica indicada pelo CNJ, a linha de tendência resume-se num aumento, sobretudo porque desde 2005 até 2021 houve um crescimento em números de 16,6 milhões de processos pendentes de julgamento (CNJ, 2022). Apesar da existência neste período de diversas reformas processuais, incremento de pessoal, uso de tecnologia e do processo virtual, bem como a criação de órgãos e procedimentos, a realidade indica que o Judiciário brasileiro é considerado lento, ineficaz e caro (GICO JR, 2014, p. 164).

Os dados sugerem que utilizar a metodologia de tratamento individualizado dos conflitos através da entrega da prestação jurisdicional por cada juiz em cada processo do país

² O DATAJUD – Base de dados do Poder Judiciário – foi instituída pela Resolução CNJ nº 331/2020 como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ (Base Nacional de Dados do Poder Judiciário) e é responsável pelo armazenamento centralizado dos dados e metadados processuais relativos a todos os processos físicos ou eletrônicos, públicos ou sigilosos dos Tribunais brasileiros.

não mais se sustenta. E isto não apenas porque o volume do acervo processual pendente desde o ano de 2015 apresenta uma manifesta tendência preponderante de aumento, mas também porque não se trata apenas de números, mas da melhoria da entrega da prestação jurisdicional num modelo mais célere, sustentável, horizontal, inclusivo e centrado no ser humano (CLEMENTINO, 2021, p. 31).

Cabe retomar a indagação da real missão do Poder Judiciário no contexto do Estado Democrático do Direito, enquanto poder estatal destinado à função de solucionar conflitos e entregar a prestação jurisdicional ao usuário do serviço da forma mais rápida. Assim, quanto mais distante de um serviço efetivo, célere e próximo das reais necessidades das pessoas que o procuram, mais além estará o Poder Judiciário da concretização de sua missão constitucional e da sua própria razão de existir.

Estas ideias coincidem, ademais, com a importância dada pela Nova Governança Pública aos valores democráticos públicos, à eficiência e eficácia, bem como à participação ativa dos cidadãos, das empresas privadas e das organizações sem fins lucrativos no trato da coisa pública, especialmente, na busca de soluções aos reais problemas da sociedade contemporânea (PEREIRA; CORREIA; LUNARDI, 2022, p. 137).

Coincidente ao momento imediatamente posterior ao ápice de acervo processual já registrado no Brasil (79,9 milhões de casos pendentes em 2016) houve o surgimento da ideia e a criação dos primeiros Centros de Inteligência do Brasil pela Justiça Federal através da Portaria nº 369, de setembro de 2017, do Conselho da Justiça Federal, que possuíam uma vocação eminentemente democrática ao promover a comunicação não apenas entre as instâncias do Poder Judiciário, mas também a provocação e/ou participação de qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada (COUTINHO; BRUNETTA, 2018, p. 48).

No contexto da ideia dos Centros de Inteligência, já existiam no Poder Judiciário outros órgãos criados e pensados para a resolução dos conflitos por outras portas diversas da primária e tradicional entrega da solução individualizada pela sentença (*“trial”*), naquilo que se convencionou denominar de Justiça Multiportas. É o caso dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos — NUPEMECs e dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania — CEJUSCs³, instituídos para o desenvolvimento de soluções consensuais encontradas pelas próprias partes, além dos NUMOPEDEs e dos NUGEPs, criados, respectivamente, para o monitoramento da litigiosidade abusiva ou

³ Estão disciplinados na Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010, do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

predatória e para o gerenciamento dos procedimentos administrativos decorrentes da aplicação da repercussão geral, de julgamentos de casos repetitivos e de incidente de assunção de competência⁴.

Este cenário institucional concretizou a base para a estruturação dos denominados Centros de Inteligência do Poder Judiciário que constituem um espaço administrativo na estrutura dos Tribunais para a discussão horizontalizada, estratégica e democrática de formas de prevenção de litígios, tratamento adequado de demandas coletivas em massa e de litigantes habituais, propiciando que a inteligência organizacional e coletiva conduza a melhores resultados no enfrentamento destas questões. Trata-se não somente da permissão de diálogos interinstitucionais e entre instâncias com a finalidade de prevenção dos conflitos, gestão de precedentes e monitoramento de demandas, mas também da abertura de espaço a atores externos integrantes dos conflitos para o exercício da cooperação e do comprometimento na busca de soluções.

A importância dos Centros de Inteligência reside, pois, na vocação que possuem para a gestão coletiva dos conflitos, seja em sua fase preventiva, evitando que uma enxurrada de demandas repetitivas e recursos reiterados ingressem no Poder Judiciário, seja em sua fase posterior em que já há a formação da lide, sendo possível reprimir, por exemplo, as denominadas demandas predatórias. Ainda na fase de configuração da lide, há a possibilidade de identificação do surgimento dos conflitos em massa e apresentação de soluções céleres pelos próprios interessados e participantes do sistema de Justiça, sobretudo pela capacidade do trabalho em rede, o que inclusive tem o potencial de conduzir a uma resposta ao conflito mais consentânea aos interesses dos envolvidos (LUNARDI, 2022, p. 128).

Ao instituir o Centro de Inteligência para o Poder Judiciário, o CNJ preocupou-se em identificar as suas competências, tais como a de prevenção do ajuizamento das demandas repetitivas ou de massa através da identificação das causas geradoras dos litígios em âmbito nacional, bem como a manutenção da interlocução dos Centros de Inteligência do país todo a fim de que trabalhem em rede e a articulação de políticas e ações de mediação e conciliação institucional ou interinstitucional, inclusive envolvendo segmentos distintos do Poder Judiciário quando se tratar dos mesmos litigantes ou dos mesmos fatos, dentre outras (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

⁴ Conforme previsto na Resolução nº 235, de 13 de julho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Neste sentido, os Centros de Inteligência destinam-se a se tornarem órgãos de inteligência organizacional na estrutura judicial, concentrando esforços para que num espaço democrático e horizontal, cheguem com rapidez ao conhecimento dos seus integrantes o embrião dos conflitos que provocariam milhares de ações repetidas e em massa que podem ser resolvidas num espaço de tempo curto e com ampla participação de todos os envolvidos tanto das instâncias do Poder Judiciário como externas a ele, ademais de estar integrado a toda a unidade nacional a fim de que o trabalho realizado por um deles possa se estender em rede por todo o país, gerando eficiência, desempenho e, acima de tudo, pacificação social.

A instituição dos Centros de Inteligência no Poder Judiciário brasileiro indica o reconhecimento e a sua importância para a prevenção dos conflitos e para o tratamento das demandas envolvendo grandes litigantes, litígios em massa e temas repetitivos, evidenciando a necessidade de modificação da cultura estagnada de preferência pelo tratamento dos litígios pelo “*trial*” (julgamento da causa pelo Poder Judiciário). Ocorre que não basta a mera criação de textos normativos e de uma burocracia organizacional para que os seus objetivos institucionais sejam realizados. Com efeito, as políticas públicas são “o resultado da relação sinérgica entre os aspetos formais (estruturas, regras e procedimentos) e os informais (normas) que afetam consideravelmente o *output* da atividade institucional” (MAIA; CORREIA; RESENDE, 2023, p. 104). É imprescindível, assim, analisar os contextos, o funcionamento e os resultados produzidos pelos Centros de Inteligência na consecução dos seus objetivos institucionais.

Assim, é importante investigar quais fatores influenciam o bom funcionamento e o desempenho dos Centros de Inteligência, a partir dos pressupostos da nova governança pública no Poder Judiciário. Partindo da conjectura de que o trabalho dos Centros de Inteligência depende da criação de uma estrutura judicial e do contexto de atuação, será utilizada a metodologia do estudo de caso do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná a fim de buscar identificar quais fatores poderiam influenciar no seu funcionamento e desempenho.

4. ESTUDO DE CASO: O CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ

Investigar contextos e ações de instituições judiciais implementadas para promover a inteligência organizacional e a cooperação são essenciais para a efetividade da política de

tratamento macro dos conflitos de interesses, sobretudo porque pode constituir um enfrentamento eficaz da realidade das demandas repetitivas, em massa e predatórias, bem como do congestionamento e da lentidão no Poder Judiciário.

Nesta última seção da pesquisa, é realizado um estudo de caso do Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Estado do Paraná, com a finalidade de identificar os fatores que influenciam o seu bom funcionamento e o desempenho, a partir do marco teórico da nova governança pública no Judiciário. Para tanto, inicialmente, parte-se de uma análise jurídico-normativa da criação do Centro de Inteligência do TJPR, a partir de análise documental. A seguir, trata-se da metodologia utilizada na pesquisa qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Ao final, será realizada a análise das entrevistas, bem como discutidos os resultados desta pesquisa.

4.1 A criação e estruturação do Centro de Inteligência do TJPR: uma análise jurídico-normativa

Com a edição da Resolução n.º 349 de 23 de outubro de 2020, o CNJ determinou aos Tribunais de Justiça dos Estados a criação no prazo de sessenta dias dos Centros de Inteligência locais, indicando que para tal desiderato poderia haver a colaboração do Centro de Inteligência do Poder Judiciário (CIPJ). Todos os Tribunais de Justiça brasileiros teriam, assim, que criar os seus próprios Centros de Inteligência, com a devida autonomia para escolher a estrutura, composição e o funcionamento respectivo, podendo contar com a colaboração do respectivo órgão existente junto ao CNJ para auxílio nos obstáculos e dúvidas eventualmente existentes.

A criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Paraná (CIPJPR) ocorreu em 14 de junho de 2021 com a publicação da Resolução n.º 295 do TJPR. Nas considerandas indicadas para a sua criação, foram reiteradas as justificativas já indicadas pelo CNJ, e houve a delimitação do objetivo do Centro de Inteligência em seu primeiro dispositivo, ao indicar que se destina a identificar e propor tratamento adequado de demandas estratégicas, repetitivas e de massa no âmbito da Justiça Estadual do Paraná (TJPR, 2021).

Foram indicadas as competências do CIPJPR correlacionadas ao seu objetivo principal, qual seja, de identificação do tratamento adequado às demandas estratégicas ou repetitivas e de massa. Ainda, houve a identificação de que funcionaria dentro da estrutura

administrativa da Presidência do Tribunal de Justiça, sendo constituído de um grupo decisório e um grupo operacional, cabendo ao primeiro a fixação das diretrizes de trabalho do CIPJPR e deliberação pela aprovação ou rejeição das notas técnicas encaminhadas pelo grupo operacional (TJPR, 2021).

Em relação ao quadro operacional, foram elencados como integrantes do grupo decisório o Presidente, o 1º Vice-Presidente, o 2º Vice-Presidente e o Corregedor-Geral do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR, 2021). O grupo operacional é composto pelos seguintes integrantes: um Juiz Auxiliar da Presidência, um Juiz Auxiliar da 1ª Vice-Presidência, um Juiz Auxiliar da 2ª Vice-Presidência, um Juiz Auxiliar da Corregedoria-Geral da Justiça, dois servidores do NUGEPNAC, entre eles, seu coordenador, um servidor indicado pelo 1º Vice-Presidente, escolhido, preferencialmente, entre integrantes da assessoria de recursos do Tribunal de Justiça, um servidor indicado pela 2ª Vice-Presidência, preferencialmente, pelo supervisor do Centro de Apoio às Turmas Recursais e um servidor indicado pela Corregedoria-Geral da Justiça dentre os integrantes do NUMOPEDE (TJPR, 2021).

Estabeleceu-se, ainda, que as reuniões seriam realizadas com a periodicidade mensal, preferencialmente no formato presencial, podendo o grupo decisório avaliar a necessidade de participação de convidados representantes de outros órgãos ou entidades, tais como a Ordem dos Advogados do Brasil, as Procuradorias Gerais do Estado e do Município, o Ministério Público Estadual e a Defensoria Pública do Estado.

Apesar de não constar da referida Resolução, verifica-se da consulta ao site do Tribunal de Justiça do Paraná que houve a criação de um fluxograma de atuação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Estado do Paraná com as seguintes etapas: a) apresentação de uma demanda ao grupo operacional; b) abertura de um processo administrativo para a respectiva tramitação (SEI); c) indicação pelo coordenador do grupo operacional de um juiz membro do Centro de Inteligência para apreciar a demanda, que também poderá ser feita por distribuição aleatória; d) o juiz designado solicita dados e informações para instrução do parecer; e) apresentação da proposta de nota técnica ao grupo operacional; f) com a conclusão da nota técnica elaborada, há a remessa ao grupo decisório; g) o grupo decisório analisa a nota técnica e pode aprová-la ou não; h) se aprovada, a nota técnica é encaminhada para publicação (TJPR, 2021).

Além disso, como forma de encaminhamento da demanda ao grupo operacional, fato que daria início ao fluxograma referido, há menção, no sítio eletrônico, de espaço próprio para o preenchimento de um formulário com a indicação de sugestão de temas de

demandas estratégicas ou repetitivas e de massa para realização de estudos pelo Centro de Inteligência do TJPR, sem que haja o enfrentamento desta matéria na resolução antes mencionada (TJPR, 2021).

4.2 Metodologia utilizada nas entrevistas

Realizada a análise jurídico-normativa, é importante investigar quais fatores poderiam influenciar no funcionamento e no desempenho dos Centros de Inteligência do Poder Judiciário do Paraná, de acordo com os objetivos traçados pelo CNJ para a sua criação, considerando a abordagem da nova governança pública. Na tentativa de responder ao questionamento formulado, optou-se por realizar pesquisa empírica (de campo) de natureza qualitativa, com o recorte para o Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, sobretudo porque “essa estratégia metodológica tem como objetivo uma análise detalhada de grupos, instituições, programas sociais ou sociojurídicos, entre outros” (GUSTIN; DIAS; NICÁCIO, 2020, p. 154).

A metodologia empírica de natureza qualitativa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, junto a nove dos atuais quatorze integrantes da composição do Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Estado do Paraná no ano de 2022, sendo eles três desembargadores ocupantes de cargos da cúpula do Tribunal de Justiça (1º Vice-Presidente; 2º Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça), dois juízes de direito ocupantes dos cargos de juízes auxiliares da 1ª Vice-Presidência e da 2ª Vice-Presidência e quatro servidores, três deles lotados na 1ª Vice-Presidência e um deles lotado na Corregedoria-Geral da Justiça. A fim de buscar captar a percepção espontânea das pessoas que atuam no Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Estado do Paraná, para todos, houve a formulação de uma pergunta aberta (semiestruturada), respondida em entrevista gravada, consistente em: “Considerando que o sr. (a) é integrante atual do primeiro Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Estado do Paraná, quais fatores estariam a influenciar/interferir na consecução dos objetivos para os quais houve a sua criação nas indicações propostas pelo CNJ?”. As entrevistas foram realizadas entre os dias 18 e 21 de novembro de 2022, após às 14h, no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, com a assinatura por cada um dos entrevistados do termo de consentimento livre e esclarecido contendo a autorização específica para a participação voluntária na entrevista gravada.

Respeitando-se o compromisso ético de garantia do anonimato, os entrevistados são apresentados no texto pela denominação “E1, E2, etc.”. O número indicado corresponde ao número sequencial do entrevistado, sem a identificação, portanto, do nome ou do cargo que o entrevistado ocupava ao tempo da realização da entrevista.

4.3 Análise e discussão dos resultados

Em detida análise das entrevistas, após a realização da pesquisa qualitativa, foram identificados os fatores aptos a interferir/influenciar na consecução dos objetivos e no desempenho do Centro de Inteligência no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Esses fatores, enumerados conforme o número de vezes que foram citados nas falas dos entrevistados, são indicados na figura abaixo, criada a partir de gráfico confeccionado no programa Word:

Figura 01: Fatores que influenciam na consecução dos objetivos do Centro de Inteligência



Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que, segundo a percepção dos entrevistados, os fatores preponderantes que influenciam no atingimento dos objetivos do Centro de Inteligência são, nesta ordem de preponderância: a sua composição; a estruturação; o compartilhamento em rede; a divulgação

repetitivas ou em massa, ou até mesmo para a prevenção de litígios, visto que esses juízes atuam na porta de entrada das demandas no Judiciário. Essa dimensão do problema vivenciado pelos centros de inteligência e que indica uma necessidade de melhoria está relacionada à inteligência organizacional e à capilaridade que devem ter, a fim de melhorar a governança e, em especial, o desempenho dos centros.

Nesse sentido, o E2 relatou que “[...] juízes de primeiro grau deveriam obrigatoriamente compor o Centro de Inteligência porque eles estão lá no foco do problema, eles são os receptores das demandas, então eles é que tem condições de trazer o que precisa ser feito [...]”. O E3 informou que “[...] os principais meios que o Centro de Inteligência precisa buscar para alcançar os seus objetivos seria primeiro saber exatamente quais são os problemas que efetivamente acontecem aqui na Justiça Estadual [...]”.

O E4 relatou que “[...] a maior dificuldade do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Paraná é a falta de magistrados de primeiro grau [...]”. Afirmou que, [...] inclusive, foi uma das propostas que foi levada pelo grupo operacional para os demais integrantes, só que não foi aprovada”. Também acrescentou que, “[...] sob o meu ponto de vista, o que acontece em primeiro grau, até ele chegar nas Câmaras para a gente saber das demandas repetitivas ou das demandas predatórias, tomou muito tempo [...]”.

Na percepção dos entrevistados indicados, para que o Centro de Inteligência possa efetivamente alcançar os seus objetivos para os quais foram criados não basta apenas que existam representantes dos órgãos estratégicos do Tribunal de Justiça, como é o caso da Presidência, das Vice-Presidências, da Corregedoria, do NUGEP, NUMOPED, NUPEMED ou Cejuscs, pois seria necessário ter como membros do centro juízes que atuam no contato direto com as mais diversas competências da Justiça Estadual, a fim de que o gerenciamento estratégico dos conflitos em suas mais diversas matérias possa ser adequadamente tratado de forma horizontal, eficaz e célere.

A horizontalidade, segundo as entrevistas, seria fator relevante e importante, não só porque está no cerne de qualquer inovação que se pretenda implementar de maneira efetiva, mas também porque é o elemento que diferencia a própria criação dos Centros de Inteligência, subvertendo a lógica da verticalidade existente nas Administrações dos Tribunais. Trata-se, ademais, de um processo que romperia a estrutura hierarquizada do Judiciário, uma vez que apresenta um caráter disruptivo quanto à forma de tratamento tradicional das demandas no Poder Judiciário, qual seja, com a apreciação pelo juiz em

primeiro grau e, posteriormente, pela revisão por desembargadores em segundo grau, onde o julgamento de cada caso em particular (“*trial*”) é a forma usual de solução dos conflitos.

Na Justiça Estadual, sobretudo, em que a competência é residual e as matérias enfrentadas possuem maior amplitude se comparadas aos outros ramos da Justiça (Federal, Trabalhista, Eleitoral e Militar), a existência de grupos temáticos com a presença de juízes que estão atuando nas varas no tema do respectivo grupo é de vital importância para que os Centros de Inteligência alcancem os seus objetivos. Sem a presença de juízes especializados em cada matéria, fica praticamente inviabilizado o conhecimento de demandas e temas repetitivos (LUNARDI, 2022, p. 132). A criação desses grupos temáticos é viável pragmaticamente, como se pode observar da experiência do Centro de Inteligência da Justiça do Distrito Federal. Observe-se, a seguir, um mapa dos grupos temáticos deste Centro.

Figura 03: Mapa dos grupos temáticos para composição pelos juízes nos Centros de Inteligência



Fonte: LUNARDI, 2022, p. 132.

Assim, é necessário pontuar que a governança judicial no gerenciamento macro das demandas repetitivas e em massa, bem como a prevenção de demandas a partir da inteligência organizacional para o tratamento adequado dos conflitos depende da horizontalidade no enfrentamento destas questões, o que indica a necessidade de composição heterogênea do Centro de Inteligência, com representantes de todos os órgãos jurisdicionais responsáveis pelo julgamento dos casos pendentes de apreciação jurisdicional.

O segundo aspecto que sobressai das entrevistas é a dificuldade enfrentada para a própria estruturação do Centro de Inteligência, já que a ideia para criação deste órgão judicial de inteligência organizacional no interior do Poder Judiciário partiu dos juízes federais e,

posteriormente, foi encampada pelo CNJ, com a determinação da obrigação aos Tribunais de Justiça para que também o criassem num prazo de sessenta dias, sem indicação, porém, de delineamentos quanto à estrutura, composição ou funcionamento.

O E5 relata dificuldades nesta estruturação ao mencionar que “[...] o primeiro momento foi estruturar realmente o Centro de Inteligência. A gente ainda está tentando descobrir os métodos de como caminhar [...]”. E acrescenta: “[...] Eu acho que alguns dos empecilhos que a gente tem no começo, eu acho que especialmente a chegada da informação para a gente [...]”.

Um alternativa, pois, a essa determinação de instituição seria, previamente, a elaboração de campanhas pelo CNJ de conhecimento pelos magistrados, servidores, integrantes dos órgãos de administração do Tribunal de Justiça, bem como dos *stakeholders* e do público externo ao Judiciário, da importância dos Centros de Inteligência para o tratamento adequado dos conflitos no Poder Judiciário, conscientizando a todos a respeito das possibilidades diversas de resolução de demandas que a Justiça Multiportas pode oferecer, ademais do julgamento individual de cada processo pelo juiz (*trial*), para que novos órgãos como este não se tratem de mais um na estrutura judicial com uma função principal esvaziada.

Finalmente, a abordagem da Nova Governança Pública sugere a importância do Estado Parceiro/Negociador, muito além do Estado meramente burocrático na resolução dos conflitos de interesse existentes na sociedade, o que implica a necessidade de que o Centro de Inteligência faça a interlocução com agentes externos ao Poder Judiciário e traga os interessados na resolução das demandas para a cooperação e o desenvolvimento da inteligência coletiva, situação que ficou indicada nas entrevistas a partir dos relatos de que fatores como a divulgação do centro, o compartilhamento em rede e a participação de atores externos interferem no seu funcionamento e no seu desempenho.

Esta situação foi tratada pelo E6, ao mencionar que “[...] nós não podemos ver o Poder Judiciário hoje no século XXI como aquele poder clássico de que era simplesmente um mero julgador, em que os juízes ficariam nos seus castelos, nos seus espaços interiores, sem uma devida prestação jurisdicional [...]”. Ainda, foi abordada pelo E3, ao afirmar que “[...] o Centro de Inteligência servindo como uma coordenação que vai buscar dentro do Poder Judiciário ou de outros atores a solução para aqueles casos concretos, seja governo estadual, governos municipais, empresas [...]”.

Para o tratamento adequado das demandas e temas repetitivos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, é importante o uso da inteligência organizacional, bem como a articulação de abordagens da Nova Governança Pública, de metodologias, de ferramentas de gestão e de mudança da cultura nos operadores do direito. Os Centros de Inteligência dos Tribunais de Justiça brasileiros possuem, nesse tocante, um potencial institucional fundamental para o enfrentamento desses desafios impostos ao Poder Judiciário, sobretudo diante da tendência majoritária de crescimento do acervo processual pendente de julgamento nos últimos anos e do tempo de tramitação dos processos até final solução. O processo de formação e aperfeiçoamento dos Centros de Inteligência dos Tribunais de Justiça brasileiros é contínuo e a reflexão sobre os fatores que impactam na sua estruturação e no seu funcionamento é premente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito além do julgamento individualizado de cada caso em concreto (*“trial”*), práticas de governança para a melhoria do desempenho dos juízes e Tribunais indicam que a inteligência organizacional e a inovação têm muito a contribuir para o gerenciamento macro dos conflitos, viabilizando o adequado tratamento, especialmente, dos conflitos em massa e das demandas e temas repetitivos.

Nesse tocante, os Centros de Inteligência do Poder Judiciário podem ser uma importante estrutura para a gestão macro e tratamento dos conflitos, visando reduzir o acúmulo de processos nas Justiças e o seu tempo de duração mediante a identificação dos litígios que comportariam solução semelhante, seja pela via consensual, seja pela uniformização da jurisprudência.

Para que os Centros de Inteligência cumpram os objetivos de sua criação, é imprescindível identificar os fatores que influenciam o seu funcionamento e que podem melhorar o seu desempenho.

Nesta pesquisa, foi possível a identificação de alguns fatores que podem influenciar na consecução dos objetivos dos Centros de Inteligência dos Tribunais de Justiça, tais como: a escolha de sua composição, com atenção à necessidade de que, entre os membros, haja juízes de primeira instância que estejam atuando na jurisdição; horizontalidade nas discussões; a possibilidade dos membros possuírem tempo de qualidade para dedicação ao Centro; a importância da estruturação inicial do Centro; a forma de provocação das

demandas ao Centro; a possibilidade de práticas de compartilhamento em rede; mecanismos para a divulgação da sua existência; e participação dos atores externos.

Da pesquisa qualitativa realizada, observou-se, com maior destaque, a identificação da necessidade de juízes de 1º grau participarem do Centro de inteligência, não apenas para que as demandas cheguem ao conhecimento do mesmo de forma célere e eficaz, mas também para que o seu funcionamento seja norteado pela horizontalidade, a fim de que a cooperação e a inteligência organizacional proporcionem como resultado o efetivo enfrentamento da litigiosidade em massa, repetitiva e predatória.

Ideias como a presença de grupos temáticos compostos por juízes nos Centros de Inteligência, a participação de atores externos e de representantes dos órgãos estratégicos do Tribunal, o compartilhamento em rede e o funcionamento de forma horizontal podem contribuir para que os fins preconizados para a criação deste novo órgão judicial sejam efetivamente alcançados, proporcionando melhoria da governança e, em especial, do desempenho do Poder Judiciário no tratamento dos conflitos.

Não se desconhecem os desafios que a inovação propõe, muitas vezes apresentando alterações transformadoras da prestação jurisdicional e que podem ser de difícil assimilação por aqueles que atuam no Poder Judiciário. Mas a mudança com agregação de valores está no caminho da formulação de uma Justiça mais humana, democrática, transparente, sustentável e solidária, em que a inteligência organizacional e a cooperação constituem importantes nortes na concretização da própria razão de ser do Judiciário na sociedade.

Quanto às limitações e recomendações para futuras pesquisas, este trabalho, a par do ineditismo, é um primeiro esforço no sentido de construir um quadro explicativo com vistas à sedimentação da matéria, pois os resultados obtidos revelam-se mais indicativos do que conclusivos. Assim, novas validações de pesquisa em relação a quais fatores poderiam influenciar/interferir no funcionamento e no desempenho dos Centros de Inteligência dos Tribunais de Justiça serão necessários para maior aprofundamento do tema. Além disso, realizou-se a pesquisa qualitativa em um Centro específico, o Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Estado do Paraná. As análises, discussões e conclusões sobre os fatores que influenciam no seu funcionamento e desempenho não permitem, por si só, generalização para todos os demais Centros de Inteligência. Contudo, as suas premissas e conclusões podem constituir em hipóteses a serem testadas em outros Centros, a partir da metodologia de pesquisa utilizada ou de outras metodologias.

Como agenda de pesquisa, sugere-se que haja investigações acerca da percepção daqueles que utilizaram o Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Estado do Paraná, bem como pesquisas sobre o funcionamento dos Centros em outros tribunais do país.

REFERÊNCIAS

- AKUTSU, Luiz e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista de Direito GV**. São Paulo, p. 183-202, jan.-jun. 2012.
- AKUTSU, Luiz e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul.-ago. 2015.
- CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da inovação judicial. In: LUNARDI, Fabrício Castagna; MIRANDA, Marco Bruno Clementino. (org.). **Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília: ENFAM, 2021. pp. 33-58. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357148980_Inovacao_Judicial_fundamentos_e_praticas_para_uma_jurisdiacao_de_alto_impacto. Acesso em: 15 nov. 2022.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 125, de 29 nov. 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2010. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 8 fev. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 235, de 13 jul. 2016**. Dispõe sobre a padronização de procedimentos administrativos decorrentes de julgamentos de repercussão geral, de casos repetitivos e de incidente de assunção de competência previstos na Lei 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), no Superior Tribunal de Justiça, no Tribunal Superior Eleitoral, no Tribunal Superior do Trabalho, no Superior Tribunal Militar, nos Tribunais Regionais Federais, nos Tribunais Regionais do Trabalho e nos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2312>. Acesso em: 8 fev. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 349, de 23 out. 2020**. Dispõe sobre a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original131706202010285f996f527203d.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2020.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 jun. 2020**. Dispõe sobre a estratégia nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Brasília, DF: CNJ, 2020b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2020.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022: ano-base 2021**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2020.

COUTINHO, Carlos Marden Cabral; BRUNETTA, Cíntia. Os Centros de inteligência da Justiça Federal e seu papel na prevenção e no tratamento de litígios. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, Salvador, v. 4, n.1, p. 41-57, jan/jun 2018.

DICKINSON, Helen. From New Public Management to New Public Governance: The Implications for a New Public Service. In: BUTCHER, John R.; GILCRIST, David J. **The Three Sector Solution: Delivering Public Policy in Collaboration with Not-for-Profits and Business**. Camberra, Australia: ANU Press, 2016. p.41-60.

GICO JR., Ivo Teixeira. A tragédia do Judiciário. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 267, p. 163-198, set.-dez. 2014.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa Gustin; DIAS, Maria Tereza Fonseca; NICÁCIO, Camila Silva. **(Re)pensando a Pesquisa Jurídica**. 5. ed. Editora Almedina. São Paulo, 2020.

LUNARDI, Fabrício Castagna. Centro de Inteligência e sistema de precedentes: o presente e o futuro para a gestão de conflitos. In: LUNARDI, Fabrício Castagna; KOEHLER, Frederico Augusto Leopoldino; FERRAZ, Taís Schilling. (org.). **Centro de Inteligência e sistema de precedentes: o presente e o futuro para a gestão de conflitos**. Brasília: ENFAM, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/362719602_Centro_de_inteligencia_e_sistema_de_precedentes_o_presente_e_o_futuro_para_a_gestao_de_conflitos. Acesso em: 2 fev. 2023.

LUNARDI, Fabrício Castagna. Inteligência organizacional e inovação no Poder Judiciário: a experiência do Centro de Inteligência da Justiça do Distrito Federal. In: LUNARDI, Fabrício Castagna; MIRANDA, Marco Bruno Clementino. (org.). **Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília: ENFAM, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357148962_Inteligencia_organizacional_e_inovacao_no_Poder_Judiciario_a_experiencia_do_Centro_de_Inteligencia_da_Justica_do_Distrito_Federal. Acesso em: 2 fev. 2023.

LUNARDI, Fabrício Castagna; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. **O tratamento institucional da litigiosidade no Brasil**: Centro de Inteligência, NUGEP, NUPEMEC, CEJUSC e NUMOPEDE. Preprint, ago. 2022. Project Innovation, Management, Administration and Public Policy (IGAPP). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/363150914>. Acesso em: 2 fev. 2023.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da Implementação da Nova Gestão Pública. **Lex Humana**, n. 14, v. 2, pp. 121-138, set. 2022.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; RESENDE, Sérgio André Lopes. Um novo olhar sobre a formação de políticas públicas e a sua influência organizacional. **Synesis**, v. 15, n.1, p. 99-114, jan.-mar. 2023.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; LUNARDI, Fabrício Castagna. Desafios da implementação da nova gestão pública na judicatura portuguesa: o juiz tradicional versus o juiz gestor. **Humanidades & Inovação**, v. 9, p. 125-134, 2022.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; LUNARDI, Fabrício Castagna. Administração e governança pós-burocrática em Portugal: o caso do Plano Justiça Mais Próxima 20|23. **Humanidades & Inovação**, v. 9, p. 135-143, 2022.

RESENDE, Sérgio André Lopes; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; LUNARDI, Fabrício Castagna. A Modernização da Administração pela Lente do Google Scholar. **European Journal of Applied Business and Management**, v. 8, p. 126-140, 2022.

RESENDE, Sérgio André Lopes; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Justiça no século XXI: um setor inovador num mundo em que transformação – análise ao programa “Justiça+Próxima”. **Lex Humana**, v. 15, p.71-86, 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. **Resolução do órgão especial do TJPR**, n. 295 de 14 de junho de 2021. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/57363984/57647826/Resolu%C3%A7%C3%A3o+295_2021+v2.pdf/48b060fa-1318-f512-44ed-52f47f7d9714. Acesso em: 3 fev. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. **Centro de inteligência**. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/centro-de-inteligencia?p_p_id=101_INSTANCE_IJdJI9CQP7ep&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&a_page_anchor=72383121. Acesso em 5 fev. 2023.