XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI ALICANTE - ESPANHA

GOVERNO DIGITAL, DIREITO E NOVAS TECNOLOGIAS II

FELIPE CHIARELLO DE SOUZA PINTO

FABIANO HARTMANN PEIXOTO

Copyright © 2026 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU – São Paulo
Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Fernando Passos – UNIARA - São Paulo
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia
Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal
Comunicação:
Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM – São Paulo
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará
Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI – Santa Catarina
Educação Jurídica
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello – UFMS – MS
Eventos:
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo
Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina
Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG
Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

G326

Governo digital, direito e novas tecnologias I[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Yuri Nathan da Costa Lannes; José Renato Gaziero Cella; Cinthia Obladen de Almendra Freitas– Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5274-659-7
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Meio ambiente e sustentabilidade: perspectivas globais e locais na agenda 2030

2. Governo digital. 3. Direito e novas tecnologias. XV Encontro Internacional do CONPEDI Alicante - Espanha (1: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI
ALICANTE - ESPANHA

GOVERNO DIGITAL, DIREITO E NOVAS TECNOLOGIAS II

Apresentacao

GT - Governo Digital, Direito e Novas Tecnologias II

O Grupo de Trabalho - GT Governo Digital, Direito e Novas Tecnologias II, ocorreu em 29 de maio de 2026, no XV Encontro Internacional do Conpedi - Alicante - Espanha, cujo tema principal foi Meio Ambiente e Sustentabilidade: perspectivas globais e locais na Agenda 2030.

Mantendo a sua tradição, o GT reuniu diversos trabalhos na sua área temática, a seguir resumidamente apresentados pelos coordenadores: Felipe Chiarello de Souza Pinto, Fabiano Hartmann Peixoto e Angela Issa Haonat.

Apresentação:

A SOCIEDADE DE ALGORITMOS E NÃO-COISAS NA FORMAÇÃO DE UM CIBERESPAÇO DE PODER

O artigo foi apresentado por Cinthia Obladen de Almendra Freitas. Com base na noção de infosfera de Luciano Floridi, compreendida como o continuum que integra humanos e tecnologias, e na ideia de “não-coisas” de Byung-Chul Han, o artigo aponta para tensões a partir de um ciberespaço que necessita ser reinterpretado.

INFRAESTRUTURA DIGITAL, TERRITÓRIO E REGULAÇÃO: PROPOSTA DE “VALUTAÇÃO” DE IMPACTO TERRITORIAL DIGITAL (VITD) APLICADA A DATA CENTERS

O artigo foi apresentado por Nicolò Basigli, com a presença do coautor Valter Moura do Carmo. O artigo analisa a materialidade territorial da infraestrutura digital, a localização de data centers e a distribuição territorial dos custos ambientais associados à economia de dados, relacionando essas questões à literatura sobre justiça ambiental e à regulação pública da infraestrutura tecnológica. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica interdisciplinar e análise normativa, examinando instrumentos regulatórios existentes no contexto europeu e brasileiro.

A REGULAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO FEDERALISMO BRASILEIRO: REPARTIÇÃO DE COMPETÊNCIAS, GOVERNANÇA MULTINÍVEL E ATUAÇÃO DOS ENTES SUBNACIONAIS

O artigo foi apresentado por Leonardo David Quintiliano e analisa a regulação da inteligência

artificial no contexto do federalismo brasileiro, com foco na repartição constitucional de competências entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Parte-se da constatação de que a expansão das aplicações de IA impõe a construção de um marco regulatório capaz de conciliar inovação tecnológica, segurança jurídica e proteção de direitos fundamentais. Inicialmente, examinaram-se modelos internacionais de governança da IA, com destaque para os Estados Unidos, a China e a União Europeia, especialmente o Artificial Intelligence Act, e concluiu-se que a regulação da IA no Brasil tende a assumir feição multinível, exigindo coordenação federativa e cooperação institucional.

A GEOPOLÍTICA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A SUSTENTABILIDADE DOS DATACENTERS: DESAFIOS REGULATÓRIOS PARA O SUL GLOBAL NA ERA DO COLONIALISMO DIGITAL.

O artigo apresentado por Debora Bonat, com a presença dos coautores, mostra que a aparente imaterialidade da Inteligência Artificial oculta uma infraestrutura física massiva de datacenters com consumo alarmante de água e energia elétrica. Essa dinâmica gera um "colonialismo digital", no qual Big Techs do Norte Global exploram recursos naturais do Sul Global enquanto retêm os lucros e o controle tecnológico. Diante disso, legislações atuais como o AI Act europeu e o PL 2.338/2023 no Brasil mostram-se insuficientes por focarem quase exclusivamente em privacidade e vieses algorítmicos. Para reverter esse cenário, defende-se a urgência de um Direito Digital ecologicamente orientado que integre métricas socioambientais rígidas às avaliações de impacto e promova a transição para a Green AI.

PROCEDIMENTALIZAÇÃO DO RACIOCÍNIO JURÍDICO EM SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: ARQUITETURAS HÍBRIDAS E EXPLICABILIDADE

O artigo apresentado por Izabela Frota Melo, com a presença dos coautores, analisa os desafios do uso de grandes modelos de linguagem (LLMs) no direito, destacando sua capacidade de gerar respostas plausíveis, mas sem fundamentação jurídica transparente. Defende que arquiteturas híbridas, que combinam IA generativa e modelos formais de argumentação, podem tornar as decisões mais explicáveis, analisáveis e contestáveis. Sustenta que a formalização jurídica não desaparece, mas assume novas funções de orientação, reconstrução e avaliação das justificações produzidas pela IA.

A CAPTURA DA JUSTIÇA PELOS INDICADORES: LIMITES E RISCOS DA GESTÃO POR DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O artigo foi apresentado por Lia Loana Curial Oliva , José Renato Gaziero Cella , Orides Mezzaroba e analisou criticamente o modelo de governança pública adotado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), orientado por indicadores de produtividade e seus impactos sobre a concepção e a efetividade da prestação jurisdicional no Brasil. Propôs reorientar a governança judicial para incorporar métricas qualitativas que permitam avaliar a qualidade da prestação jurisdicional e articulou fundamentos normativos e epistemológicos da governança com uma crítica filosófica inspirada em Kafka, revelando os paradoxos éticos da quantificação da justiça no contexto brasileiro.

ENTRE O ALGORITMO E A TOGA: USO RESPONSÁVEL DE IA GENERATIVA NO

JUDICIÁRIO E OS DESAFIOS DO DEVIDO PROCESSO TECNOLÓGICO

O artigo foi apresentado por José Renato Gaziero Cella, com coautor, e examinou os riscos do uso irresponsável de inteligência artificial generativa no exercício da função jurisdicional, tendo como fio condutor o caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) em que um prompt de ferramenta generativa foi inadvertidamente deixado no corpo de acórdão que absolveu acusado de estupro de vulnerável contra criança de 12 anos. O artigo apresentou a conclusão de que a IA pode e deve auxiliar o Judiciário, mas jamais substituir o núcleo valorativo do ato de julgar: a responsabilidade pela fundamentação permanece integralmente humana.

OPACIDADE ALGORÍTMICA E LEGITIMIDADE DAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS AUTOMATIZADAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DISCURSIVA DO DIREITO DE ROBERT ALEXY

O artigo foi apresentado por Djônata Winter e demonstrou que os requisitos de transparência, explicabilidade e motivação das decisões administrativas automatizadas não constituem meras exigências técnicas ou éticas, mas pressupostos conceituais e normativos da própria validade jurídica desses atos, à luz da Teoria Discursiva do Direito de Robert Alexy. Concluiu que transparência, explicabilidade e motivação constituem o equivalente funcional da argumentação racional no contexto tecnológico, condicionando a legitimidade do uso de sistemas de IA pela Administração Pública à possibilidade de reconstrução discursiva de seus procedimentos e resultados.

ÁGUA PARA OS ALGORITMOS: CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS ENTRE DATA CENTERS E COMUNIDADES TRADICIONAIS NO BRASIL

O artigo apresentado por Nicolò Basigli abordou que a expansão da Inteligência Artificial tem sido frequentemente apresentada como um fenômeno essencialmente tecnológico e imaterial, associado à crescente digitalização da sociedade, mas que o funcionamento desses sistemas depende de uma vasta infraestrutura material responsável pelo processamento e armazenamento de dados em escala global. Assim, o artigo analisou a relação entre Inteligência Artificial, infraestrutura digital e recursos naturais, com especial atenção ao papel dos data centers na economia contemporânea de dados.

IA E ELEIÇÕES 2026: LABORATÓRIO DE IA E INTEGRIDADE ELEITORAL (DR.IA-AIEL) NA MICROSEGMENTAÇÃO GENERATIVA DO DISCURSO POLÍTICO DIGITAL.

O artigo apresentado por Fabiano Hartmann relata a possibilidade de irmos além da interferência da IA no processo eleitoral. Fora do campo das fake news, o artigo analisou a possibilidade de combinação de sistema de IA para microsegmentação política e análise de sentimentos, que, combinados com o conceito de "general influence" permitem a geração de linguagem argumentativa de acordo com cada microsegmento eleitoral. O artigo ainda encaminha para a necessidade de desenvolvimento de conhecimento e regulação sobre a temática, tendo em vista o impacto potencial no processo eleitoral.

CONSTITUCIONALISMO DIGITAL E REGULAÇÃO DAS PLATAFORMAS NA ORDEM ECONÔMICA.

O artigo apresentado por Jesualdo Eduardo de Almeida Júnior analisou a reconfiguração da esfera pública promovida pelas plataformas digitais, investigando em que medida tais atores passaram a desempenhar funções materialmente públicas sem estarem submetidos a um regime jurídico compatível com sua relevância institucional.

TECNOCRACIA, TECNOPÓLIO E PODER INFORMACIONAL: REFLEXÕES JURÍDICAS SOBRE A CENTRALIZAÇÃO TECNOLÓGICA NA SOCIEDADE DIGITAL

O artigo apresentado por Jesualdo Eduardo de Almeida Junior aborda as profundas transformações nas estruturas de poder da sociedade contemporânea pela expansão das tecnologias digitais. Assim, o artigo analisou os impactos jurídicos da centralização tecnológica na sociedade digital, investigando como a concentração de dados, infraestruturas e sistemas algorítmicos produz novas formas de poder informacional e concluiu que a centralização tecnológica impõe ao direito o desenvolvimento de novas estratégias regulatórias voltadas à proteção da autonomia informacional, à transparência algorítmica e à preservação da legitimidade democrática no ambiente digital.

A TRANSNACIONALIDADE NA REGULAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O artigo apresentado por Djônata Winter apresenta a constatação de um cenário em que o desenvolvimento e a aplicação da Inteligência Artificial transcendem as fronteiras nacionais e desafiam as estruturas regulatórias tradicionais baseadas em territorialidade, Este artigo analisa a transnacionalidade na regulação dessa tecnologia, mapeando seus atores, instrumentos, desafios e tendências.

Por fim, a professora Angela Issa Haonat, que estava auxiliando também na coordenação do GT, apresentou seu artigo na temática do acesso à justiça e identidade de gênero. Desafios da prestação jurisdicional e do atendimento institucional à população trans no sistema brasileiro de justiça. Relatou que seu trabalho foi desenvolvido em coautoria com Maria Clara Rezende Duarte Queiroz. O trabalho relata as pesquisas junto à comissão de gênero e analisa o acesso à justiça da população trans partindo de uma premissa crítica, segundo a qual, embora o Estado Democrático de Direito preveja universalidade, grupos vulnerabilizados ainda enfrentam barreiras institucionais, simbólicas e estruturais do sistema de justiça brasileiro. A investigação teve como objeto o aprimoramento das práticas institucionais para ampliar esse acesso e a efetividade dos direitos dessa população. Concluiu que não basta o Provimento 73 do CNJ, que dispõe sobre a verbação da alteração do prenome do gênero nos assentamentos de pessoas transgênero no registro civil ou decisões do STF. É preciso que as rotinas administrativas e os fluxos de atendimento reflitam o respeito à identidade auto-percebida.

Os diálogos oportunizados no GT certamente contribuirão para o avanço das pesquisas, registrando, os coordenadores, o alto nível dos trabalhos apresentados e o caminho profícuo do GT na trajetória do CONPEDI.

Os coordenadores,

A captura da justiça pelos indicadores: limites e riscos da gestão por desempenho no Poder Judiciário brasileiro

The capture of justice by indicators: limits and risks of performance-based management in the Brazilian Judiciary.

Lia Loana Curial Oliva
José Renato Gaziero Cella
Orides Mezzaroba

Resumo

O objetivo do artigo é analisar criticamente o modelo de governança pública adotado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), orientado por indicadores de produtividade e seus impactos sobre a concepção e a efetividade da prestação jurisdicional no Brasil. A pesquisa segue o método hipotético-dedutivo, com abordagem qualitativa e análise documental das Resoluções CNJ n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 370/2021, 395/2021, 396/2021, 615/2025 e da Portaria n.º 411/2024, confrontadas com o referencial teórico de Araújo (2002), Kissler e Heidemann (2006), Teixeira e Gomes (2019), Buta e Teixeira (2019), Trott (2012), Quintane (2011) e o TCU (2014). O estudo evidencia que o modelo de governança judicial privilegia a dimensão quantitativa da eficiência, subordinando a dimensão qualitativa. A justiça passa a ser avaliada exclusivamente por indicadores numéricos de eficiência. Propõe-se reorientar a governança judicial para incorporar métricas qualitativas que permitam avaliar a qualidade da prestação jurisdicional. O artigo articula fundamentos normativos e epistemológicos da governança com uma crítica filosófica inspirada em Kafka, revelando os paradoxos éticos da quantificação da justiça no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Governança pública, Governança judicial, Poder Judiciário, Indicadores de desempenho, Acesso à justiça

Abstract/Resumen/Résumé

Purpose: To critically analyze the model of public governance adopted by the Brazilian National Council of Justice (CNJ), oriented by productivity indicators, and its impact on the conception and effectiveness of judicial performance in Brazil. The study employs a hypothetical-deductive method with a qualitative approach and documentary analysis of CNJ Resolutions No. 335/2020, 345/2020, 354/2020, 370/2021, 395/2021, 396/2021, 615/2025, and Ordinance No. 411/2024, examined in light of the theoretical framework of Araújo, Kissler and Heidemann, Teixeira and Gomes, Buta and Teixeira, Trott, Quintane, and the TCU (2014). The research shows that the current model of judicial governance privileges the measurable dimension of efficiency, subordinating the conceptual and democratic dimensions. Justice is thus evaluated by indicators rather than by its substantive legitimacy.

The paper suggests reorienting judicial governance to include qualitative metrics that emphasize the public and human dimensions of judicial decision-making. The article connects the normative and epistemological foundations of governance with a Kafka-inspired philosophical critique, exposing the ethical paradoxes of justice quantification in the Brazilian context.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Public governance, Judicial governance, Judiciary, Performance indicators, Access to justice

1 INTRODUÇÃO

Em *O Processo*, Franz Kafka descreve uma engrenagem burocrática cuja lógica interna é tão perfeita quanto desumana. O protagonista, preso a uma rede de regras e ritos que ninguém domina completamente, vê-se esmagado por uma racionalidade que se justifica por si mesma: a de uma máquina que mede, registra e julga sem jamais olhar o sujeito. A metáfora, escrita há mais de um século, converte-se hoje em imagem precisa do modo como a gestão pública contemporânea, especialmente no Poder Judiciário brasileiro, tem incorporado a linguagem dos números como critério de legitimidade e medida de eficiência.

Sob o manto da modernização e da inovação tecnológica, o sistema judicial foi progressivamente transposto para uma racionalidade instrumental em que a quantificação dos resultados se torna sinônimo de governança. A partir da Resolução n.º 345/2020, que instituiu o Juízo 100% Digital, e da Resolução n.º 335/2020, que consolidou a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro, instaurou-se um modelo de administração orientado por métricas de produtividade e celeridade. Essa inflexão quantitativa foi reforçada por um arcabouço normativo posterior correspondente às Resoluções n.º 354/2020, 395/2021, 396/2021, 370/2021 e 615/2025 que estruturam o paradigma da governança tecnológica, baseada em indicadores de desempenho, inteligência artificial e segurança da informação.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) passou a atuar, nesse contexto, não apenas como órgão de controle administrativo, mas como arquiteto de uma política de gestão algorítmica do sistema de justiça. Instrumentos como o Módulo de Produtividade Mensal, as Metas Nacionais e os Relatórios Justiça em Números transformaram a função jurisdicional em um campo de mensuração contínua, em que juízes e tribunais são avaliados pela quantidade de sentenças, pelo tempo médio de tramitação e pela taxa de congestionamento relativa aos processos em cada uma das serventias do país. A Portaria n.º 411/2024 do CNJ, ao redefinir o eixo de produtividade para todo o Judiciário, sintetiza essa racionalidade ao fixar a celeridade processual e a redução de acervo como parâmetros universais de desempenho institucional.

Essa lógica de mensuração, embora apresente ganhos aparentes em eficiência e controle, traz consigo um deslocamento de sentido: a governança, concebida originalmente como forma cooperativa e deliberativa de condução do Estado, converte-se em técnica de monitoramento. Tal transformação implica riscos epistemológicos e políticos. Ao traduzir a justiça em dados, o modelo quantitativo desmaterializa o conflito humano que a jurisdição deveria acolher e resolver. O que antes era uma arena de argumentação, com sua densidade

ética e social, torna-se uma matriz de performance na qual a eficiência é derivada do número de feitos concluídos.

Como advertiu Kissler e Heidemann (2006), a modernização administrativa inspirada na New Public Management produziu Estados mais eficientes, porém não necessariamente mais justos nem mais próximos do cidadão. A governança pública, em sua acepção original, propunha a reconstrução das relações entre Estado, mercado e sociedade civil em bases cooperativas, transparentes e democráticas. No entanto, a adoção acrítica de métricas empresariais pelo setor público – e, no caso brasileiro, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – acabou por reforçar uma cultura de controle e produtividade divorciada da finalidade pública da ação estatal.

Nesse cenário, o problema que orienta este artigo é compreender como a adoção de modelos de governança pública baseados em métricas quantitativas de desempenho influencia a efetividade da prestação jurisdicional no Brasil. Mais do que discutir a eficiência das ferramentas, interessa examinar a lógica que as sustenta e o tipo de racionalidade institucional que produzem. A hipótese central é que o predomínio da quantificação, amparado por dispositivos normativos e tecnológicos, desloca o eixo da governança da esfera da deliberação e da legitimidade para a da mensuração e do controle.

O objetivo geral é avaliar de que modo o modelo de governança por indicadores, implementado pelo CNJ, tem impactado a forma de mensuração da eficiência e da efetividade da justiça brasileira, examinando seus limites epistemológicos e institucionais. Para tanto, o artigo adota o método hipotético-dedutivo, com abordagem qualitativa e análise documental, utilizando como fontes as resoluções e portarias do CNJ e a literatura especializada em governança pública, inovação e mensuração de desempenho.

Nesse sentido, a análise crítica fundamenta-se em quatro eixos teóricos e metodológicos articulados. Em primeiro lugar, adota-se a concepção de governança pública como fundamento de legitimidade democrática e orientação ao interesse público e não como mera técnica de controle e eficiência administrativa, conforme delineado por Araújo, Kissler e Heidemann e pelo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União.

Em segundo lugar, o estudo utiliza a distinção proposta por Buta e Teixeira entre as dimensões conceitual, mensural e democrática da governança, tomando-a como padrão normativo de comparação para demonstrar como o modelo do CNJ promove a hipertrofia da dimensão mensural em detrimento das demais.

Em terceiro lugar, adota-se a compreensão de inovação institucional como processo qualitativo de aprendizagem e produção de conhecimento, conforme Trott e Quintane, o que

permite problematizar o uso da inovação reduzida à aceleração produtiva e automação de procedimentos judiciais.

Por fim, a crítica é sustentada por análise documental do marco normativo e institucional do CNJ, especialmente suas resoluções, a Portaria n.º 411/2024, as Metas Nacionais, o Módulo de Produtividade Mensal e os relatórios Justiça em Números, garantindo ancoragem empírica e consistência argumentativa.

A argumentação se organiza em cinco movimentos: primeiro, uma revisão teórica das concepções de governança e suas dimensões conceitual, mensural e democrática; segundo, a análise das resoluções do CNJ à luz dos princípios de governança delineados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) – (Referencial Básico de Governança, 2014); terceiro, o exame crítico da Portaria n.º 411/2024 e dos instrumentos de mensuração de produtividade; quarto, a discussão dos paradoxos entre eficiência e efetividade; e, por fim, as considerações conclusivas, que retomam a metáfora kafkiana para problematizar o risco de um sistema judicial numericamente perfeito, mas democraticamente silencioso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: GOVERNANÇA E INOVAÇÃO PÚBLICA

A governança pública emerge, nas últimas décadas, como conceito de mediação entre o Estado e as dinâmicas sociais complexas que desafiam a legitimidade da ação governamental. De caráter polissêmico, como recordam Teixeira e Gomes (2019), a noção de governança articula dimensões políticas, administrativas e éticas, tendo como eixo comum a busca por maior capacidade estatal de coordenar, em rede, a interação entre governo, mercado e sociedade civil. A pluralidade do termo, no entanto, longe de representar mera evolução semântica, reflete o próprio deslocamento paradigmático do Estado burocrático para o Estado gerencial e, mais recentemente, para o Estado em rede.

Em sentido histórico, Araújo (2002) situou a emergência da governança como reação à crise de governabilidade dos anos 1970, quando o modelo keynesiano e o Estado de bem-estar começaram a ser questionados por sua incapacidade de responder a contextos de globalização e fragmentação social. Naquele cenário, a governabilidade passou a ser entendida como a capacidade do governo de exercer autoridade legítima e estável, enquanto a governança passou a designar o modo pelo qual o Estado interage e coopera com outros atores sociais e econômicos para produzir resultados públicos. A distinção entre ambos os conceitos (governabilidade como poder de governar e governança como modo de governar) torna-se

fundamental para compreender o percurso brasileiro da reforma do Estado e, por consequência, do sistema de justiça.

A reforma administrativa conduzida sob a influência de Bresser Pereira nos anos 1990 incorporou essa matriz teórica, introduzindo a racionalidade gerencial como base para uma administração orientada por resultados. Tal racionalidade, todavia, seria reinterpretada de modo crítico por autores como Kissler e Heidemann (2006), para quem o modelo da New Public Management (NPM) – importado das práticas empresariais – produziu uma modernização formal da máquina pública, mas não necessariamente uma aproximação entre Estado e cidadão. Em outras palavras, o Estado tornou-se mais eficiente, porém menos empático.

A public governance, como defendem esses autores, deveria significar uma nova geração de reformas administrativas, baseadas na ação cooperativa entre o Estado, as empresas e a sociedade civil, de forma eficaz, transparente e compartilhada. Contudo, a experiência internacional (e o caso brasileiro, de modo particular) revela que a promessa de uma governança participativa foi, muitas vezes, capturada por uma racionalidade tecnocrática e pelo uso extensivo de indicadores de desempenho como forma de controle institucional.

Essa captura se torna mais visível quando se observa a evolução da mensuração da governança. O estudo de Buta e Teixeira (2020), além de identifica três dimensões distintas, quais sejam, conceitual, mensural e democrática, evidencia a dissonância entre os indicadores e os fundamentos normativos do conceito. Ao se traduzir a boa governança em índices e métricas, a administração pública passa a se guiar por formas de conhecimento que, como alertam os autores, "moldam a maneira como os formuladores de políticas e o público percebem o mundo". Assim, os indicadores deixam de ser meros instrumentos de aferição para se converterem em mecanismos de poder e de definição de realidade.

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) reforça essa perspectiva ao definir governança como o "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e avaliadas", destacando princípios como liderança, estratégia e controle. Embora apresente um avanço institucional ao integrar dimensões de accountability e transparência, o referencial também consolida a cultura da mensuração como critério de legitimidade. A governança, que deveria ser um campo de decisão compartilhada e de deliberação pública, é reinterpretada como sistema de métricas e auditorias.

Essa tendência de mensuração constante não é exclusiva do setor público. No campo da inovação organizacional, Trott (2012) e Quintane et al. (2011) já advertiam que o processo inovativo, quando reduzido a resultados quantificáveis, perde sua natureza dinâmica e criativa. Para Trott, a inovação é, antes de tudo, um processo de aprendizagem coletiva e não um produto

mensurável. Quintane e seus coautores, por sua vez, descrevem a inovação como um fenômeno de rede, um "resultado baseado no conhecimento" que se manifesta no intercâmbio de experiências, ideias e saberes. Essa concepção relacional e qualitativa da inovação permite reaproximar a governança de seu sentido original: um modo de coordenação que envolve confiança, reciprocidade e legitimidade e não apenas controle e desempenho.

Nessa chave, a governança pública deveria operar como uma arquitetura de relações simbólicas e normativas voltadas à produção do bem comum, e não como um sistema de monitoramento técnico. Contudo, ao longo da última década, a experiência brasileira de governança judicial tem sido moldada por instrumentos normativos que deslocam o foco da interação para a quantificação. As Resoluções do CNJ – especialmente as de nº 345/2020, 395/2021 e 615/2025 – são expressões claras desse deslocamento. Sob o discurso da inovação e da transformação digital, instituem-se mecanismos de inteligência artificial, portais de dados e métricas de produtividade que conferem aparência de objetividade e neutralidade ao processo de gestão.

Em última instância, essa transformação implica uma mutação epistemológica: a justiça passa a ser observada não como processo humano de deliberação, mas como fluxo de informações a serem processadas, auditadas e comparadas. A governança, nesse contexto, torna-se sinônimo de eficiência algorítmica, e o juiz, figura central do sistema de justiça, converte-se em operador de metas. O resultado é a constituição de uma cultura de gestão que privilegia o resultado mensurável em detrimento da complexidade dos conflitos humanos, uma cultura que Kafka, se vivesse hoje, reconheceria de imediato.

3 MARCO NORMATIVO: O MODELO DE GOVERNANÇA E AS RESOLUÇÕES DO CNJ

A arquitetura normativa que sustenta o modelo de governança judicial brasileiro é produto de um movimento simultâneo de centralização técnica e dispersão tecnológica. Sob a justificativa da modernização e da eficiência, o CNJ consolidou um conjunto de resoluções e portarias que instituem uma espécie de governança algorítmica; um sistema em que a legitimidade das decisões administrativas e judiciais é aferida pela conformidade com parâmetros de produtividade e celeridade.

A Resolução n.º 345/2020 inaugura o marco simbólico desse processo ao autorizar a implementação do Juízo 100% Digital. Ao permitir que todos os atos processuais sejam realizados em meio eletrônico e remoto, essa norma não apenas viabilizou a virtualização integral dos fluxos judiciais, mas também naturalizou a ideia de que a eficiência operacional é

critério suficiente de modernidade. O que se apresenta como liberdade do jurisdicionado, a saber, a escolha por tramitação exclusivamente digital, oculta o movimento mais profundo de reconfiguração da presença do Estado-juiz: de mediador humano do conflito para gestor de interfaces.

Em complemento, a Resolução n.º 335/2020 instituiu a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), permitindo a integração de sistemas processuais eletrônicos em todo o território nacional. Essa unificação tecnológica, ainda que dotada de mérito organizacional, criou um campo de padronização que reduziu a diversidade procedimental e reforçou a centralização de dados e indicadores sob o controle do CNJ. Na prática, os tribunais passaram a ser avaliados não apenas por seus resultados jurisdicionais, mas por sua capacidade de alimentar um sistema informacional contínuo de produtividade.

A seguir, a Resolução n.º 354/2020 ampliou o alcance dessa racionalidade, regulamentando a realização de audiências e sessões por videoconferência e telepresenciais, além da comunicação de atos processuais por meio eletrônico. A norma consolidou o paradigma de um processo sem corpo, deslocando a oralidade, que é elemento vital do contraditório, para o campo das telas e transmissões. Ainda que tenha sido editada sob o contexto emergencial da pandemia, sua permanência revela o quanto o digital deixou de ser exceção para se tornar norma, e o quanto a eficiência tecnológica passou a equivaler, na retórica institucional, à ideia de acesso à justiça.

Em 2021, a Resolução n.º 395 criou a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, instituindo a Rede Nacional de Inovação (RenovaJud). Sob o vocabulário sedutor da inovação, o CNJ introduziu uma lógica de empreendedorismo público que, à primeira vista, parece alinhar-se ao que Trott (2012) e Quintane et al. (2011) descrevem como o estímulo à criatividade institucional. Contudo, ao examinar os instrumentos efetivos dessa política, observa-se que a inovação foi reduzida a meio para incremento de desempenho. As iniciativas laboratoriais, em grande parte, se orientam pela automatização de tarefas, pelo desenvolvimento de robôs e pela geração de dashboards estatísticos, e não por uma reflexão sobre a dimensão qualitativa da decisão judicial. A inovação, nesse contexto, torna-se serva da produtividade legitimada pelo jargão tecnológico.

No mesmo ano, a Resolução n.º 396/2021 instituiu a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética (ENSEC-PJ), incorporando o vocabulário da proteção de dados e da segurança informacional como novos critérios de governança. Essa norma, somada à Resolução n.º 370/2021, que criou a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD), consolida a dimensão técnica da governança judicial, pois o Estado-juiz passa

a ser visto como gestor de riscos e guardião de infraestruturas. O discurso da segurança da informação, da rede e do processo converte-se em narrativa de legitimação institucional, sustentando a centralização tecnológica como necessidade de integridade e confiança pública.

A virada mais explícita, porém, ocorre com a Resolução n.º 615/2025, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento, uso e governança de soluções de inteligência artificial no Poder Judiciário. O texto consagra princípios como transparência, segurança, explicabilidade e isolamento de dados, mas o faz a partir de uma concepção instrumental da integridade judicial. A inteligência artificial é tratada como ferramenta de aperfeiçoamento da produtividade e não como campo de reflexão ética sobre a relação entre decisão, linguagem e justiça. A norma adota a promessa de imparcialidade algorítmica como horizonte de eficiência, desconsiderando que os algoritmos apenas replicam (e amplificam) os vieses estruturais dos dados que os alimentam. O risco, como advertiria Kafka, é que a máquina julgue mais rápido, mas não melhor.

A esse conjunto normativo soma-se a Portaria n.º 411/2024, que redefine o eixo de produtividade para todo o Judiciário. Ao tratar a celeridade processual, o cumprimento de metas e a redução de acervo como objetivos centrais da governança, a portaria reitera a lógica performática da gestão judicial. O discurso de modernização institucional oculta o deslocamento do sentido de justiça: o que antes era compromisso com o devido processo e com a qualidade da prestação jurisdicional torna-se gestão de filas e índices de congestionamento. A portaria não apenas reafirma os instrumentos do Módulo de Produtividade Mensal e das Metas Nacionais, mas os eleva à condição de parâmetros estruturantes de legitimidade.

Ao se observar esse conjunto de normas em perspectiva, nota-se a consolidação de um regime de governança baseado na mensuração e no controle, e não na deliberação e na participação. A governança, segundo Kissler e Heidemann (2006), deveria significar a ação conjunta e compartilhada entre Estado, mercado e sociedade civil, pautada pela transparência e pela cooperação. No entanto, o modelo do CNJ inverte o vetor, pois transforma a governança em instrumento vertical de comando, onde o diálogo cede lugar à parametrização.\

Essa transformação normativa ecoa o diagnóstico de Buta e Teixeira (2020), visto que há uma dissonância estrutural entre os indicadores e os conceitos de governança pública. Enquanto os indicadores se limitam a quantificar o desempenho, o conceito de governança envolve legitimidade democrática, accountability e equidade. No campo judicial, essa dissonância assume feição dramática, vez que o tribunal que julga mais rápido não é necessariamente o que entrega mais justiça.

A retórica da inovação, da segurança e da produtividade, articulada nas resoluções e portarias do CNJ, constitui, portanto, o novo vocabulário da governança judicial. Mas, como

toda linguagem de poder, ela produz seus silêncios. Entre os números que sobem nos painéis e as metas que se cumprem nos relatórios, o que se apaga é a dimensão humana da jurisdição. O rosto do jurisdicionado que Kafka transformou em metáfora e que a gestão contemporânea tende a reduzir a estatística.

4 DISCUSSÃO CRÍTICA: EFICIÊNCIA, LEGITIMIDADE E O PARADOXO DA QUANTIFICAÇÃO

A adoção de modelos de governança orientados por indicadores, sob o argumento de aprimorar a eficiência e a transparência do Poder Judiciário, produziu um paradoxo estrutural, dado que, quanto mais mensurável se torna o desempenho judicial, menos inteligível se torna a própria justiça. O processo de transformação gerencial do Judiciário, iniciado sob a égide da modernização e da inovação tecnológica opera hoje como uma economia simbólica dos números; uma gramática que converte a decisão judicial em dado e o dado em medida de produtividade.

Essa conversão epistemológica possui raízes na racionalidade instrumental que Kissler e Heidemann (2006) identificaram como resíduo da New Public Management. O modelo gerencial, concebido originalmente para reorganizar a administração pública a partir de critérios de mercado, introduziu na linguagem estatal a lógica da produtividade, do desempenho e da competição. Essa lógica, transplantada para o universo da jurisdição, desfigura o sentido da eficiência, pois aquilo que, na esfera privada, é sinônimo de lucro, transforma-se, na esfera pública, em critério de legitimidade. O juiz produtivo é o juiz eficiente; o tribunal rápido é o tribunal exemplar. A justiça, nesse horizonte, deixa de ser valor e passa a ser métrica.

A armadilha da eficiência é precisamente o que Araújo (2002) chamaria de deslocamento da governabilidade para a governança. Ao concentrar-se nas condições materiais de exercício do poder, ou seja, nas máquinas, nos fluxos e nos sistemas, o Estado perde de vista o seu próprio fundamento que corresponde à legitimidade democrática que justifica o poder de decidir sobre a vida alheia. A governança, que deveria ser expressão do governo cooperativo e deliberativo, converte-se em técnica de governo sobre os próprios governantes. A mensuração, nesse contexto, não é instrumento de controle social, mas de autovigilância institucional.

A Portaria n.º 411/2024, ao redefinir a produtividade como eixo da governança judicial, consolida essa inversão. O dispositivo, que à primeira vista apenas atualiza metas e indicadores, opera, na verdade, como instrumento de padronização ontológica que redefine o que é ser um tribunal eficiente e, portanto, o que é ser um bom tribunal. Essa performatividade dos indicadores, descrita por Buta e Teixeira (2020), consiste em transformar parâmetros de

medição em realidades normativas. O indicador deixa de medir o fenômeno e passa a produzi-lo. O resultado é o que os autores denominam dissonância entre as dimensões conceitual, mensural e democrática da governança, vez que a dimensão conceitual (o que se entende por governança) e a democrática (os valores de legitimidade, equidade e accountability) são subordinadas à dimensão mensural (o que pode ser contado).

É nesse ponto que a crítica de Teixeira e Gomes (2019) se mostra mais aguda. Ao revisarem o conceito de governança pública em múltiplas abordagens teóricas, os autores observam que o termo, embora recente na administração pública brasileira, tornou-se sinônimo de eficiência técnico-operacional, eclipsando a sua natureza política. Essa mutação semântica é sintoma de um fenômeno mais profundo que corresponde a substituição da ética pública pela ética da performance. O gestor público, e em particular o magistrado, passa a orientar-se não pelo conteúdo pacificador da decisão, mas pela forma de sua mensuração. O sentido público do agir é substituído pelo reconhecimento estatístico do agir.

Essa lógica encontra respaldo em um sistema institucional que premia o resultado numérico. O Módulo de Produtividade Mensal e as Metas Nacionais do CNJ operam como dispositivos de vigilância simbólica, em que cada juiz e cada tribunal é transformado em unidade comparável de eficiência. O Relatório Justiça em Números funciona como instrumento de hierarquização moral, pois converte o exercício da jurisdição em ranking. O que se vende como transparência é, de fato, uma estetização da eficiência que se revela como a construção de uma vitrine algorítmica que exibe resultados, mas pouco diz sobre o processo que os produziu.

O Referencial Básico de Governança do TCU (2014), ao definir governança como sistema de liderança, estratégia e controle, contribui inadvertidamente para essa cultura do número. Embora inspirado em princípios de accountability e transparência, o modelo de governança do TCU é essencialmente normativo e prescritivo, reproduzindo o paradigma de que o controle gera confiança. No entanto, como lembram Kissler e Heidemann (2006), a confiança é o que antecede o controle, não o que dele resulta. Um Estado que se vê obrigado a provar continuamente sua eficiência perde, paradoxalmente, a legitimidade de seu agir, pois submete o valor da justiça à verificação técnica.

Essa tensão se agrava quando se observa a incorporação da inteligência artificial como instrumento de governança, nos termos da Resolução n.º 615/2025. O discurso da automação decisória se ancora na promessa de neutralidade e celeridade, mas encobre a questão fundamental: quem governa o algoritmo que governa a justiça? A norma, ao priorizar princípios de segurança e isolamento de dados, evita enfrentar a dimensão ética do problema que é a

reconfiguração da autoridade judicial e a redução da decisão a padrões probabilísticos. A inteligência artificial é apresentada como ferramenta de integridade, quando, na verdade, pode se converter em novo locus de opacidade.

A crítica de Trott (2012) e Quintane et al. (2011) sobre a natureza da inovação ajuda a compreender esse fenômeno. Para Trott, a inovação é processo social e cognitivo, e não um produto replicável. Quando transformada em métrica, a inovação perde a sua força criadora e se reduz a indicador de eficiência. Quintane e seus coautores afirmam que o conhecimento inovador surge da interação humana, da troca simbólica e da experimentação coletiva. No contexto do Judiciário, a substituição dessa dimensão intersubjetiva por ferramentas automatizadas de produtividade representa um déficit civilizatório que corresponde à substituição do pensamento pela estatística.

A racionalidade numérica, portanto, não é apenas uma escolha metodológica. É uma forma de poder. Ela define o que conta e o que pode ser contado. Ao privilegiar a celeridade e o volume de julgamentos, o modelo de governança judicial reforça a desigualdade estrutural entre litígios de baixa complexidade, facilmente contabilizáveis e causas de maior densidade social ou econômica, que exigem tempo, reflexão e escuta. O resultado é um sistema que aparenta eficiência global, mas reproduz ineficiências viscerais. O acesso à justiça, em sua dimensão qualitativa, é substituído por acesso a um julgamento rápido e padronizado ao mesmo tempo que superficial.

Esse descompasso entre o que é medido e o que é vivido é o núcleo do paradoxo da quantificação. O número, que deveria servir para iluminar o fenômeno, passa a encobri-lo. Como no tribunal kafkiano, tudo se registra, tudo se computa, mas nada se compreende. A engrenagem continua a girar, não por sentido, mas por inércia. E o homem, reduzido a caso, desaparece sob o peso da eficiência.

Portanto, análise desenvolvida permite afirmar que o modelo de governança em implementação no Poder Judiciário brasileiro promove uma reconfiguração do modo como a prestação jurisdicional é compreendida, avaliada e orientada institucionalmente. Em vez de constituir um arranjo voltado ao fortalecimento da qualidade da prestação jurisdicional esse modelo tende a consolidar uma lógica de gestão baseada prioritariamente em produtividade, cumprimento de metas e aceleração de fluxos processuais.

Nessa perspectiva, o modelo de governança adotado resulta na priorização de parâmetros quantitativos, como volume de decisões, cumprimento de metas e tempo de tramitação, em detrimento de critérios qualitativos relacionados à adequada resolução dos

conflitos, à devida fundamentação das decisões judiciais ao aprimoramento institucional da jurisdição.

Com isso, a avaliação do desempenho judicial passa a ser fortemente condicionada por indicadores numéricos, que orientam comportamentos, induzem práticas administrativas e redefinem prioridades institucionais. Embora essa lógica produza ganhos operacionais mensuráveis, ela reduz o enfoque na qualidade do serviço jurisdicional e na complexidade dos casos, convertendo a justiça em um resultado predominantemente mensurável, com impacto direto na forma como se compreende e se exerce a própria função jurisdicional.

Daí porque, defende-se que a governança pública, na dimensão administrativa e estratégica da jurisdição, não é a arte de medir, mas a arte de equilibrar controle e confiança. O desafio do Poder Judiciário brasileiro, diante da avalanche normativa e tecnológica que o cerca, é reencontrar esse equilíbrio. Isso exige reconhecer que a eficiência a partir da perspectiva da governança é meio de diálogo e não sistema de vigilância e que a justiça, antes de ser célere, precisa ser justa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, buscou-se demonstrar que o modelo de governança adotado pelo Poder Judiciário brasileiro, sob o argumento de promover eficiência, inovação e transparência, resultou em um processo de reconfiguração simbólica da própria ideia de justiça. A governança, conceito originalmente concebido para fortalecer a legitimidade democrática e a cooperação social, foi gradualmente convertida em instrumento de mensuração e controle. Esse deslocamento epistemológico e institucional, evidenciado nas resoluções e portarias do CNJ, representa mais do que uma escolha administrativa, pois constitui uma mutação na própria forma de pensar e legitimar o poder jurisdicional.

A análise das Resoluções n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 370/2021, 395/2021, 396/2021 e 615/2025, bem como da Portaria n.º 411/2024, revela a consolidação de um sistema de governança algorítmica, centrado na produtividade e na padronização. Esse sistema opera sob a aparência de neutralidade técnica, mas reproduz uma racionalidade que Kissler e Heidemann (2006) chamariam de “gerencialismo desumanizado” que é a crença de que o aperfeiçoamento da máquina equivale ao aperfeiçoamento da justiça. Ao reduzir a prestação jurisdicional à satisfação de indicadores, o Judiciário arrisca-se a transformar a justiça em exercício estatístico.

Os resultados da pesquisa confirmam o diagnóstico de Buta e Teixeira (2020) sobre a dissonância entre as dimensões conceitual, mensural e democrática da governança. Enquanto o

conceito se ancora em valores como legitimidade, accountability e participação, o modelo de mensuração imposto pelo CNJ opera por redução, vez que tudo o que não pode ser contado torna-se invisível. A consequência é a erosão silenciosa da justiça que exige tempo, escuta e prudência.

A racionalidade numérica que rege os relatórios Justiça em Números e o Módulo de Produtividade Mensal converteu o tempo processual em moeda simbólica de eficiência. O tempo que o juiz dedica a compreender a singularidade de um caso é, nesse sistema, tempo improdutivo. O tempo necessário para ouvir uma testemunha, refletir sobre um laudo ou ponderar a adequação de uma decisão não é mensurável, e, portanto, não é valorizado. O paradoxo é que o Judiciário, em nome da eficiência termina por punir o pensamento.

O Referencial Básico de Governança do TCU (2014), ao destacar liderança, estratégia e controle como pilares da governança, poderia servir de guia para reequilibrar essa lógica, caso seus princípios fossem interpretados à luz do que Teixeira e Gomes (2019) chamam de "ética da responsabilidade pública". Nesse sentido, a liderança deve ser entendida não como comando, mas como capacidade de inspirar confiança. Do mesmo modo, a estratégia não deve ser compreendida como cumprimento de metas, mas como construção de propósito comum e o controle examinado como compromisso com a verdade pública e não como vigilância.

Do ponto de vista da inovação, Trott (2012) e Quintane et al. (2011) oferecem a chave para resgatar a dimensão criativa da governança. Ambos demonstram que a inovação, enquanto processo de aprendizagem e de compartilhamento de conhecimento, não pode ser reduzida a resultados imediatos ou quantificáveis. Aplicada ao Judiciário, essa ideia significa compreender a inovação não como automação de tarefas, mas como reinvenção dos modos de decidir e de comunicar justiça. A verdadeira inovação institucional seria, portanto, aquela que devolve ao processo judicial a sua dimensão humana que e não aquela que o substitui por algoritmos e métricas.

A par disso, o estudo demonstrou que o modelo de governança pública adotado pelo Conselho Nacional de Justiça, estruturado prioritariamente em indicadores de produtividade e desempenho, produz efeitos relevantes sobre a forma de compreender, organizar e avaliar a prestação jurisdicional no Brasil.

Evidenciou-se que esse arranjo normativo e gerencial reorienta a prática judicial para parâmetros predominantemente quantitativos, como volume de decisões, cumprimento de metas e tempo médio de tramitação, em detrimento de critérios relacionados à qualidade da decisão, à adequada resolução dos conflitos e à reflexão institucional sobre a finalidade da jurisdição. Assim, o artigo responde ao objetivo proposto ao demonstrar que a ênfase na

mensuração de resultados modifica a concepção e a efetividade da justiça, condicionando o funcionamento do Judiciário a uma lógica de desempenho mensurável.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao oferecer uma leitura crítica do atual modelo de governança judicial, evidenciando os riscos da hipertrofia de indicadores quantitativos e destacando a necessidade de equilíbrio entre mensuração, análise qualitativa e compromisso democrático com a jurisdição.

Do ponto de vista institucional, a reflexão desenvolvida auxilia na compreensão de que ganhos operacionais, embora relevantes, não podem ser tomados isoladamente como sinônimo de melhoria da justiça, sob pena de reduzir a complexidade da atividade jurisdicional a parâmetros estatísticos.

Ao problematizar esses limites, o estudo colabora para o debate sobre políticas judiciárias mais equilibradas e sobre modelos de governança capazes de conciliar eficiência com qualidade, responsabilidade institucional e finalidade pública da atuação judicial.

Daí por que, a metáfora kafkiana, retomada agora ao final, revela-se mais do que um recurso literário: é uma advertência filosófica. O tribunal de Kafka é um espelho do nosso tempo de um sistema perfeito em sua forma e vazio em seu sentido. No Juízo 100% Digital, o processo se movimenta com fluidez, os prazos se cumprem, os relatórios se atualizam, mas a justiça não se efetiva. A máquina processa, mas não compreende; decide, mas não escuta. O risco da governança por indicadores é justamente o de confundir movimento com avanço, velocidade com virtude.

Repor a dimensão humana da governança judicial exige deslocar o olhar da eficiência para a legitimidade. Significa reconhecer que o papel do CNJ não é apenas contabilizar julgamentos, mas assegurar que cada decisão – mesmo a mais simples – seja expressão do compromisso do Estado com o cidadão. Significa também admitir que a tecnologia, quando orientada apenas por metas, transforma o direito em algoritmo e o juiz em operador de estatísticas.

A crítica aqui proposta não pretende negar a importância da modernização ou da transparência, mas afirmar que tais valores só têm sentido se subordinados à finalidade pública da justiça. O desafio da governança contemporânea é evitar que a racionalidade dos números engula a racionalidade do direito. É reencontrar o ponto de equilíbrio entre a potência da técnica e a fragilidade da condição humana, isto é, entre o dado e o sentido, entre o resultado e o valor.

Como no final do romance de Kafka, talvez o que se imponha ao Judiciário não seja a negação da engrenagem, mas a coragem de olhá-la de dentro, reconhecer seus limites e restaurar, no coração da máquina, o espaço da escuta, da dúvida e da prudência. Porque, em

última instância, nenhuma métrica de desempenho será capaz de medir o que define a justiça que é o seu compromisso com a dignidade da pessoa humana.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vinícius Carvalho de. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. Brasília: ENAP, 2002.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 5, p. 1110-1130, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 335, de 29 de setembro de 2020. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496#:~:text=CAP%C3%8DTULO%20III&text=II%20%E2%80%93%20fixar%20diretrizes%20para%20alinhamento%20da%20governan%C3%A7a%20com%20todos%20os%20tribunais.&text=VII%20%E2%80%93%20promover%20e%20facilitar%20o,equidade%20no%20atendimento%20%C3%A0%20sociedade.&text=V%20%E2%80%93%20conformidade%20com%20as%20normas,pr%C3%B3prio%20da%20Presid%C3%AAncia%20do%20CNJ.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 345, de 9 de outubro de 2020. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/original175500202010145f873b7482503.pdf

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 354, de 19 de novembro de 2020. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3579

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 370, de 28 de janeiro de 2021. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 395, de 7 de junho de 2021. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/original125931202
1060960c0bb3333a4f.pdf

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 396, de 7 de junho de 2021. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3975

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n.º 615, de 11 de março de 2025. Brasília, DF: CNJ, 2025. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/original155530202
5031467d4517244566.pdf

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Portaria n.º 411, de 2024. Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880

KISSLER, Lutz; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para o Estado brasileiro. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 3, p. 479-498, 2006.

QUINTANE, Eric; CASSIMAN, Bruno; REICHEL, Astrid; NOHRA, Irene. Innovation as a knowledge-based outcome. Journal of Knowledge Management, v. 15, n. 6, p. 928-947, 2011.

TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho; GOMES, Rafael Araújo. Governança pública: fundamentos, evolução e tendências no Brasil. Revista do Serviço Público, v. 70, n. 3, p. 349-373, 2019.

TROTT, Paul. Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial básico de governança organizacional: aplicável a órgãos e entidades da administração pública e a outras instituições jurisdicionadas ao TCU. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.