



GT - DIREITO DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

**A UTILIZAÇÃO DE *DASHBOARDS* PELO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO:
POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

Victor Rafael Ferreira de Brito¹

RESUMO:

O presente artigo analisa as possibilidades de uso dos *dashboards* como ferramentas tecnológicas que auxiliem em tarefas relativas ao Poder Judiciário brasileiro, bem como os empecilhos que possam representar obstáculos para a efetivação dessa proposta. Este trabalho propõe a implementação de tal medida a partir de uma visão dúplice, ao direcionar os *dashboards* tanto aos jurisdicionados quanto aos servidores dos órgão de jurisdição. Ademais, este artigo almeja constatar a introdução mais expressiva dos *dashboards* enquanto medida que representa adequação às atitudes adotadas pelo Conselho Nacional de Justiça rumo à “tecnologização” da prestação jurisdicional. Esta produção faz uso do método hipotético-dedutivo, procedendo-se a partir de uma abordagem qualitativa visando a apresentação e discussão de dados da realidade judiciária brasileira, e que possui base referenciada em documentos normativos, doutrinários e artigos científicos, estes últimos jurídicos e não-jurídicos, nacionais e internacionais, relacionados à temática. Como resultados, este artigo conclui que mostra-se como harmônica a adequação constitucional, infraconstitucional e doutrinária da proposta de adoção dos *dashboards* enquanto ferramentas tecnológicas a serviço da prestação jurisdicional do Brasil.

Palavras-Chave: *dashboards*; direito; inovação; eficiência; poder judiciário

¹ Graduando em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), membro-pesquisador do projeto Cascudo JuriLab (UFRN), Estagiário no escritório Dutra e Fídias Advogadas Associadas. E-mail: victorbrito0576@gmail.com.



1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da tecnologia, como elemento presente na vida humana, tem sido atestado desde o momento em que se obteve o domínio do fogo, e que assim como a complexidade individual passou, e ainda vem passando, por uma violenta transformação, observando-se exemplos como a prática da criação de ligas metálicas, como no período da Idade dos Metais, a implementação da roda e o desenvolvimento da arquitetura, como na Idade Antiga, as instituições bancárias e a prensa, esta última fortemente atribuída à figura do gravador sacro Johannes Gutenberg, como na Idade Média, o telescópio e a máquina a vapor, como na Idade Moderna, dentre várias outras novidades feitas com o intuito de facilitar atividades demoradas. Toda essa conjuntura de invenções, vistas no decorrer do tempo cronológico-civilizacional, representam, todas, exemplos de aplicação da tecnologia, situações que atestam o fenômeno tecnológico acontecendo frente aos olhos da humanidade.

Em contextos mais recentes, a tecnologia tem se apresentado sob uma nova perspectiva, qual seja, a digital. A realidade tem sido rodeada de informações responsáveis pela transposição da tecnologia do campo da realidade imanente para a o campo da realidade virtual, a qual se acessa por intermédio de hologramas, telas de alta definição e demais dispositivos. Para além dessa constatação, tem-se desenvolvido formas de inteligência com certo nível de autonomia quanto à elaboração de pensamentos próprios, como é o caso da inteligência artificial. Não se pode olvidar a nítida influência social que a tecnologia, por intermédio das mídias sociais, tem apresentado. Nota-se, portanto, que a tecnologia tem sido alçada a seu estado mais multifacetado possível, sendo um acontecimento de abrangência absoluta.

Por óbvio, a dimensão jurídica também sofre com os efeitos oriundos das atividades tecnológico-digitais atualmente observados, precisando sempre se moldar repetidamente frente à mudança constante, não somente por uma questão de adequação pura e simples, mas também pelo fato de que se essa adequação não ocorrer de forma minimamente razoável, pontos vitais relativos à jurisdição deixam de funcionar, a exemplo do sistema processual, intimamente ligado ao auxílio da tecnologia. Toda essa gama de situações explicita medidas como a digitalização quase que integral dos processos no



Brasil, os quais correspondem a um grande acervo e as repetitivas atitudes de busca pela eficiência na prestação de serviços jurisdicionais, por meio da imposição de metas.

É pensando nessa macro-ideia acima apresentada que se fundamenta a base desse artigo, qual seja, a análise de possibilidades e também dos desafios relativos à implantação dos *dashboards* em áreas de atuação que digam respeito ao Poder Judiciário, bem como procurar esmiuçar, subsidiariamente, os princípios de gestão processual que norteiam a governança e manutenção do Poder Judiciário enquanto elemento estatal que esteja em constante e pleno funcionamento, esclarecer como os *dashboards* podem ser interpretados enquanto uma tecnologia capaz de tratar, organizar e expor dados, apontar como essa tecnologia pode ser utilizada para auxiliar no monitoramento de atividades e cumprimento de metas referentes ao Judiciário e constatar os impasses possíveis para a implementação desse tipo de tecnologia na realidade dos órgãos de jurisdição e dos jurisdicionados.

Esse artigo mostra-se como uma produção oportuna uma vez constatada a incontestável importância de os tribunais, e demais entidades ligadas ao Poder Judiciário, se adaptarem à crescente e forte realidade tecnológica pela qual passa, hodiernamente, o mundo, de maneira que a tecnologia se faça cada vez mais presente, na forma de um enorme e multifacetado auxílio, empregado com o objetivo de permitir a concretização de uma prestação jurisdicional mais ativa, veridicamente eficaz, otimizada e que, acima de tudo, esteja em harmonia com os princípios constitucionais vigentes, estes que se notam não somente na Constituição Federal, mas também em todo o sistema infraconstitucional vigente.

A problemática deste trabalho reside no crescente desafio da digitalização não só da Justiça enquanto instituição, mas principalmente dos serviços judiciais prestados nacionalmente e na situação, alastrada nacionalmente, de constante engarrafamento processual, fenômenos esses que induzem as autoridades judiciais e administrativas a adotarem atitudes que prezem pela aquisição de formas eficientes de monitoramento das atividades realizadas, visando a melhoria, eficiência e transparência dos ofícios intrínsecos às competências do Sistema Nacional de Justiça, o que, por conseguinte, gera a indagação de como uma tecnologia a exemplo do *dashboard* pode ser utilizada pelo Judiciário brasileiro, enquanto uma tentativa de adequação tecnológica.



Este artigo divide-se em três seções, estas após os procedimentos metodológicos, sendo a seção 4 destinada a um entendimento acerca das ferramentas, disposições normativas e iniciativas vistas no âmbito do Poder Judiciário as quais objetivam garantir da melhor forma o gerenciamento e condução processuais, bem como apresentar um panorama da realidade que tem por objetivo constatar a situação de congestionamento processual. A seção 5 debruça-se sobre o entendimento do que seriam os *dashboards*, como identificá-los, quais as propostas que essa ferramenta tecnológica possui e como podem servir de auxílio. Finalmente, a seção 6, disposta enquanto uma interseção entre as seções imediatamente anteriores, trata das possibilidades de uso dos *dashboards* nas atividades de cunho judicial e correlatas, sejam direcionadas ao público externo ao órgão de jurisdição ou aos componentes internos desses mesmos órgãos. Logo após, são constatadas as considerações finais deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A escolha dos autores Few (2006) e Silva e Behar (2019) se deu a partir da contribuição linguístico-comunicativa nas asserções dos autores quanto ao uso da tecnologia, sendo aquele um nome notável no campo da design digital, o qual aponta conceitualmente o que pode ser determinado pelo nome de *dashboard*, bem como as diretrizes de organização que esta ferramenta digital deve seguir para ser confeccionada, enquanto que estas são produtoras científicas que discutem a forma como se percebe o fenômeno digital frente ao processo educativo e também comunicativo dos indivíduos, o que influencia no tema central deste trabalho.

Em termos de análise econômica a que este artigo se atém, cita-se Coase (1960) enquanto autoridade que propõe a redução dos custos operacionais de resolução de problemas como forma de tornar o cotidiano humano mais eficiente, medida esta que se encontra indiretamente ligada às possibilidades apresentadas no decorrer deste trabalho.

Em sentido jurídico, Alexy (2015) e Barroso (2017) abordam temas que tratam da forma como se percebe o Direito hodiernamente, destacando-se aquele enquanto ferrenho difusor da afirmação dos princípios jurídicos enquanto normas, enquanto este aponta o constante e crescente clamor social pelas providências por parte do Poder Judiciário



brasileiro, sendo ambos esses pontos constatações de que o judiciário precisa repensar e aprimorar repetidamente suas formas de atuação, o que se relaciona ao escopo deste artigo.

Ademais, Soares, Schmidt e Meneghetti (2021), Nunes (2023), Bezerra (2023), Clementino (2020) e Abdalla (2023) apresentam proposições de teor jurídico, baseadas diante da constatação de congestionamento processual posto na realidade nacional e constante tendência de otimização dos serviços prestados atualmente, inclusive os jurisdicionais, as quais primam pela aquisição fática da eficiência por parte do Direito, a partir de novos princípios simpáticos à tecnologia e à gestão produtora no Judiciário.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia consiste em uma pesquisa bibliográfica, na qual aplica-se o método hipotético-dedutivo, procedendo-se a partir de uma abordagem qualitativa visando a apresentação e discussão de dados da realidade judiciária brasileira, e que possui base referenciada em documentos normativos, doutrinários e artigos científicos, estes últimos jurídicos e não-jurídicos, relacionados à temática. Trata-se, em suma, de uma produção de natureza teórica.

A ideia de aplicação de trabalhos para além da seara jurídica fora adotada enquanto forma de auxiliar na percepção de que para além de implicações jurisdicionais, a proposta a ser esmiuçada neste trabalho apresenta impactos também nos campos da economia e administração, ambos igualmente relacionados de forma conveniente aos anseios do Sistema Nacional de Justiça.

4 OS PRINCÍPIOS DE GESTÃO PROCESSUAL E OS DESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO NACIONAL

A forma de condução do fenômeno jurídico, principalmente nos dias atuais, tem sido bastante ditada pela força normativa dos princípios, não só no campo do direito material, mas também no direito processual, situação essa que se deu a partir de uma construção cadenciada e progressiva até a efetiva elevação do recurso principiológico à alcinha de norma, que necessita de respeito (Alexy, 2015). Observando-se o campo do direito processual brasileiro, mais especificamente, percebe-se uma contínua expansão



rumo à influência cada vez mais nítida dos princípios na gestão processual, em grande parte devido à maleabilidade e flexibilidade de aplicação que essas normas possuem, quando interpretadas como mandamentos de otimização (Alexy, 2015, p. 90). Dentro do universo principiológico processual, o que se constata é a crescente busca por uma nova forma de gestão processual mais célere, que atualmente já conta com uma quantidade numerosa de disposições normativas que regem como deve caminhar o gerenciamento nacional de processos, motivadas, essas mesmas disposições, por questões de melhoria da eficácia e responsividade desses procedimentos jurídicos, como meios cada vez mais propícios à finalidade de concretização e realização de direitos.

Nota-se que, quanto à forma de condução dos trabalhos direcionados ao gerenciamento funcional de processos, tem-se a presença de normas materiais e processuais que traçam direções para esta atividade, como é o caso do artigo 5º da Constituição, o qual em seu inciso LIV destaca que ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal (Brasil, 1988), enquanto que no inciso LXXVIII nota-se que a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (Brasil, 1988).

A Carta Cidadã traz, ainda, no *caput* de seu artigo 37, que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Em mesmo sentido, o Código de Processo Civil de 2015 preceitua, em seu artigo 8º, que, ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência (Brasil, 2015).

Nota-se, um acompanhamento do Código de Processo Civil aos ditames apresentados no texto constitucional, o que destaca não somente a consonância dessas leis, mas também o respeito ao texto constitucional que o caderno processual obedece, destacando-se a observância ao princípio da eficiência, termo que, pelo seu significado, compreende a ação ou capacidade de produzir um efeito, em consulta pragmática ao dicionário Michaelis (2008, p. 313).



Historicamente, o princípio da eficiência e a busca pela sua aplicabilidade por parte do Poder Público começa veementemente na Inglaterra, durante a gestão da ex-primeira ministra Margaret Thatcher, a partir da implantação de um movimento de gestão pública intitulado “Gerencialismo”, o qual tinha por objetivo alocar os métodos de gestão vistos na iniciativa privada direcionando-os para o setor público, principalmente no tocante à implantação de medidas de desempenho, avaliação de custo-benefício das medidas tomadas e foco no cliente, o que no caso da iniciativa pública era o cidadão, integrante da sociedade civil (Bezerra, 2023, p. 143).

A filosofia do Gerencialismo, então, foi levada a nível continental, a partir do advento do Código Europeu de Boa Conduta Administrativa e a Recomendação nº 7 sobre Boa Administração (Bezerra, 2023, p. 142), e por força da tamanha influência dos modelos europeus de administração, chegou ao Brasil, juridicamente, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, a qual acrescentou ao art. 37 da Constituição Federal o termo “eficiência”, este sendo elevado à categoria de princípio normativo direcionador das ações da Administração Pública nacional, para além dos arts. 74 e 70 da Carta Magna, estes que abordam em seus mandamentos a análise tanto da eficácia quanto da eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da Administração Pública e a observância da economicidade, respectivamente (Bezerra, 2023, p. 143).

Com a sua presença no texto da Constituição, a irradiação do princípio da eficiência mostrou-se efetiva em vários outros códigos e legislações infraconstitucionais, a exemplo do Código de Processo Civil de 2015, que, como mencionado, em seu artigo 8º apresenta expressamente o respeito ao princípio da eficiência como pressuposto básico para a aplicação do ordenamento jurídico quando feito pelo juiz (Brasil, 2015). Esta, inclusive, é somente uma das presenças da eficiência na lei processual, uma vez que são citadas outras medidas, como o calendário processual, visto no artigo 191 e a criação de outros princípios mais específicos, como o da celeridade processual.

Ademais, nota-se um crescente movimento, em âmbito nacional, pela implementação das práticas de inovação judicial, as quais tenham a capacidade de conciliar a atividade jurisdicional com ferramentas tecnológicas, de forma que o cidadão, na condição de jurisdicionado, seja tratado como o centro dessa nova maneira de se realizar a



justiça. Dentro dessa nova perspectiva, há proposições principiológicas que igualmente têm capacidade plena de influenciar a gestão processual.

É oportuna a atenção aos princípios da flexibilidade e adaptabilidade, enquanto elementos que se acompanham e se significam mutuamente, os quais preconizam que a atividade jurisdicional inovadora não pode simplesmente desconhecer o valor da tentativa e do erro como vetores de produção de um novo conhecimento jurídico, afinal, proibir esses eventos corresponderia a manter imutável o modo de se realizar o Direito (Clementino, 2020, p. 4).

Além desses dois princípios, merece destaque o da cultura digital, marcado pela resignificação das práticas que constituem a atividade jurisdicional em plataformas tecnológicas, indo para além da mera substituição do suporte físico pelo suporte digital. Por esse princípio, prima-se por um processo de desterritorialização da própria jurisdição, como uma modalidade de poder judiciário depositado em uma nuvem de informações (*Clouds*), onde até mesmo os autos judiciais passariam de mero acúmulo cronológico de documentações pertinentes à marcha processual para, então, serem tratados como meios de gestão inteligente de dados (Clementino, 2020, p. 6).

Igualmente, é prudente destacar a conjuntura de ações promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com duas finalidades basilares: tecnologizar a prestação jurisdicional, bem como demais atividades jurídicas correlatas, e prezar pela concretização de um Poder Judiciário mais responsivo, eficiente e progressista.

Nesse ínterim, cabe citar a criação, dentre outras medidas de igual natureza e ambição, do Programa Justiça 4.0, o qual tem como finalidade promover o acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial (CNJ, 2024, p. 218), o Núcleo de Justiça 4.0, o qual corresponde a um título concedido pelo CNJ aos tribunais que criem um ambiente estruturado de forma virtual na sua integralidade e voltado ao atendimento de demandas especializadas com competência sobre toda a área territorial situada dentro dos limites da jurisdição do tribunal respectivo (CNJ, 2024, p. 222) e a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), que possui por como objetivo fomentar o desenvolvimento colaborativo entre os tribunais, preservando os sistemas públicos em produção, ao tempo



em que consolida a política para a gestão e expansão do PJe, apresentando, portanto, um foco duplo de atuações (CNJ, 2024, p. 226).

Não somente as disposições em vigor, a exemplo da Constituição Federal e Código de Processo Civil, bem como as novas construções feitas em torno dos princípios da Inovação Judicial, além das iniciativas do CNJ acima delineadas apresentam, todas elas, as mesmas inclinações, quais sejam, os anseios pela realização da eficiência na realidade processual do Sistema de Justiça brasileiro. Entretanto, o que se percebe é uma nítida situação de descompasso da teoria anteriormente exposta com o cotidiano de gestão dos órgãos de jurisdição do Brasil.

Segundo dados retirados de julho de 2024, provenientes da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DATAJUD), mecanismo de consulta disponibilizado pelo CNJ, somente o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte (TJRN), o qual inclusive se enquadra na condição de tribunal de pequeno porte², concentra em torno de 2,5 milhões de processos que estão em curso. Se a observação for estendida a todos os tribunais estaduais do Brasil, o número sobe para 262,2 milhões. Tal informação transparece um incontestável congestionamento processual, o que instaura lentidão e volumosidade, problemas estes em situação de completo desalinhamento com a eficiência e a celeridade, estatuídas no ordenamento jurídico, constitucional e infraconstitucional.

Evidente que o processo de digitalização processual do Brasil, ou seja, a passagem da dimensão física para a dimensão virtual, já vem se mostrando quase completa, afinal, em 2023, a jurisdição de primeiro grau apresentou a virtualização de 99,6%, enquanto que a de segundo grau, 99,4% (CNJ, 2024, p. 236). Entretanto, o que se questiona é a efetividade de otimização promovida por essas mudanças. Nesse momento é que ganha destaque a atuação dos *dashboards* e a contribuição que eles podem dar para auxiliar na resolução desses problemas apontados.

² Ver p. 59 do Relatório Justiça em Números: 2024. ano-base: 2023, a qual comporta o TJRN como tribunal de pequeno porte. Este exemplo apontado no texto demonstra que até mesmo as instituições de pequeno porte enfrentam o imbróglio da congestão processual.



5 DASHBOARDS: A TECNOLOGIA NO TRATAMENTO E USO DE DADOS

A tecnologia, atualmente, tem agido na vida humana, e na sociedade, enquanto elemento impulsionador de suas atividades, sendo também usada para realizar tarefas de forma automatizada, que antes demoravam horas para serem concluídas manualmente e agora podem ser finalizadas dentro de poucos minutos, com um alto grau de perfeição em sua realização. Noutro sentido, ela também se mostra como um mecanismo de apoio ao desenvolvimento da criatividade humana, esta que muitas vezes encontra-se necessitada de um auxílio criativo, este capaz de ser fornecido através do uso da tecnologia. Em suma, o ser humano sempre demonstrou procurar o caminho mais fácil, célere e eficiente (Abdalla, 2023, p. 295).

Percebe-se, portanto, que a tecnologia se traveste dentro de um substantivo atualmente bastante requisitado, substantivo esse que talvez seja o novo petróleo do século XXI: A Otimização.

A capacidade de economizar tempo sem perda considerável da qualidade de trabalho desenvolvida pela tecnologia é claramente uma oferta bastante apetitosa aos olhos dos trabalhadores atuais, sejam quais forem suas respectivas áreas de atuação. Restringindo-se ao Direito, nota-se que, principalmente no tocante à manutenção do Sistema de Justiça Nacional, há uma excessiva demanda, principalmente processual, em um cenário onde vê-se uma gama quase inacabável de litígios que se encontram em curso nos tribunais espalhados pelo país, estes que não conseguem atingir progressos esperados nem mesmo com vias alternativas à resolução judicial, a exemplo da conciliação (Soares; Schmidt; Meneghetti, 2020, p. 192). Logo, o que se nota é um distanciamento dessa atmosfera relativamente às práticas de otimização eficaz.

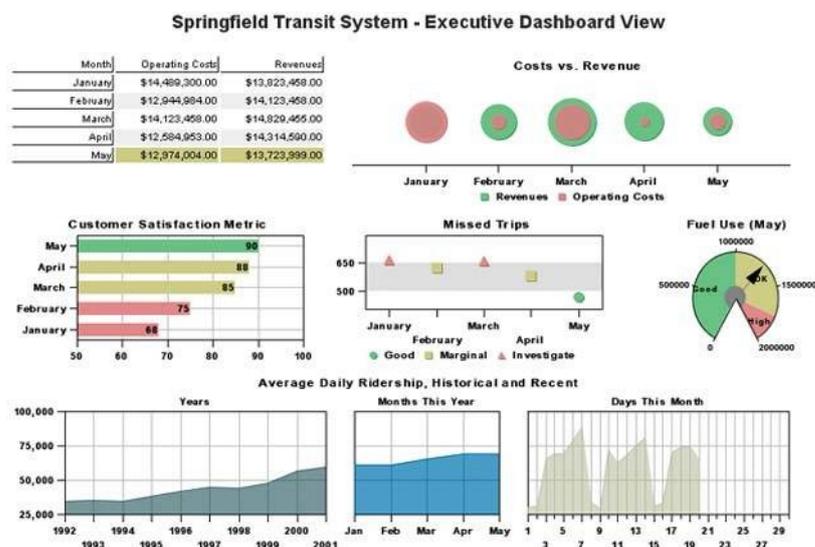
Uma dessas formas de economia de tempo por intermédio da tecnologia, que tem se mostrado cada vez mais imponente frente à realidade humana, é o *dashboard*, que, quando confeccionado de forma efetiva, se constitui enquanto um instrumento capaz de unir o destaque às informações vitais, que sejam coletadas, com a simplicidade e objetividade com que estas são dispostas ao visualizador, sendo muito mais científico do que artístico e, acima de tudo, tratando-se de buscar um objetivo claro, qual seja, comunicar (Few, 2006, p. 13).



Dashboards, essencialmente, são conjuntos de dados dispostos de forma facilitada e estratégica, geralmente vistos em gráficos, tabelas ou demais tipos de apresentação informacional. Segundo Few (2006, p. 26, tradução do autor), um *dashboard* é uma exibição visual das informações mais importantes necessárias para alcançar um ou mais objetivos; consolidado e organizado em uma única tela para que as informações possam ser monitoradas num relance. Portanto, esse instrumento tem por objetivo a clareza na distribuição das informações, dispostas de maneira a se tomar a melhor decisão para que se alcance um objetivo específico desejado.

Para que se entenda com mais facilidade a definição apresentada do que seria o *dashboard* e como o aspecto visual é um fator gritante dentre suas qualidades, veja-se a imagem a seguir:

Figura 1 - Exemplo visual de um *dashboard*



Fonte: FEW (2006).

Observando-se a Figura 1, que utiliza como exemplo os dados retirados a partir da observação do sistema de trânsito em um ambiente citadino, nota-se que o *dashboard* não é um gráfico, uma tabela ou um outro indicador de dados específico somente, mas um conjunto destes, tendo como uma de suas principais características a possibilidade de interação entre as informações constantes nessa gama de dados, o que sintetiza a aplicação



do princípio da conexão³ (Few, 2006, p. 78) os quais se encontram diante daquele que o observa, sempre com o intuito de provocar, naquele que o procura entender, a compreensão mais clara, simplificada e capaz de entregar um panorama geral das informações coletadas. Logo, o que se nota, a partir da natureza conceitual do *dashboard*, é que sua proposta está em completo acordo com a busca pela otimização, sem a perda da qualidade da decisão que venha a ser tomada.

Também é prudente acrescentar o fato de que o uso correto e otimizado da tecnologia representa um, dos necessários, passos a ser dado rumo à efetiva realização de uma justiça que se centre na figura do ser humano, principalmente a justiça na modalidade digital, de maneira que a construção contínua desse sistema seja focada no aperfeiçoamento de espaços não somente para a participação ativa da figura do litigante, mas também pensada de maneira a se mostrar mais intuitiva, convidativa e adequada aos conflitos (Nunes, 2023, p. 10), pontos esses que se encaixam perfeitamente à estrutura organizacional de um *dashboard*, por se tratar de um artifício igualmente centrado na finalidade de transmitir dados e informações da maneira mais clara e decisiva possível para quem procura entendê-lo.

O movimento constante de criação de uma nova ordem judicial adaptada à tecnologia permite, inclusive, a adoção de novos pensamentos que defendem a visão do fenômeno tecnológico não mais como parte auxiliar ou subsidiária da marcha processual comum, de forma que este agora seria visto como uma “quarta parte” (Nunes, 2023, p. 9) do processo, para além da estrutura composta por aquele que realiza a jurisdição, ou o juiz propriamente dito, a parte autora e a parte ré.

Tal forma novíssima de compreensão se ampara na justificativa de que tão nítido é o impacto do elemento tecnológico no curso processual, ao apresentar um rol de possibilidades de decisões a serem tomadas pelas partes litigantes e auxiliar o juiz por meio de recursos de autoajuda e diagnóstico consideravelmente eficiente de problemas que poderão ser encontrados, que a sua participação dificilmente não interferirá expressivamente no resultado final, o que leva à conclusão de uma influência nítida na

³ Few aponta em sua obra que um *dashboard* bem produzido precisa apresentar a sensação de conexão ou ligação entre as informações presentes que precisem desse detalhe, para que sejam esclarecidas as relações entre os componentes informacionais dos quais o *dashboard* trata.



transformação do escopo e da natureza da abordagem do processo e até mesmo do próprio tribunal frente à forma como se porta diante da resolução de disputas e como interage com as partes dessa mesma disputa (Nunes, 2023, p. 9).

Portanto, não é novidade que se a gestão do Direito, a nível nacional, nas áreas material e processual, procura atingir os objetivos aos quais se destina, bem como deve os atingir, precisa observar que a complexidade de interações sociais e mudanças de comportamento, provocadas pela atuação forte da tecnologia, moldam parâmetros comportamentais que precisam estar previamente incluídos dentro de um preparo institucional, elaborado cautelosamente e idealizado com base na observação das necessidades e dos perfis dos litigantes que possuem, sendo justamente por isso que não basta somente a ocorrência do fenômeno da digitalização.

Vê-se que o emprego da tecnologia por si só não produz os efeitos desejados e almejados, afinal, sem planejamento minimamente verossímil e sem o foco no amparo completo e esclarecido ao jurisdicionado, poucos efeitos positivos, ou até mesmo nenhum, são gerados, o que mantém o quadro de ineficiência já instalado no cenário nacional, o qual pode facilmente ser agravado diante da má condução dos recursos pelo emprego inadequado destes.

É pensando nesses problemas que o próximo tópico trata sobre como poderia ser empregado o uso de *dashboards* em um sistema tão propício ao congestionamento, mas que ao mesmo tempo precisa realizar a constante manutenção de sua capacidade de resposta às demandas sociais, como o das instituições jurisdicionais do Brasil.

6 O USO DE *DASHBOARDS* NO PODER JUDICIÁRIO

Observa-se que o *dashboard* apresenta com clareza e facilidade os dados, tornando-os disponíveis para o leitor de maneira que se gere um entendimento simples, sem necessidade de maiores cuidados ou complexidades para que se capte a informação. Diante dessas qualidades, propõe-se maneiras de utilização desta ferramenta para otimizar a prestação de serviços feita pelos órgãos de jurisdição nacionais.

Em vista preliminar, pensa-se em uma forma de uso dessas ferramentas centrada em dois polos de atuação, sendo o primeiro focado no serviço prestado ao jurisdicionado,



componente da sociedade civil que recebe e sofre os efeitos das medidas judiciais, enquanto que, na outra via de aplicação, o foco será justamente a conjuntura de pessoas que compõem os bastidores do poder judiciário, os servidores e demais prestadores de serviços voltados à realização do interesse público, que trabalham com, dentre outros objetivos correlatos, o compromisso de entregar a melhor prestação jurisdicional possível, desde aqueles que realizam tarefas de menor grau hierárquico até os que tratam de assuntos extremamente delicados.

Partindo-se da perspectiva do uso dos *dashboards* para o cidadão, esta atitude se mostra como medida de inquestionável importância para a afirmação do respeito ao princípio da publicidade, devidamente codificado no art. 37 da Constituição Federal. Entenda-se: é importante ressaltar o fato de que a disponibilização de um amplo leque de informações de teor judicial, por intermédio do uso da multiplicidade de caminhos oferecidos pela tecnologia, as quais digam respeito aos interesses do jurisdicionado, representam um passo adiante rumo à participação ativa deste no caminhar processual no qual encontra-se, de maneira que não mais se porta como um mero recebedor de atos processuais proferidos pelo juízo a que se sujeita e muito menos como mero peticionador, mas como um componente que efetiva seus anseios em âmbito judicial com mais incisividade e que atua verdadeiramente como parte cooperante.

Essa lógica de atuação forte do jurisdicionado é um pensamento reiterado por vários intelectuais que se debruçam sobre o tema da inovação judicial e uso da tecnologia de forma eficiente no Direito, a exemplo de Clementino (2020, p. 6), no momento em que defende a adaptação linguística dos assuntos relacionados à jurisdição, feita de forma que o cidadão compreenda plenamente o que está acontecendo em cada fase processual, para que assim molde da melhor forma possível a sua contribuição enquanto sujeito processualmente ativo.

Em igual sentido caminham as proposições de Nunes (2023, p. 3), ao defender a concretização de um direito processual que possui a necessidade de ser pensado, e elaborado, com vistas não só aos direitos contidos no modelo constitucional de processo que já se tem por costume, mas principalmente ao titular desses direitos, qual seja, o



cidadão, este que deve ser considerado enquanto protagonista e centro de referência para esse novo direito processual a que se faz menção.

Adiciona-se também a contribuição da ampla disponibilidade de informações, dados e medidas de cunho judicial, disponibilizadas via *dashboards*, para a redução da litigiosidade excessiva e muitas vezes desnecessária, cenário esse comumente visto no Brasil, e uma realidade que tende a se agravar nacionalmente, dada a “hiperjudicialização da vida”, como comentado por Barroso⁴ (2017, p. 288). É comum deparar-se com situações que são levadas ao Poder Judiciário, as quais facilmente se resolveriam por meio de um simples diálogo seguido de um acordo entre as partes, sem nem sequer a necessidade de mediação, conciliação ou jurisdição realizados por um terceiro.

Em outros casos, observa-se litígios que, há muito, se arrastam na via judicial e que muitas vezes podem ser resolvidos utilizando-se medidas que representem economia de tempo e de recursos, mas que por falta de adequada disseminação informacional, acabam prolongando-se no tempo desnecessariamente. Sobre este último ponto, inclusive, a título de exemplo, nota-se as recorrentes tentativas de entes federativos, principalmente municípios e estados, em realizar acordos relativos a pagamentos de precatórios, como tentativa de reduzir as numerosas dívidas contraídas, a exemplo do que fez a Prefeitura de Natal recentemente em abril de 2024⁵, que muitas vezes passam despercebidas pelos credores.

O que se mostra, muitas vezes, é a inexistência de uma ponte que ligue a possibilidade de transação ao jurisdicionado. Ou seja, a possibilidade de firmar o acordo existe, mas não chega sequer ao conhecimento do credor muitas vezes devido à pouca amplitude e clareza na disseminação da informação, o que mais uma vez ressalta o papel dos *dashboards*, não somente como expositores de informações e dados, mas também enquanto fornecedores das vias possíveis de atuação, de forma que estejam sujeitas à

⁴ Luís Roberto Barroso trata da crescente quantidade de problemas sociais que são levados ao âmbito judicial, de maneira que se constituem em disputas ou desavenças que, ao invés de serem resolvidas extrajudicialmente, são levadas à apreciação do Judiciário, ocorrendo o fenômeno da “hiperjudicialização da vida”.

⁵ A medida adotada pela Prefeitura de Natal é um resultado das numerosas dívidas que o município tem a pagar, o que motiva o seu incentivo à conciliação para sanar o inadimplemento que possui frente aos seus credores, na tentativa de firmar acordos com valores menores, mas pagos antecipadamente.



escolha que melhor se encaixe nos interesses do jurisdicionado que esteja em contato com a visão oferecida pelo *dashboard*.

Essa forma de prestação de serviço, que indiretamente o *dashboard* presta, focada na melhor tomada de decisão possível pelo jurisdicionado, se mostra enquanto uma forma de caminhar para a mudança de paradigma da prestação jurisdicional, que não mais se volta à resolução de disputas, mas sim à prevenção destas, por intermédio do uso da tecnologia (Nunes, 2023, p. 7).

Em consonância com essa percepção, é oportuno entender o emprego desses fatores de expressão tecnológico-informacional como redutores dos custos sociais, afinal, no momento em que se estabelece a litigiosidade por via judicial, quando a desavença passa para a análise do Poder Judiciário, a capacidade de afetar negativamente a terceiros, alheios ao problema central, mostra-se plenamente possível, bem como cresce o grau de impacto da decisão judicial não somente no mundo jurídico, mas também na esfera econômica, gerando facilmente uma conjuntura de pontos cuja resolução mostra-se evidentemente dificultosa, pensamento acompanhado pelas contribuições de Coase (1960), mostrando-se um caminho completamente contrário ao idealizado pelo Sistema Nacional de Justiça, este que faz menção à afinidade com a simplicidade, otimização e, principalmente, resolução de conflitos e prevenção de eventuais desacordos.

Quanto ao uso dos *dashboards* destinado à figura dos servidores, que exercem atividade laboral com vistas à manutenção adequada da marcha processual e demais outros pontos que garantam um funcionamento saudável da instituição judicial, aqueles também possuem bastante serventia. A adoção de *dashboards* no processo de gerenciamento de tarefas relativas ao desenvolvimento de atividades internas, que mantenham os serviços prestados pelo poder judiciário funcionando de forma eficiente, mostra-se, igualmente, uma medida de grande valia, pelos mesmos argumentos trazidos ao se explicar a perspectiva de aplicação destinada à figura do jurisdicionado.

É importante destacar que existe uma problemática muito nítida a ser enfrentada para que o uso proveitoso dos *dashboards* na seara judicial seja visto de forma contundente, qual seja, o impasse da provável falta de habilidades digitais não somente dos



jurisdicionados, mas também dos servidores do Sistema de Justiça que exercem atividades de teor mais simples.

Sobre essa celeuma, inclusive, é oportuna a observação do apelo à construção de uma cultura, fomentada no interior dos órgãos de jurisdição, que preze pela aquisição da fluência digital, fenômeno este que, nas palavras de Silva e Behar (2019, p. 23 *apud* Tarouco, 2013), seria “uma capacidade pessoal, no sentido de que os indivíduos fluentes em tecnologia da informação avaliam, selecionam, aprendem e usam novas tecnologias da informação conforme apropriado para suas atividades pessoais e profissionais”, definição essa que precisamente se encaixa no escopo desse artigo, por elevar dois aspectos abordados: as atividades pessoais, que dizem respeito às ações, propostas e decisões do jurisdicionado, e as atividades profissionais, relativas à forma de trabalho desenvolvida pelo servidor do Poder Judiciário, o qual necessita de se adaptar cotidianamente a novos procedimentos refinados os quais contribuam para com a melhora no exercício de sua atuação.

Como forma de, ao menos, atenuar esse empecilho anteriormente destacado, entende-se o papel de protagonismo que o CNJ tem nesse tipo de assunto, devido ao fato de tal entidade já ter se consolidado, muito por suas posições adotadas, enquanto um guardião da melhoria da prestação de serviços jurídicos no Brasil, se comportando como uma entidade que assume a posição de vanguarda ao adotar, e ver com olhos positivos, novidades capazes de incrementar e aperfeiçoar o Direito nacional, o processo, a obediência à Constituição Federal e a melhor garantia possível de um Poder Judiciário que seja transparente, responsivo às demandas sociais e fiscalizador da aplicação da lei.

Dessa forma, o CNJ pode tomar iniciativas direcionadas à promoção de atividades, tais como cursos, palestras, oficinas e propaganda de teor informativo, capazes de familiarizar tanto os servidores da justiça quanto o público externo à organização institucional dos órgãos jurisdicionais, com vistas não só aos *dashboards*, mas também a todos os demais meios tecnológicos usados pelo Sistema de Justiça, bem como, em um momento posterior, à disponibilização de materiais de aprimoramento técnico e teórico, uma vez consolidada a familiarização com essas tecnologias.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É indubitável que a tecnologia veio para permanecer no seio da vida humana, uma vez que se enxergam interferências da sua existência na realização de atividades econômicas, políticas e governamentais, nas interações interpessoais e até mesmo na construção da própria personalidade. Diante disso, é impensável que algum campo de atuação que tenha, no mínimo, um lastro de existência do componente humano não sofra os efeitos desse fenômeno intensificado nos últimos tempos. Por isso, é notório constatar que o Direito não passaria ileso pela mão sagaz da tecnologia.

Conclui-se que a proposta de inclusão e aprimoramento dos *dashboards* enquanto mais uma das formas de auxílio tecnológico para o Poder Judiciário mostra-se como uma medida que possui plena capacidade para cooperar com o atendimento à demanda por eficiência e otimização quando introduzida de forma previamente pensada e adequada à realidade de cada órgão jurisdicional, bem como representa uma forma mais facilitada de acesso à informação, seja destinada ao jurisdicionado ou aos servidores dos órgãos de jurisdição que consigam vislumbrar a adequação dos *dashboards* na sua rotina de trabalho, principalmente considerando-se o apelo ao recurso visual, como restou evidente no curso textual desse artigo, que esse instrumento digital possui.

Evidente que os *dashboards* sozinhos não resolverão a celeuma leviatânica da lentidão do Sistema de Justiça do Brasil, porém, muito mais letárgico este ficará sem estes painéis de informação apresentados com o intuito simples, mas muito importante, de passar a informação ao público ao qual se destina. Afinal, os atos humanos são motivados por informações, essencialmente, e no momento em que estas mesmas informações não são dispostas ou passadas de maneira clara, o que governa é a inexatidão, a qual facilmente leva a um estado duradouro de inatividade, substantivo esse que o Poder Judiciário brasileiro precisa, urgentemente, retirar do seu quadro de adjetivos.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Gustavo. Ferramenta ou muleta? Breve análise sobre o uso da tecnologia e precedentes na tomada de decisões nos tribunais. **Revista de Processo**. vol. 335. ano 48. p. 293-307. Ed. RT. São Paulo, 2023.



26º Seminário de Pesquisa do CCSA

Crise Climática, Desenvolvimento e Democracia

23 a 27 de setembro de 2024

ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. Tradução de Virgílio Afonso da Silva, 2ª ed. 4ª tiragem. Ed. Malheiros Editores. São Paulo, 2015.

BARROSO, Luís Roberto. **A Judicialização da Vida e o Papel do Supremo Tribunal Federal**. Ed. Fórum. Belo Horizonte, 2017.

BEZERRA, Fabio Luiz de Oliveira. Princípios constitucionais estruturantes da implantação de modelos de gestão inovadora em unidades jurídicas. **Revista de Informação Legislativa**: RIL, Brasília, DF, v. 60, n. 239, p. 137-158, jul./set. 2023. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/60/239/ril_v60_n239_p137. Acesso em 16/07/2024.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Artigo 37. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27/07/2024.

BRASIL. **Lei 13.105: CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL**. Artigo 8º. Brasília, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 27/02/2024.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. **Princípios da Inovação Judicial**. Revista Consultor Jurídico (ConJur), 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial/>. Acesso em: 15/07/2024.

COASE, Ronald. The Problem of Social Cost. **Journal of Law and Economics**. v. 3, p. 1-44. Disponível em: <https://www2.econ.iastate.edu/classes/tsc220/hallam/Coase.pdf>. Acesso em 22/07/2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DATAJUD)**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em 24/07/2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2024: ano-base 2023**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2024. p. 236. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em 24/07/2024.

FEW, Stephen. **Information Dashboard Design**. Itália. Ed. O'Reilly Media, 2006.



26º Seminário de Pesquisa do CCSA

Crise Climática, Desenvolvimento e Democracia

23 a 27 de setembro de 2024

Michaelis: Dicionário Escolar Língua Portuguesa. Ed. Melhoramentos. São Paulo, 2008.

NUNES, Dierle. Virada Tecnológica no Direito Processual: Fusão de conhecimentos para geração de uma nova justiça centrada no ser humano. **Revista de Processo**, v. 344, 2023, p 403-429, 2023.

PREFEITURA DE NATAL. **Prefeitura abre prazo para inscrição de interessados em conciliação de precatórios.** Prefeitura de Natal, Natal, 2024. Disponível em: <https://www.natal.rn.gov.br/news/post2/40805>. Acesso em: 26/07/2024.

SILVA, Ketia Kellen Araújo da Silva; BEHAR, Patrícia Alejandra. Competências Digitais na Educação: Uma Discussão acerca do Conceito. **Educação em Revista**, v. 35. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/wPS3NwLTxtKgZBmpQyNfdVg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 27/07/2024.

SOARES, J.; SCHMIDT, R. M.; MENEGHETTI, T. V. Excesso de Processos Judiciais e a Responsabilidade do Indivíduos em Agir Virtuosa e Responsavelmente. **Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas**, Pouso Alegre, v. 37, n. 2, p. 184-205, 2021. Disponível em: <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/417/333>. Acesso em 09/08/2024.