



## COMO UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA PODE AJUDAR A ORGANIZAR DADOS DO PODER JUDICIÁRIO NA CULTURA DO ACESSO À INFORMAÇÃO

### HOW A SYSTEMS PERSPECTIVE CAN HELP ORGANIZING DATA OF JUDICIARY POWER IN THE CULTURE OF ACCESS TO INFORMATION

Lahis Pasquali Kurtz<sup>1</sup>  
Aires Jose Rover<sup>2</sup>

#### RESUMO

A era informática abre novas possibilidades e anseios democráticos: há uma crescente tensão na fronteira entre governo e sociedade civil, essa demandando por maior acesso à informação pública. O Poder Judiciário brasileiro desponta com o projeto Justiça em Números e metas cuja avaliação é divulgada para a população anualmente. Porém, é preciso lembrar: acúmulo de dados não significa mais informação. A maneira de organizar os dados enquanto elementos que cria a informação. Essa organização, a maneira como se dá e os dados que são coletados para fazê-la são fundamentais no processo de elaboração de informações acerca do Poder Judiciário. Nesse contexto, o presente trabalho investiga a problemática: em uma perspectiva sistêmica, quais os déficits na coleta e tratamento de dados do relatório Justiça em Números, considerando que este se propõe a atender à demanda por informação qualificada que permeia a cultura do acesso, permitindo identificar déficits e soluções para efetivar a finalidade social do Poder Judiciário? A abordagem é pelo método hipotético-dedutivo, dividindo-se o trabalho em três seções: parte-se da teoria sistêmica desenvolvida por Humberto Maturana e Francisco Varela aplicada ao contexto do Estado democrático, reconhecendo o Poder Judiciário enquanto elemento do sistema estatal, formado por relações de comunicação e cognição; a construção é aporte para análise crítica dos indicadores e dados do relatório Justiça em Números no papel de base para produção da informação que sustenta a gestão do Judiciário brasileiro.

Aponta-se ao final amostras de possibilidades mais sistêmicas para o trabalho com dados e indicadores no sistema judicial.

**Palavras-chave:** Cultura do acesso, Complexidade, Informática, Política judiciária, Teoria sistêmica

#### ABSTRACT

The computing era opens new democratic possibilities and urges: there is an ongoing tension in the frontier between government and society, the least demanding for more access to public information. Brazilian Judiciary Power stands out with project Justice in Numbers and the publishing of evaluation of goals for the people annually. However, it must be noticed: data gathering doesn't mean more information. The way to organize data as elements is what creates information. This organization, the way it happens and the data collected to make it are essential in the process of producing information about Judiciary Power. Within this

<sup>1</sup> Mestranda pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). **E-mail:** lahiskurtz@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). Professor associado pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Santa Catarina, (Brasil). **E-mail:** aires.rover@gmail.com





framework, this paper investigates the problem: in a systems perspective, what are the shortcomings in gathering and treating data of Justice in Numbers report, taking in account its commitment to satisfy the demand for qualified information which pervades access culture, enabling identification of deficits and solutions to accomplish the social goal of Judiciary Power? The approach is by hypothetical-deductive method, the paper being divided in three sections: opens with an application of Systems Theory of Humberto Maturana and Francisco Varela to the context of Democratic State, recognizing Judiciary Power as component of the state system, formed by relations of communication and cognition; this input is used for a critical analysis of data and measurers of Justice in Numbers in its role of base to producing the information which supports the managing of Brazilian Judiciary Power. At the end, it is indicated a sample of more systemic possibilities for working with data and measurers in judicial system.

**Keywords:** Access culture, Complexity, Informatics, Judicial politics, Systems theory

## INTRODUÇÃO

O contexto político-democrático da sociedade contemporânea, como resultado de processos que reconheceram déficits no modelo de separação entre as esferas governo e sociedade civil para a satisfação dos interesses sociais, prima por uma cultura de conexão entre esses componentes do sistema estatal. Como o governo foi, historicamente, a esfera que se fechou ao contato por meio de formas de autocriação que impediram maior intervenção exterior, a transformação buscada impacta diretamente a maneira de organização das instituições governamentais. Essa cultura almejada, de maior abertura da esfera governamental a perturbações advindas da sociedade civil, é denominada cultura do acesso.

A expansão das tecnologias da informação e comunicação pode ser vista como parte de um processo de *feedback* nessa proposta cultural. Cidadãos que compõem a sociedade civil são possíveis nós em uma rede de relações; à medida que se desenvolvem novas formas de inter-relação, maiores são as demandas por amplificação das possibilidades comunicativas. Ao perceber o que é possível em termos de comunicação pelas tecnologias, tende-se a demandar por novas possibilidades ainda não exploradas.

A resposta a essas reivindicações, no que tange à relação entre sociedade civil e governo, é dada por políticas envolvendo novas possibilidades de aquela acessar informação governamental e de comunicar-se com os entes políticos. O enfoque no governo como único polo ativo das políticas, adotado por modelos estatais modernos, começa a ser questionado por essa perspectiva, com a qual é possível reconhecer naquela visão reducionista a origem de problemas de efetivação das políticas públicas. A percepção defendida pela cultura do acesso é de que a concretização de processos adequados às finalidades sociais necessita considerar como atores políticos tanto o governo quanto a sociedade civil.

Dentre as propostas dessa transformação cultural, tem-se o uso tecnológico de sistemas de coleta de dados das instituições governamentais, a fim de sistematizá-los e disponibilizá-los à sociedade civil. Esse viés da viragem cultural seria o acesso à informação, compreendido como a disponibilização organizada de dados não-sigilosos de entes governamentais.

No âmbito governamental brasileiro, o Poder Judiciário se destaca nessa estratégia por ter uma maneira diferente de efetivar a publicação dos dados: enquanto que nos Poderes Legislativo e Executivo isso é feito, via de regra, de forma descentralizada, sem que haja um



padrão de quais dados e como serão tornados públicos para a sociedade, no Poder Judiciário o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) propôs a centralização dessas informações sob a forma de um relatório anual, a Justiça em Números. Assim, em seu *site*, é possível acessar em um único endereço da Rede dados de todos os Tribunais que compõem o Judiciário Brasileiro.

Poder-se-ia aduzir que tal procedimento efetivamente incrementa o acesso à informação, que a coleta dos dados produz informação e sua publicação dá efetividade à proposta cultural do acesso. O Poder Judiciário parece ter à sua disposição uma organização promissora para se tornar acessível e também para melhorar sua gestão. Os indicadores dali advindos são a base para a elaboração de propostas e tomada de decisão no que toca à solução de problemas do sistema judicial. É preciso ter em mente, entretanto, para realizar uma análise adequada de tal hipótese, o que é informação, e como ela pode ser útil para a cultura do acesso no âmbito do Poder Judiciário.

O acúmulo de dados não significa mais informação. É a maneira de organizar os dados enquanto elementos que cria a informação. Essa organização, a maneira como se dá e os dados que são coletados para fazê-la são fundamentais no processo de elaboração de informações acerca do Poder Judiciário. Não se pode medir o desempenho do Judiciário com base em gastos e duração de processos, mas é necessário considerar também se o sistema de aplicação das normas legais – a decisão – é satisfatório e se os meios adotados para tanto – o processo – seguem um padrão democrático.

Nesse contexto, o presente trabalho investigará a problemática: em uma perspectiva sistêmica, quais os déficits na coleta e tratamento de dados do relatório Justiça em Números, considerando que este se propõe a atender à demanda por informação qualificada que permeia a cultura do acesso, permitindo identificar déficits e soluções para efetivar a finalidade social do Poder Judiciário?

A abordagem será feita pelo método hipotético-dedutivo, tendo-se dividido o trabalho em três partes: a primeira teórica, partindo-se da teoria sistêmica desenvolvida por Humberto Maturana e Francisco Varela aplicada ao contexto do Estado democrático, reconhecendo o Poder Judiciário enquanto elemento do sistema estatal, formado por relações de comunicação e cognição, utilizando-a como aporte para a segunda parte, que consiste em análise crítica dos indicadores e dados do relatório Justiça em Números no seu papel de base para a produção da

informação que sustenta a gestão do Poder Judiciário brasileiro. Na terceira parte aponta-se algumas amostras de possibilidades mais sistêmicas para o trabalho com dados e indicadores no sistema judicial.

Pretende-se no presente artigo, mais do que um exercício de aplicação da teoria sistêmica na compreensão da organização do Estado e do Poder Judiciário, apresentar a base para propor mudanças na produção de informação sobre a gestão desse Poder. Intenta-se que o resultado da análise sob uma perspectiva sistêmica sirva para nortear a construção de um esquema de dados e indicadores que visualize integradamente seu desempenho em atividades-meio e atividades-fim, considerando a natureza política da instituição.

## **1 ELEMENTOS PARA UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA DA DEMOCRACIA**

A ideia de Estado como sistema, que aqui se pretende abordar, tem como premissa a existência de duas esferas que o compõem: a sociedade civil e o governo. A inter-relação dessas duas esferas – e não somente o governo, como se presume nos modelos estatais modernos – é que cria o espaço político e social. Para ser adequada à estrutura social, uma concepção política deve reconhecer esta relação.

O viés adotado no presente trabalho pretende tratar dessas relações a partir da teoria sistêmica, utilizando os conceitos desenvolvidos por Maturana e Varela (1995). Ao apresentar a vida como um sistema, a fim de explicar como se dá o processo cognitivo, os autores introduzem a noção de autopoiese: a ideia de que a informação que um ser vivo produz no seu fazer serve para reproduzir sua estrutura. Enquanto a estrutura seria a parte material do sistema, a informação é a maneira como ele se organiza ou opera.

A ideia de autopoiese pode ser aplicada a sistemas sociais a partir desses dois conceitos delineados por Maturana e Varela, organização e estrutura, na medida em que se considera a informação como forma de organização, que pode ser reproduzida em diferentes esquemas físicos que se recriam continuamente. É por meio da interação dessa estrutura com outros elementos que se dão perturbações entre o sistema e a nova estrutura com que entra em contato, resultando na cognição, conforme detalham Varela, Thompson e Rosch (2001).



Assim, na perspectiva aqui adotada, reconhece-se que a relação entre sujeito e aquilo com que entra em contato cria um mundo, não havendo o mundo independentemente dessa ação de conhecer. O conhecimento, segundo Varela, Thompson e Rosch (2001, p. 281-295) deve ser compreendido pela ótica do “caminho do meio”, não se podendo afirmar que o mundo existe independentemente do sujeito cognoscente (objetivismo) ou que o sujeito origina um mundo a partir de si e independentemente de perturbações externas (solipsismo).

A teoria sistêmica do conhecimento reconhece que não há um mundo independente, que pode ser representado por meio dos sentidos, ou um mundo impossível de se conhecer pela distância do sujeito que interpreta. Ao reconhecer que a informação ocorre por processos cognitivos, de relação entre os elementos de uma estrutura, não sendo corpórea, o mundo somente pode ser concebido por relações cognitivas. Varela, Thompson e Rosch (2001, p. 321) e Maturana e Varela (1995) afirmam que este processo cognitivo nos responsabiliza, pois torna possível o reconhecimento do outro como legítimo outro, gera uma relação de alteridade em relação ao mundo.

É essa ideia de compromisso, gerada pelo conhecimento, que fundamenta o ideal de sociedade democrática, cooperativa, na qual “em vez de ser corporalizada [...] a partir da luta, do hábito e do self, a meta é tornarmo-nos corporalizados a partir da compaixão para com o mundo” (VARELA, THOMPSON E ROSCH, 2001, p. 321). Esse olhar voltado às relações atravessa a discussão pretendida no presente artigo, pois a partir da visão sistêmica percebe-se que são as relações entre os indivíduos das organizações sociais – e não o indivíduo ou o meio social, isoladamente – que estão no centro das questões.

Comunicar e informar são, nesse âmbito, elementos constitutivos dos sistemas humanos, e conseqüentemente do Estado. Há um acoplamento estrutural, uma relação de mútua perturbação entre sociedade civil e governo, que pode alterar a organização de cada um, variando conforme o grau de comunicação entre eles.

Como afirma Maturana (1993, p. 2), o que diferencia a humanidade dos demais seres vivos é sua capacidade de linguagem, de comunicar ideias de forma coordenada, que permite o conhecer. Efetivamente, para Maturana, linguagem é “um modo de conviver em coordenação de coordenação de coordenações de condutas consensuais, [...] o viver no emocionar

entrelaçado com a linguagem, com o qual se configura o conversar” (tradução livre) (1993, p. 6)<sup>3</sup>.

A narrativa da perspectiva sistêmica acerca dos governos leva em conta as diferenças de conversação que se dão em duas culturas que são descritas na obra de Maturana (1993) como matrística e patriarcal. O autor narra que na cultura matrística não existe a noção de propriedade nem de separação ou dominação entre masculino e feminino, enquanto que na cultura patriarcal há a prática da apropriação e surge a ideia de uma disputa entre gêneros. A monarquia seria uma expressão dessa última, pois nela o Soberano se apropria da coisa pública, descaracterizando-a (MATURANA, 1993, p. 14). O autor delimita: “que é a coisa pública? Aquilo que está ali e é acessível a qualquer cidadão, para olhá-la, condená-la, refletir sobre isso e para atuar” (tradução livre) (Maturana, 1993, p. 13)<sup>4</sup>.

Nesse contexto, Maturana considera que a democracia surgida na Grécia foi um intervalo na cultura patriarcal, pois é um modelo de organização social que permite essa atuação sobre a coisa pública, retirando do monarca a força de dominação. O autor (1993, p. 14) identifica a cultura matrística com a forma de vida democrática, na qual está presente a conversação, o tratar o outro como alguém legítimo.

A partir desse conceito, de retomada do conceito matrístico em um âmbito dominado pela cultura patriarcal, Maturana (1993, p. 15) delinea os dois problemas enfrentados pelo estado democrático, que persistem na atualidade: a pressão patriarcal pela apropriação dos temas sociais por uma ou poucas pessoas, e a intenção de expandir a cidadania.

Com isso, intenta trazer à tona que a democracia é a possibilidade de que todos tenham acesso à coisa pública, e a coisa pública são os temas de interesse dos cidadãos.

---

<sup>3</sup> No original: “un modo de convivir en coordinación de coordinación de coordinaciones conductuales consensuales, [...] vivir en el emcionar entrelazado con el lenguaje, con lo cual se configura el conversar”.

<sup>4</sup> No original: “¿Qué es la cosa pública? Aquello que está allí y es accesible a cualquier ciudadano, para mirarlo, para condenarlo, para reflexionar sobre él y para actuar.”



O anseio democrático, nesse diapasão, reconhece a necessidade de inter-relação das esferas governo e sociedade na construção do público. Essa relação, como descreve Maturana (1993), vai além da ideia de eleição de representantes, os quais somente podem atuar enquanto tiverem a permissão da comunidade – o poder só se mantém enquanto aqueles que estão sujeitos obedecem.

Esta relação de mútua intervenção distante entre sociedade e governo, que é reforçada pelas incompletudes dos sistemas democráticos modernos, é questionada na Sociedade Informacional contemporânea. Pode-se reconhecer que, a partir da disseminação de tecnologias de informação e comunicação como a internet, há maiores motivações para se questionar o afastamento e a clausura das instituições governamentais. A sociedade estando habilitada a criar mais laços e novas formas de relação com potenciais antes somente imagináveis (desde o acesso a diversos grupos de interesse até a possibilidade de cooperação na construção de projetos e coisas com outros ao redor do mundo), passa a demandar, cada vez mais, ações do governo e respostas mais imediatas, que exigem aproximação.

O anseio por informação é uma das questões que emerge na contemporaneidade, e de certa forma pode-se vê-lo como uma contribuição à atitude do governo em promover maior acesso. Diante de demandas sociais crescentes, que são feitas diretamente ao governo, sendo ele visto como o responsável por colocá-las em movimento, percebe-se que, sozinha, a esfera governamental não dá conta de efetivar os direitos fundamentais: é necessário que seja aberta para que a sociedade civil contribua nos projetos políticos. É preciso abarcar amplamente a ideia do outro como legítimo, como alguém com condições de atuar e colaborar na construção do mundo.

Uma das dimensões dessa maior acessibilidade é o direito de informação, o qual é usualmente promovido pelo governo utilizando-se das tecnologias digitais. Nesse contexto, o Poder Judiciário, enquanto parte do governo no sistema estatal, também adota medidas com objetivo de aproximar suas instituições e a sociedade, destacando-se o já mencionado relatório Justiça em Números.

Por ser documento que reúne dados do Poder Judiciário, o relatório pode ser uma importante fonte de informação sobre esse Poder governamental. Pode-se percebê-lo sob o viés de que a publicação de dados fornecidos pelos Tribunais devolve à sociedade civil o controle sobre a coisa pública. Também, ao estar em um ambiente ubíquo como a internet, atinge um grande número de cidadãos, possibilitando expansão do reconhecimento da cidadania (ainda que não alcance sempre todas as camadas econômicas e sociais).

Ainda, na medida em que é iniciativa singular, que não foi ainda replicada em outros âmbitos do governo brasileiro, cabe avaliá-lo sob essa perspectiva sistêmica da efetiva disponibilização da coisa pública para a sociedade civil. Os dados coletados para o relatório Justiça em Números são adequados para criar informação sobre a adequação dos atos desse Poder às finalidades sociais? Os indicadores adotados para medir o desempenho do Judiciário servem para apontar os problemas a serem abordados em suas políticas de gestão? A informação produzida permite à sociedade civil compreender, ter controle, participar e construir políticas para um Judiciário mais efetivo? Essas são perguntas que se busca abordar na seção a seguir.

## 2 INFORMAÇÃO E O RELATÓRIO JUSTIÇA EM NÚMEROS

O relatório Justiça em Números se insere em um conjunto de práticas de disponibilização de informação<sup>5</sup> sobre entes públicos, serviços, transações e interações *online* pelo governo brasileiro, o qual recebe o nome de governo eletrônico. Essa denominação envolve medidas dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário no sentido de inserir os serviços, comunicações, instituições governamentais, enfim, no contexto virtual, utilizando-se da internet para obter maior contato com a sociedade – nos moldes do fortalecimento do acoplamento estrutural entre sociedade e governo, descrito na seção anterior.

Destaca-se, nesse sentido, que o Judiciário foi identificado na pesquisa TIC Governo Eletrônico 2013 como o Poder com a maior porcentagem de órgãos com plano estratégico em Tecnologia da Informação e com políticas de segurança da informação (CGI, 2013, p. 139).

---

<sup>5</sup> Conforme a coordenadora do Justiça em Números, ministra Maria Cristina Peduzzi (ANÁLISE, 2015) assevera, há dez anos o Poder Judiciário vem editando e publicando o relatório, em uma iniciativa de vanguarda do Poder Judiciário pelo acesso à informação na esfera governamental.



O mesmo relatório reconhece que “ainda existem desafios para a adoção de sistemas de informação para a gestão, especialmente aqueles mais sofisticados como os de apoio à decisão”, bem como que esses sistemas contribuem para “integração das informações mantidas pelas entidades públicas, que, quando analisadas em conjunto por meio de cruzamentos e agregações, podem contribuir para o aprimoramento da entrega de dados e serviços para a sociedade” (CGI, 2013, p. 39).

Compreende-se, dentro da perspectiva sistêmica, que informação é a organização entre elementos de instância física. A informação é criada a partir do tratamento de dados, colocando-os em algum tipo de ordem. É ela que agrega valor aos dados. Em sistemas com muitos dados, mas pouca organização, tem-se um alto grau de entropia, estado em que um sistema é de difícil previsibilidade ou controle – tende ao caos (HIDALGO, 2015, p. 479). Assim, é importante, para que o acesso à informação cumpra com a proposta de servir ao processo de conhecimento e intervenção da sociedade na esfera pública, que a maneira como os dados estão organizados forneça o máximo possível de informações necessárias. E é o tipo de dado disponível e a maneira como estarão organizados que determinará se eles efetivam de fato essa abertura ou não.

Ao mesmo tempo em que o desenvolvimento das tecnologias se dá pelo anseio por ampliar a comunicação e os processos cognitivos da humanidade, ele gera demandas cada vez mais exigentes nesse sentido.

Com a digitalização dos dados, a sociedade contemporânea lida com o problema da abundância de dados sem a correspondente informação; a emergência da computação gerou essa grande quantidade de elementos desconectados com potencial para se tornarem informação, chamada de *Big Data* (“Grande dado”, em inglês).

Isto é, a partir do momento em que o governo se inseriu no meio digital, passou a utilizá-lo (também) para coletar e armazenar grandes quantidades de dados – elementos ou conjuntos de elementos que descrevem alguma parte da realidade. Isso foi e é visto como promissor para a esfera pública, como reconhece a pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro: TIC Governo Eletrônico 2013: “a emergência do Big Data no setor público – aliada ao surgimento de ferramentas analíticas para

tratamento de grandes volumes de dados – possibilitam a geração de informações estratégicas e relevantes para a tomada de decisão com base em evidências” (CGI, 2014, p. 139).

Esse potencial, entretanto, só se realiza se os dados estiverem aliados a ferramentas analíticas para tratá-los. O *Big Data* por si só não tem utilidade; só pode ser aproveitado através dos meios adequados – *software* de tratamento. Esses meios devem ser criados de acordo com o uso que se pode e que se quer fazer dos dados. Se adotada a perspectiva de que os dados da esfera pública devem possibilitar uma gestão dos serviços que inclua o cidadão, deve-se pensar em dados que construam uma imagem de confiabilidade, e em uma ferramenta que os disponha de maneira acessível. Assim, o tipo de dados tratados e as maneiras de correlacioná-los são dois aspectos importantes para ampliar as possibilidades democráticas do acesso à informação.

Se a informação é a maneira de organizar um sistema, a coleta de dados sem a sua correlação de forma inteligente limita as escolhas/possibilidades para uso da informação. Os dados coletados devem permitir um amplo espectro de informação, para que assim seja possível tomar escolhas com resultados mais ou menos previsíveis. É esse agregado de valor aos dados que importa para buscar soluções de gestão para o Judiciário.

O Poder Judiciário é aqui visto enquanto um ente político, com um desempenho próprio e distinto da produção de riqueza, de forma que seu objetivo segue tendências que acompanham as mudanças sociais, e não necessariamente se orienta por regras de mercado. Tendo-se isso em consideração, a organização de dados coletados em seu âmbito interno pode ter grande utilidade se for voltada a avaliar o papel do Judiciário, que é solucionar conflitos, intervir pela aplicação de parâmetros e normas de conduta. Nesse viés, analisou-se se os indicadores de desempenho atualmente utilizados pelo Poder Judiciário levam em consideração esse aspecto.

O Relatório Justiça em Números é regido pela Resolução nº 76/2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)<sup>6</sup> e faz parte do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), sendo a principal fonte de informação consolidada para tomada de decisões de gestão para esse ente. Esse sistema abrange quatro categorias de indicadores estatísticos: I - Insumos, dotações e graus de utilização: a) Receitas e despesas; b) Estrutura; II - Litigiosidade: a) Carga de trabalho; b) Taxa de congestionamento; e c) Recorribilidade e reforma de decisões; III - Acesso à Justiça; e IV - Perfil das Demandas (CNJ, 2014, p. 18).



Percebe-se, inicialmente, que os dois primeiros indicadores são voltados à parte burocrática do sistema judicial. Enquanto as três primeiras categorias apresentam indicadores sobre questões organizacionais, mas que são reflexos da maneira de atuar do Judiciário, tendo-se o item “recorribilidade e reforma de decisões” como um dos únicos indicadores que adentra nas atividades judiciais, a quarta categoria não pode ser utilizada com a finalidade de avaliar desempenho, tendo um caráter mais estatístico e orientador para políticas em outras esferas. Como em geral não são questões que apontam para problemas com os julgamentos ou com o devido andamento do processo legal e meios de resolução de conflitos, esses indicadores não se voltam diretamente às atividades-fim do Poder Judiciário.

De início, portanto, já se denota uma limitação nos parâmetros utilizados para gerar informação sobre o Poder Judiciário, vez que eles não se orientam para as atividades-fim que este ente desempenha. Quanto às informações presentes no Relatório, extrai-se da sua versão mais recente que “para cada informação são demonstrados: a) o valor do dado no ano-base de 2013 e b) a variação em relação ao ano anterior e com o indicativo do aumento ou diminuição em percentuais” (CNJ, 2014, p. 21). Assim, existe um comparativo que é feito, de maneira a apontar se os Tribunais estariam aprimorando determinados aspectos ou não.

O Relatório se presta, portanto, a demonstrar melhoras ou déficits nas atividades do Judiciário; porém, atentando-se para quais pontos estão sendo avaliados, denota-se que as informações estão organizadas em tópicos como: orçamento; quantitativo de magistrados e servidores; quantidade de processos existentes, novos, julgados, baixados por ano e estimativa de pendentes para o fim do ano.

---

<sup>6</sup> Adota-se aqui a perspectiva construída por Freire e Rover (2012, p. 478), para considerar “a implantação do CNJ como uma nova estrutura que, de forma inédita, propõe-se a uma análise interna, um controle e uma gestão que perpassam um processo de autoconhecimento”.

<sup>7</sup> Inclusive, é preocupante a conclusão a que chegam os responsáveis pela avaliação do Relatório Justiça em Números quanto ao prolongado tempo de duração dos processos de execução fiscal, que somente se acumulam: a solução apontada é levá-los para a esfera administrativa, conforme apontado por Rubens Curado em evento do CNJ (ANÁLISE, 2015). Desconsidera-se, nesse tipo de proposta, que tal medida não tornará o trâmite processual mais ágil ou satisfatório, e ao invés de o encargo recair sobre a esfera judiciária, sobrecarregará o executivo – há uma transferência do problema para outra esfera, mas ele prevalece. Soluções como essa exemplificam o reducionismo com que se tratam questões tão complexas quanto a sobrecarga de litígios que permeia nossa sociedade.

Ainda, há indicadores de produtividade, que são: (i) o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), que representa o total de processos baixados por caso novo; e (ii) a taxa de congestionamento, que representa o percentual de processos que tramitaram e não foram baixados durante o ano.

Um ponto interessante é a taxa de congestionamento ser apresentada tanto de forma consolidada quanto separada pelas fases de conhecimento e de execução. Com isso, pode-se identificar em quais grupos de procedimentos estão aqueles que prolongam a tramitação do processo; esse dado também corrobora a lacuna no caráter qualitativo dos dados. Isso, pois leva ao entendimento de que tais procedimentos devem ser revistos e agilizados; entretanto, não há um indicador para demonstrar se os processos com trâmite mais curto representam a resolução do conflito, e se ao agilizar os processos a demanda terá soluções de qualidade maior<sup>7</sup>.

Pode-se constatar que esses indicadores têm caráter meramente quantitativo. Além disso, o tipo de elementos sobre os quais se dão as medidas está fixado em questões que fogem à atividade de resolução de conflitos. Conforme as medidas feitas, percebe-se que a ideia de avanço nos indicadores corresponde à baixa de processos, independentemente do resultado da ação. Mesmo o índice de atendimento à demanda deixa de considerar qualquer aspecto sobre a satisfação das partes ou se houve resolução do mérito.

Também há indicadores relacionando essas quantidades às de magistrados e servidores, tendo-se uma medição de produtividade segundo o total de processos baixados por cada um. A adoção desses indicadores denota a falta de atenção com a qualidade da prestação jurisdicional. Verifica-se medidas para constatar se o quantitativo de pessoas está eliminando o quantitativo de processos, como se esse fosse o objetivo do Poder Judiciário.

Outra medição abordada na Justiça em Números, recentemente adotada, é o Índice de Produtividade Comparada, o IPC-Jus. Este método, de acordo com o documento:

[...] estabelece comparações entre o que foi produzido (denominado output, ou produto) considerando-se os recursos (ou insumos) de cada tribunal (denominados inputs). Trata-se de metodologia de análise de eficiência que compara o resultado otimizado com a eficiência de cada unidade judiciária em questão. Dessa forma, é possível estimar dados quantitativos sobre o quanto cada tribunal deve aumentar sua produtividade para alcançar a fronteira de produção, considerando-se os recursos que cada



um dispõe, além de estabelecer um indicador de avaliação para cada unidade. (CNJ, 2014, p. 26).

A publicação do Relatório neste formato quantitativo ao público não permite levar à sociedade informação sobre como atuam os órgãos judiciais ou quais são os problemas em seu desempenho. O enfoque dado pelos indicadores apontados leva a pensar no Poder Judiciário como um eliminador, e não solucionador, de conflitos. Identifica-se ponto de convergência com o que foi levantado por Freire e Rover em análise das metas do CNJ, as quais se fundamentam nos resultados da Justiça em Números:

[...] verifica-se que a maior parte das propostas do CNJ, encontradas nas metas estabelecidas (BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010, Relatório de metas prioritárias), tem base nas estatísticas coletadas com enfoque meramente quantitativo e em busca da celeridade, sem uma análise qualitativa que incentive o exercício da cidadania e a busca do Judiciário como forma de resolução de conflitos e afirmação de direitos (MORAES; FREIRE, 2011). As metas 1 e 2 (2010) se voltam para o número de julgamentos de processos e metas em relação ao ano de início dos processos, podendo causar distorções e até mais demora, pois processos complexos de 2006 podem ser assoberbados em detrimento, por exemplo, da resolução de processos mais simples de 2010. (FREIRE E ROVER, 2012, p. 493).

Sob o viés sistêmico, essa análise quantitativa feita pela Justiça em Números, focada em insumos, recursos humanos e produtividade não permite chegar ao cerne dos problemas do Poder Judiciário. Segundo os levantamentos feitos na presente pesquisa, pode-se conceber uma realidade complexa no que toca à estrutura do sistema judicial em relação às demais estruturas sociais. Assim sendo, não é por meio de avaliações reducionistas – isto é, calcadas na visão mecanicista de causa e efeito, separação entre procedimentos e resultados (CAPRA E LUISI, 2014, p. 43-89) – que se pode encontrar soluções às insuficiências do Judiciário.

Conforme Capra e Luisi (2014, p. 143) apontam, existe nos sistemas o fenômeno de *feedback*, conceito desenvolvido a partir da ideia de autopoiese de Maturana e Varela (1995) – na qual a estrutura do sistema, em suas atividades regulares (organização), produz a própria estrutura – e consiste em afirmar que há ações desempenhadas que podem gerar um efeito de amplificar determinado elemento. Assim, a tentativa de encontrar soluções com base na causa e efeito falha, pois deixa-se de reconhecer que aquele elemento identificado como a causa faz parte de um ciclo, e que ao causar uma perturbação naquele determinado nó do sistema, pode-se gerar novas relações não previstas.

Esta perspectiva – do ciclo dos procedimentos – não é abarcada na elaboração da Justiça em Números, na medida em que a celeridade é tratada nele como o único ponto a ser aperfeiçoado, tendo-se como ideal um grande contingente de recursos humanos e materiais que faça frente à eliminação do grande número de processos.

Não é considerado, em soluções como essa: (i) que a rápida extinção de processos pode significar procedimentos falhos ou soluções insatisfatórias às demandas judiciais, o que por sua vez pode acarretar em ajuizamento de novas demandas para resolver os problemas que não foram resolvidos nas anteriores (aumentando o contingente processual), e (ii) também afeta a confiabilidade do Poder Judiciário, levando ao aumento da insatisfação social com o governo e propiciando novos conflitos.

Inclusive, é perceptível que as soluções dadas com base em análise reducionista não respondem satisfatoriamente aos problemas que elas levantam, como se vê pelas previsões e prospectivas apresentadas na fala de Rubens Curado (ANÁLISE, 2015) no VIII Encontro Nacional do Judiciário, o qual prevê um acúmulo de processos ao longo do tempo.

O Poder Judiciário, ao concentrar-se somente na quantidade de processos julgados em função do tempo, pode, se não avaliado o lado qualitativo das soluções céleres, acabar gerando um acúmulo ainda maior de demandas, ou tornar suas soluções sem valor perante a sociedade. Seria a noção de um *feedback* autoamplificador, conforme descrevem Capra e Luisi (2014, p. 143), em que o sistema procede de maneira tal que seu operar gera um aumento de determinada parte da estrutura, a organização passa a produzir mais daquela estrutura, e assim sucessivamente. Não se defende aqui que a celeridade não é elemento essencial na atuação confiável e efetiva do Poder Judiciário<sup>8</sup>; o problema consiste no enfoque deste ponto como se fosse por meio de sua abordagem que se aproximaria de um Poder Judiciário ideal.

---

<sup>8</sup> Tanto é que a grande demora na tramitação processual é considerada um dos maiores entraves para a população buscar o Judiciário, conforme a pesquisa da Escola de Direito de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas realizada em 2010 sobre a percepção da população em relação ao Poder Judiciário, citada por Freire e Rover (2012, p. 480): “48% dos entrevistados não procuraram o Judiciário por julgarem que demoraria muito, seria caro ou não confiavam no Judiciário para a solução dos conflitos”.



### 3 EM BUSCA DE UM CAMINHO SISTÊMICO

A partir do levantamento feito na seção anterior, é perceptível que uma abordagem complexa do desempenho do Poder Judiciário exige um enfoque não em um ou outro ponto da sua estrutura, mas na qualidade dos procedimentos realizados por ele. O problema de reduzir as mazelas do sistema judicial brasileiro à lentidão dos processos é evidente, vez que se olha somente para um critério quantitativo isolado, como se ele não estivesse inserido em um sistema social. Essa visão, que é repassada à sociedade civil a partir do Justiça em Números, constrói a imagem de um Poder Judiciário cujo objetivo principal é eliminar o grande volume de processos.

Ao adotar essa cultura de produtividade voltada somente à quantidade, perde-se de vista que isso pode prejudicar a qualidade, e ao invés de cumprir com a função social de aproximar o cidadão da realidade do Judiciário, acaba por deixar ocultos os problemas que levam à falta de confiança na efetividade desse poder. Ademais, a busca pela melhora em indicadores de quantidade de processos leva à crença de que menos processos significa uma sociedade menos conflituosa, o que não necessariamente é real. Se o Poder Judiciário perde em confiança ou passa a apresentar soluções insuficientes, a sociedade civil pode passar a usar recursos não-oficiais para solucionar seus litígios, colocando em risco direitos fundamentais garantidos pelo devido processo legal.

A partir do reconhecimento desses déficits, percebe-se que são em dois níveis distintos. No estrutural, o relatório é restrito quanto aos dados coletados – que permitem somente cruzamento de quantidades, seja de recursos humanos, financeiros, ou processos novos, julgados ou em trâmite. No plano informacional, há um reducionismo na correlação que é feita desses dados – a qual leva a pensar nos servidores do Judiciário como eliminadores de processos, bem como reforça a ideia de que o sistema judicial custa caro, sem se ter um parâmetro para avaliar se os gastos são com a qualidade e como as verbas poderiam ser melhor aplicadas.

Com a intenção de propor bases para uma modelagem de indicadores mais adequada à complexidade do sistema judicial e ao propósito de inserção da sociedade civil que há por trás da publicação do Justiça em Números, indaga-se: em que campos estariam os

dados adequados e como coletá-los de maneira eficiente? E seria possível, dispondo das ferramentas tecnológicas já existentes, correlacioná-los de maneira que possibilite uma análise mais abrangente do sistema?

Adotando-se a perspectiva sistêmica, de uma abordagem a partir da estrutura e da organização, é necessário que os dados coletados permitam identificar de que é composto o sistema judicial e como se dão as relações nele presentes.

No *site* do Conselho Nacional de Justiça é possível localizar que a missão que o Poder Judiciário adota publicamente é “realizar Justiça”, descrevendo-a nos atos de “fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional”. A visão do Poder Judiciário é “ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”, sendo isso identificado como “ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania” (CNJ, 2015). Assim, seu desempenho se volta para esses quesitos, e a imagem passada pelo relatório Justiça em Números, a fim de cumprir com esse ideal, deveria permitir ao cidadão ter noção das medidas adotadas e sua repercussão.

Seria possível, sob esse ponto de vista, obter dados mais acurados sobre o desempenho do Judiciário se a atenção fosse voltada para dois quesitos: (i) os processos (sua maneira de tramitação, andamentos cujo tempo não está otimizado, quantos servidores são envolvidos em cada processo, quais são os tipos de ações mais recorrentes, quais os principais litigantes, entre outros dados que se extrai do processo, voltados à sua dinâmica de funcionamento) e (ii) as decisões (se houve resolução do mérito, qual dispositivo foi aplicado, se o autor ou o réu venceram a ação, se houve recurso, se houve reforma da decisão em primeira instância, quais matérias estavam envolvidas na decisão, entre outros).

Os elementos aqui sugeridos não se apresentam como propostas acabadas, mas meramente exemplificativas do tipo de dados passíveis de coleta a fim de avaliar o desempenho do Poder Judiciário enquanto solucionador de conflitos e aplicador de normas. É necessário que a atenção seja voltada para os focos de sua atuação-fim, e não meramente buscar otimizá-la por cortes de gasto e tempo nas atividades-meio.



Se o sistema judicial se organiza em torno de processos que devem resultar em uma decisão, esses são os dois focos que podem ser perturbados pelas decisões de gestão. Não há como alterar qualquer elemento de sua estrutura sem que haja uma perturbação nesses dois pontos. Isso, pois todo fazer gera uma relação cognitiva, assim como a relação cognitiva altera o fazer (MATURANA E VARELA, 1995, p. 68) e, ao identificar o Judiciário como um sistema, a incorporação de novas práticas afeta também o seu fazer – mudanças na estrutura burocrática do sistema judicial perturbam sua estrutura procedimental e processual. Assim, o problema está na busca por avaliar tão-somente elementos secundários das relações que compõem o sistema judicial, quando se está a afetar, sempre, a estrutura que lida com o coração do Poder Judiciário, e esse impacto não é observado no Relatório Justiça em Números.

Percebe-se que não há medidores de qualidade das decisões, tampouco há indicativos de satisfação dos usuários do sistema judicial (demandantes e demandados) no Justiça em Números. Se a ideia é aproximar o cidadão e proporcionar sua inclusão democrática nos processos de fiscalização e construção de propostas de gestão do judiciário, deve-se ter como ponto de partida a imagem que a sociedade civil tem sobre aquele conjunto de serviços. Tal tipo de pesquisa não somente é possível, como já é realizada em casos pontuais, como o Relatório de Pesquisa de Satisfação de Usuários do TRT-MG – 3ª Região, divulgado pelo Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRTMG, 2014).

A fim de possibilitar uma ação direcionada a mudar essa imagem que é construída junto aos cidadãos, é preciso, conforme já mencionado, investir em procedimentos de autoconhecimento<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Nesse sentido, interessante é a colocação de Hidalgo (2010, p. 3) sobre outra necessidade no que toca ao autoconhecimento das organizações, a partir das relações entre seus membros: “organizações que entendem suas próprias redes têm provavelmente uma chance melhor de adaptação, pois conhecimento sobre sua configuração atual pode ajudar no planejamento, avaliação e performance dos grupos de trabalho. Em suma, esse autoconhecimento pode melhorar a habilidade de uma organização para adaptar-se e sobreviver. Mas para olhar para si mesmas, organizações precisam estar aptas a ver não somente a performance de seus membros, mas as maneiras como essas estão conectadas” [tradução livre]. No original: “Organizations that understand their own networks will likely have a better chance adapting, as knowledge regarding their current configuration can help the design, evaluation and performance of working teams. Ultimately, this self-awareness can improve the ability of an organization to adapt and survive. But in order to look at themselves, organizations need to be able to see not only the performance of their members, but the ways in which these are connected”.

Enquanto o Relatório Justiça em Números adota análises estatísticas que não adentram nessa questão, embora seu propósito permeie esse reconhecimento estrutural, já há também pesquisas em busca da perspectiva interna do sistema sobre ele mesmo.

Amostra de como é possível coletar dados sobre a auto percepção do Poder Judiciário é o estudo publicado por Fernanda e João Felipe Sauerbronn (2015), os quais aplicaram um questionário estruturado junto a 263 servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) participantes de um curso de capacitação promovido pela Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (Unicorp) na cidade de Salvador no período de março de 2011 a novembro de 2013.

Tendo utilizado recursos tecnológicos de leitura automatizada de texto, os pesquisadores identificaram que “a partir das palavras evocadas e dos textos coletados, emergiram quatro dimensões – reforma gerencial, ampliação da cidadania, aspectos legais e reflexões sobre o Judiciário –, 10 categorias e 31 subcategorias”, resultados que permitiram traçar “considerações acerca da relevância da percepção dos servidores quanto a futuros desenvolvimentos de estratégias organizacionais e políticas públicas orientadas para a reforma dos tribunais de justiça” (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2015, p. 719).

É interessante, ainda, destacar que a análise empreendida pela dupla de pesquisadores conclui que há “necessidade da ampliação de ações de participação e democratização do acesso e da gestão do Judiciário, que incluem a incorporação de valores organizacionais adicionais ao planejamento estratégico que conte com a participação dos servidores” (2015, p. 735).

Assim, a investigação junto ao próprio âmbito interno do Judiciário corrobora a necessidade de maior enfoque na democratização do acesso, o que não pode ocorrer sem que haja informação adequada sobre a estrutura e a organização judicial.

Ademais de haver ferramentas tecnológicas para tratar dados coletados em pesquisas com pessoas, sobre a imagem do Poder Judiciário, há aquelas que se prestam a gerar a maior quantidade de informação possível a partir de um conjunto de dados. Essas ferramentas, mais do que quantificar determinados dados contidos em conjuntos textuais,



buscam correlacioná-los de diversas maneiras possíveis, estabelecendo conexões entre os elementos sob análise.

As novas tecnologias, nesse sentido, já disponibilizam recursos de alto nível de plasticidade, como se pode verificar, por exemplo, na plataforma *DataViva*, a qual foi desenvolvida em uma parceria do governo de Minas Gerais com laboratório *Macro Connections* do *Massachusetts Institute of Technology* (DATAVIVA, 2015).

Essa plataforma está disponível em um portal *online*, e se presta a apresentar diversas relações entre indicadores de interesse econômico<sup>10</sup>, tais como principais produtos exportados pelo estado e seus principais importadores, média de remuneração de diferentes profissões no estado, entre outros. Um ponto de interesse é que há um espectro de dados que podem ser correlacionados, ficando a encargo do usuário escolher quais conjuntos deseja visualizar; ainda, o sistema tem interface amigável, mostrando diversas opções de gráficos que demonstram o mesmo dado, facilitando sua compreensão.

Esse tipo de iniciativa, se aplicado a dados do Poder Judiciário, poderia tornar a informação mais acessível, vez que deixaria de ser apresentada somente uma possibilidade de correlação por vez – como é o atual esquema de visualização do Justiça em Números, publicado como um relatório em PDF<sup>11</sup>. A plasticidade de conexões entre os dados também possibilita investigar e testar relações que podem não parecer evidentes a quem trata os dados em primeira mão, o que propicia apontar soluções inovadoras.

Assim, percebe-se que é necessário contrapor à abordagem reducionista do Justiça em Números em relação aos dados uma visão complexa, tanto no tipo de enfoque dado às métricas quanto na maneira de utilizá-los para produzir informação. Os dados coletados ganhariam uma nova dimensão democrática caso permitissem avaliar se o cumprimento das metas reverte em mais qualidade na prestação jurisdicional. Também possibilitariam maior alcance dos debates sobre a gestão do Poder Judiciário se sua plataforma de acesso contasse com mais plasticidade e simplicidade na visualização e compreensão das informações.

## CONCLUSÃO

Pode-se denotar, pela pesquisa realizada, que o Relatório Justiça em Números está voltado a uma cultura analítica, reducionista de avaliação de desempenho do Judiciário. Embora sua abordagem em relação à avaliação seja inovadora, tendo-se o Conselho Nacional de Justiça como um órgão que intenta retomar a ideia de coisa pública ao disponibilizar o relatório à sociedade, percebe-se que há limitações que permeiam a construção do documento e a maneira como ele é utilizado e entregue à sociedade.

O Relatório Justiça em Números, em vez de aproximar a esfera governamental (Judiciário) da sociedade civil, acaba criando uma imagem apolítica das metas do Poder Judiciário, tratando a prestação jurisdicional como uma atividade industrial. Isso é perceptível pelo tipo de medição que é feita para se chegar aos indicadores, em que os dados são todos voltados a quantificar somente o aspecto estoque de processos em função do contingente de recursos. Essa iniciativa, ao mesmo tempo que insere a ideia de prestação de contas do Judiciário em relação à sociedade, constrói um modelo e uma imagem da atividade judicial que não responde adequadamente às demandas democráticas.

Falta, na elaboração dos indicadores, a busca pelo autoconhecimento do Poder Judiciário, pela identificação de suas estruturas e da sua organização, as quais são fundamentais quando se busca implementar melhorias no sistema.

Além do tipo de dados coletados ser restrito a um único viés dos problemas do sistema judiciário, a grande premissa do acesso à informação e das tecnologias que permitiriam avanços nessa seara é deixada de lado na medida em que os recursos de *software* são subutilizados.

---

<sup>10</sup> Conforme o site DataViva (2015): “As bases de dados foram disponibilizadas pelos ministérios do Trabalho e Emprego (MTE) e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). O DataViva apresenta dados relativos à exportação de 1.256 produtos da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX/MDIC) e as 865 ocupações em 427 atividades econômicas da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE)” e “Considerando-se que todo o código usado aqui é ‘opensource’, você pode facilmente usar o Dataviva como uma base de código para começar a desenvolver sobre os seus novos dados. Se você já tem uma estrutura que têm utilizado para os seus dados, a nossa sugestão é usar D3plus para criar visualizações incríveis”.

<sup>11</sup> PDF - do inglês *Portable Document Format* – extensão de arquivo que prioriza a manutenção da formatação do texto como se ele fosse impresso, não permitindo alterações.



Ademais de se ter uma escassa informação produzida pela organização dos dados quando se disponibiliza eles já correlacionados, a maneira de visualização eleita não privilegia sua compreensão pelo cidadão, ou mesmo pelos membros do Poder Judiciário.

A visão reducionista adotada para a coleta e tratamento dos dados não reconhece que há um viés político que permeia o Poder Judiciário, que afeta seu fazer democrático. A avaliação quanto a melhorias no sistema não pode se afastar de uma verificação de como se dá o cumprimento de direitos fundamentais na prestação jurisdicional. Enquanto essa dimensão qualitativa não for abordada pelos indicadores de desempenho e gestão do Poder Judiciário, qualquer tentativa de aproximação com a sociedade civil ou de sua inclusão nos processos de gestão será inócua. A contribuição política que o cidadão poderia fornecer restará impossibilitada por uma visão que exclui o âmbito político dos processos de gestão, convertendo e reduzindo os problemas a questões procedimentais, sem atentar para as perturbações que elas causam na qualidade das atividades-fim – na garantia dos direitos de cidadania.

Somente com a adoção de uma visão sistêmica, capaz de reconhecer que ao lado dos problemas de celeridade e produtividade há questões qualitativas, de práticas judiciais, que devem ser revistas para melhorar o desempenho do Judiciário, faria sentido propor uma aproximação deste com a esfera da sociedade civil. Enquanto a publicidade dos indicadores de gestão do Poder Judiciário significar a sua redução a questões procedimentais vistas separadamente de seu aspecto político e das perturbações que causam na qualidade da democracia em nossa sociedade, a coisa pública permanecerá inacessível ao público.

## REFERÊNCIAS

ANÁLISE Crítica do Relatório Justiça em Números 2014. Intérpretes: Maria Cristina Peduzzi; Rubens Curado. Florianópolis: CNJ, 2015. (52 min.), son., color. **Conferência do VIII Encontro Nacional do Poder Judiciário.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zzUaoprPmL0>>. Acesso em: 30 jun. 2015.

CGI – Comitê Gestor da Internet no Brasil. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro: TIC Governo Eletrônico** 2013. BARBOSA, Alexandre F. (coord.). São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Gestão e planejamento**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento>>. Acesso em: 30 jun 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório Justiça em Números 2014**. 2014. Disponível em: <[ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica\\_em\\_Numeros/relatorio\\_jn2014.pdf](ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica_em_Numeros/relatorio_jn2014.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2015.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **Visão sistêmica da vida**. Trad. Mayra Teruya Eichenberg e Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 2014.

DATAVIVA. **DataViva**. Disponível em: < <http://pt.dataviva.info/>>. Acesso em: 29 jun. 2015. FREIRE, Geovana Maria Cartaxo de Arruda; ROVER, Aires J. A Reforma do Judiciário: uma análise sistêmica da nova estrutura e organização. In: **Pensar**, v. 17, n. 2, p. 476-498, jul./dez. 2012. Fortaleza: UNIFOR, 2012.

HIDALGO, César A. **Why Information Grows**. The evolution of Order, from Atoms to Economies. (Ebook) New York: Basic Books, 2015.

\_\_\_\_\_. **The value in the links: Networks and the evolution of organizations**. 2010. Disponível em: <[http://www.chidalgo.com/Papers/Hidalgo\\_SageChapter\\_2010.pdf](http://www.chidalgo.com/Papers/Hidalgo_SageChapter_2010.pdf)>. Acesso em 29 jun. 2015.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A Árvore do conhecimento**. Trad. Jonas Pereira dos Santos. Campinas: Psy II, 1995.

MATURANA, Humberto. **A Democracia é uma obra de arte**. 1993. SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. Representações sociais da reforma do Judiciário – um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. In: **Rev. Adm. Pública**. vol. 49, n. 3, p. 719-737, maio/jun. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n3/0034-7612- rap-49-03-00719.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2015.



TRTMG – Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região – Minas Gerais. **Relatório de pesquisa de satisfação de usuários do TRT-MG** – 3 Região: resultado estadual outubro/novembro de 2014. Disponível em: <[http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/apresentacao\\_pesquisa\\_satifacao.pdf](http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/apresentacao_pesquisa_satifacao.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2015.

VARELA, Francisco; THOMPSON, Evan; ROSCH, Eleanor. **A mente Corpórea**: ciência cognitiva e experiência humana. Trad. Joaquim Nogueira Gil, Jorge de Sousa. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.