

4º ENCONTRO DE

GESTÃO ESTRATÉGICA DOS ÓRGÃOS DO JUDICIÁRIO

O JUDICIÁRIO QUE QUEREMOS: ESTRATÉGIAS
PARA OS PRÓXIMOS 6 ANOS

Qual a importância dos Indicadores?

- Permitem medir o desempenho;
- Detectar falhas ou gargalos;
- Identificação de problemas;
- Apoio na Tomada de decisões estratégicas;
- Permitem ajustes e melhorias contínuas.

Características dos Indicadores

- Mensuráveis;
- Relevantes – alinhados com os objetivos estratégicos;
- Comparáveis (por tribunal, por ano etc);
- De fácil compreensão e interpretação.

Os desafios de ontem, hoje e amanhã

Até 2020

- a) Pouca disponibilidade de dados;
- b) Possibilidade restrita de criação de indicadores;
- c) Dependia de levantamentos manuais.

2021 a 2026

- a) Muitos indicadores;
- b) Torna o processo de monitoramento mais complexo;
- c) alguns de difícil medição.

2027 em diante

Fazer escolhas mensuráveis, testadas, que possam ser acompanhadas periodicamente, e que representem a estratégia nacional.

INDICADORES DA ESTRATÉGIA NACIONAL:

São 32
indicadores, que
se dividem em 12
macrodesafios

Garantia dos Direitos Fundamentais	Índice de Acesso à Justiça
Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a	Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário
Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional	Índice de Transparência
	Taxa de Congestionamento Das Execuções Fiscais
	Taxa de Congestionamento Líquida, Exceto Execuções Fiscais
	Índice de Atendimento à Demanda
	Tempo de Tramitação dos Processos Pendentes
Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativa e aos Ilícitos Eleitorais	Índice de Prescrição
	Tpcpice - Tempo Médio dos Processos Pendentes de Improbidade, Corrupção e Crimes Eleitorais
	Tempo Médio de Tramitação dos Processos Administrativos Disciplinares.
Prevenção de Litígios e Adoção de Soluções Consensuais para os Conflitos	Índice de Conciliação
	Índice de Realização de Audiências nos Cejuscs
	Índice de Casos Remetidos para Câmara de Conciliação/Mediação
	Índice de Realização de Audiências do Artigo 334 do CPC
Consolidação dos Sistemas de Precedentes Obrigatórios	Tempo Médio entre o Trânsito em Julgado/ou Sentença de Mérito do Precedente e a Sentença de Aplicação da Tese
	Tempo Médio entre Afetação/Admissão e a Publicação do Acórdão de Mérito no IRDR
	Tempo Médio entre a Afetação/Admissão e a Publicação do Acórdão de Mérito no IAC
Promoção da Sustentabilidade	Índice de Desempenho de Sustentabilidade - Ids
Aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal	Taxa de Encarceramento
	Tempo Médio dos Processos Criminais Pendentes na Fase de Conhecimento
	Tempo Médio Das Decisões em Execução Penal
	Tempo Médio de Julgamento em Primeira Instância dos Presos Provisórios
Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária	Índice de Desempenho dos Órgãos no Prêmio Cnj de Qualidade
	Eixos “Governança” e “Qualidade da Informação”
Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas	Índice de Absenteísmo-Doença
	Percentual da Força de Trabalho Total Participante de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho
	Índice de Capacitação de Magistrados
	Índice de Capacitação de Servidores
Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária e Financeira	Índice de Dotações para Despesas Obrigatórias
	Índice de Execução Das Dotações para Despesas Discricionárias
	Índice de Execução Das Dotações para Projetos
Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de	IGovTlc-Jud
	Percentual de Casos Eletrônicos

Alguns exemplos funcionaram e não funcionaram no ciclo 2021-2026

Alguns indicadores criados antes da testagem e que posteriormente o próprio CNJ optou por alterar.

Exemplo do Macrodesafio “Prevenção de Litígios e Adoção de Soluções Consensuais para os Conflitos”:

- Índice de Conciliação
- Índice de Realização de Audiências nos Cejuscs
- Índice de Casos Remetidos para Câmara de Conciliação/Mediação
- Índice de Realização de Audiências do Artigo 334 do CPC

Índice de Conciliação

Características:

Mensurável:

= Sentenças Homologatórias / total de sentenças.

Previsto na Resolução 76

Medido desde 2015

Disponível no Painel DataJud e no relatório justiça em números

Relevante:

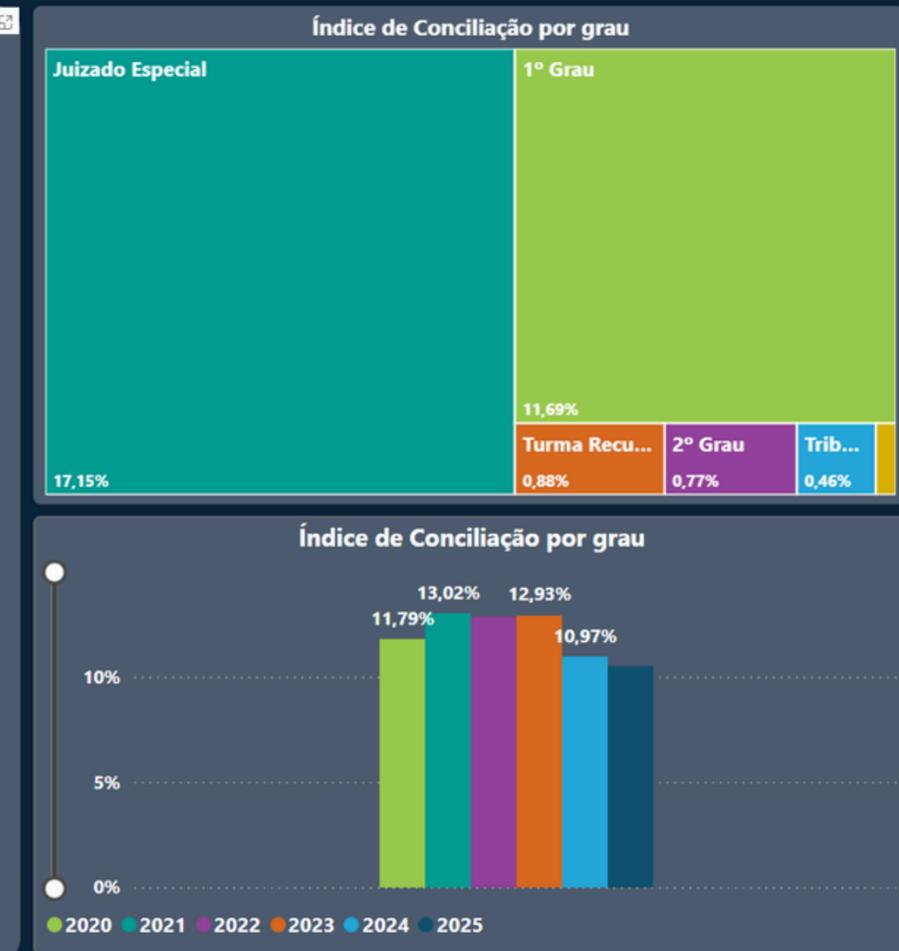
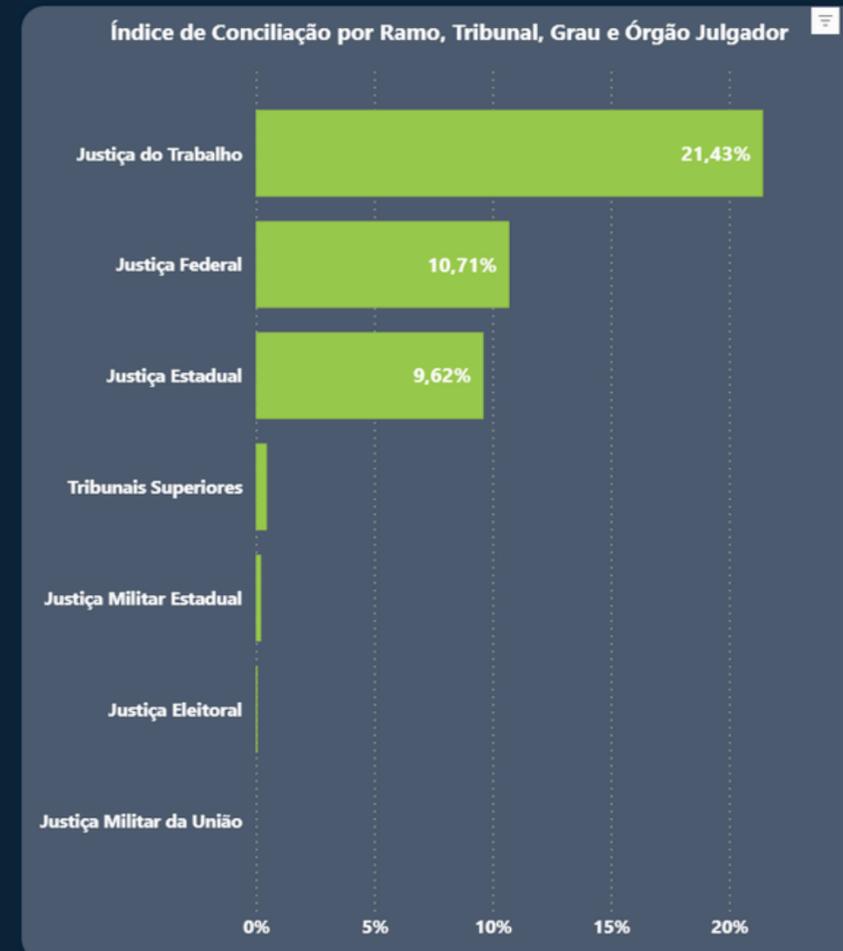
Está atribuído a um macrodesafio específico

Comparável:

O denominador do total de sentenças permite comparar entre grau de jurisdição, entre tribunais diferentes, por ano etc.

De fácil compreensão:

Indica o percentual de processos solucionados por conciliação.



Índice de Realização de Audiências nos Cejuscs

Características:

Mensurável:

= Audiências Realizadas / (Casos Novos + Recebidos por redistribuição)

Primeira medição em dez/2021 (conciliar é legal)

Relevante:

Está atribuído a um macrodesafio específico

Comparável:

O denominador permite comparar entre grau de jurisdição, entre tribunais diferentes, por ano etc.

Compreensão:

- Não é tão intuitivo, já que podem ocorrer audiências em processos iniciados em anos anteriores
- Não há uma relação 1 x 1 no numerador indicador, pois um processo pode ter mais de uma audiência ou uma audiência pode solucionar mais de 1 processo.
- Difícil de trazer um significado e compreender o resultado.

CEJUSCs				
Pendentes em 31/12/2024	Entradas em 2024		Saídas em 2024	
152.942	426.904 Novos	42.129 Redistribuídos	424.203 Baixados	63.980 Redistribuídos
Audiências conciliatórias em 2024		Sent. Homolog. 2024	1ª Sent. Homolog.	1ª Sentença
171.212		191.751	189.211	202.854

Novos Baixados Pendentes Aud. Conciliatórias Sent. Homolog.

Índice de realização de audiências no CEJUSCS		
Ramo de justiça	Tribunal	2024
Estadual	TJAC	82,3%
Estadual	TJAL	91,7%
Estadual	TJAM	1359,7%
Estadual	TJAP	90,9%
Estadual	TJBA	144,0%
Estadual	TJCE	149,3%
Estadual	TJDFT	100,8%
Estadual	TJES	9,7%
Estadual	TJGO	115,8%
Estadual	TJMA	104,7%
Estadual	TJMG	62,4%
Estadual	TJMS	
Estadual	TJMT	34,0%
Estadual	TJPA	47,8%
Estadual	TJPB	120,9%
Estadual	TJPE	122,9%
Estadual	TJPI	71,1%
Estadual	TJPR	23,4%
Estadual	TJRJ	161,9%
Estadual	TJRN	54,6%
Estadual	TJRO	558,8%
Estadual	TJRR	107,0%
Estadual	TJRS	1843,3%
Estadual	TJSC	52,4%
Estadual	TJSE	175,0%
Estadual	TJSP	0,3%
Estadual	TJTO	167,8%

Federal	TRF1	37,8%
Federal	TRF2	45,5%
Federal	TRF3	
Federal	TRF4	14,2%
Federal	TRF5	36,0%
Federal	TRF6	6,7%
Trabalho	TRT1	131,3%
Trabalho	TRT2	179,5%
Trabalho	TRT3	181,8%
Trabalho	TRT4	
Trabalho	TRT5	0,0%
Trabalho	TRT6	111,1%
Trabalho	TRT7	175,7%
Trabalho	TRT8	113,5%
Trabalho	TRT9	183,7%
Trabalho	TRT10	37,4%
Trabalho	TRT11	110,5%
Trabalho	TRT12	68,2%
Trabalho	TRT13	117,1%
Trabalho	TRT14	0,0%
Trabalho	TRT15	220,1%
Trabalho	TRT16	0,0%
Trabalho	TRT17	314,5%
Trabalho	TRT18	0,0%
Trabalho	TRT19	
Trabalho	TRT20	136,9%
Trabalho	TRT21	169,2%
Trabalho	TRT22	219,5%
Trabalho	TRT23	132,4%
Trabalho	TRT24	

É calculado, mas o indicador foi retirado da premiação e do painel do DataJud

Taxa de Congestionamento na Execução Fiscal

Características:

Mensurável:

= Pendente / (Pendente + Baixado)

Medido desde 2009

Disponível no Painel DataJud e no Relatório JN

Relevante:

Está atribuído a um macrodesafio específico:

“Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional”

Comparável:

Por ser uma razão, permite comparar entre grau de jurisdição, entre tribunais diferentes, por ano etc.

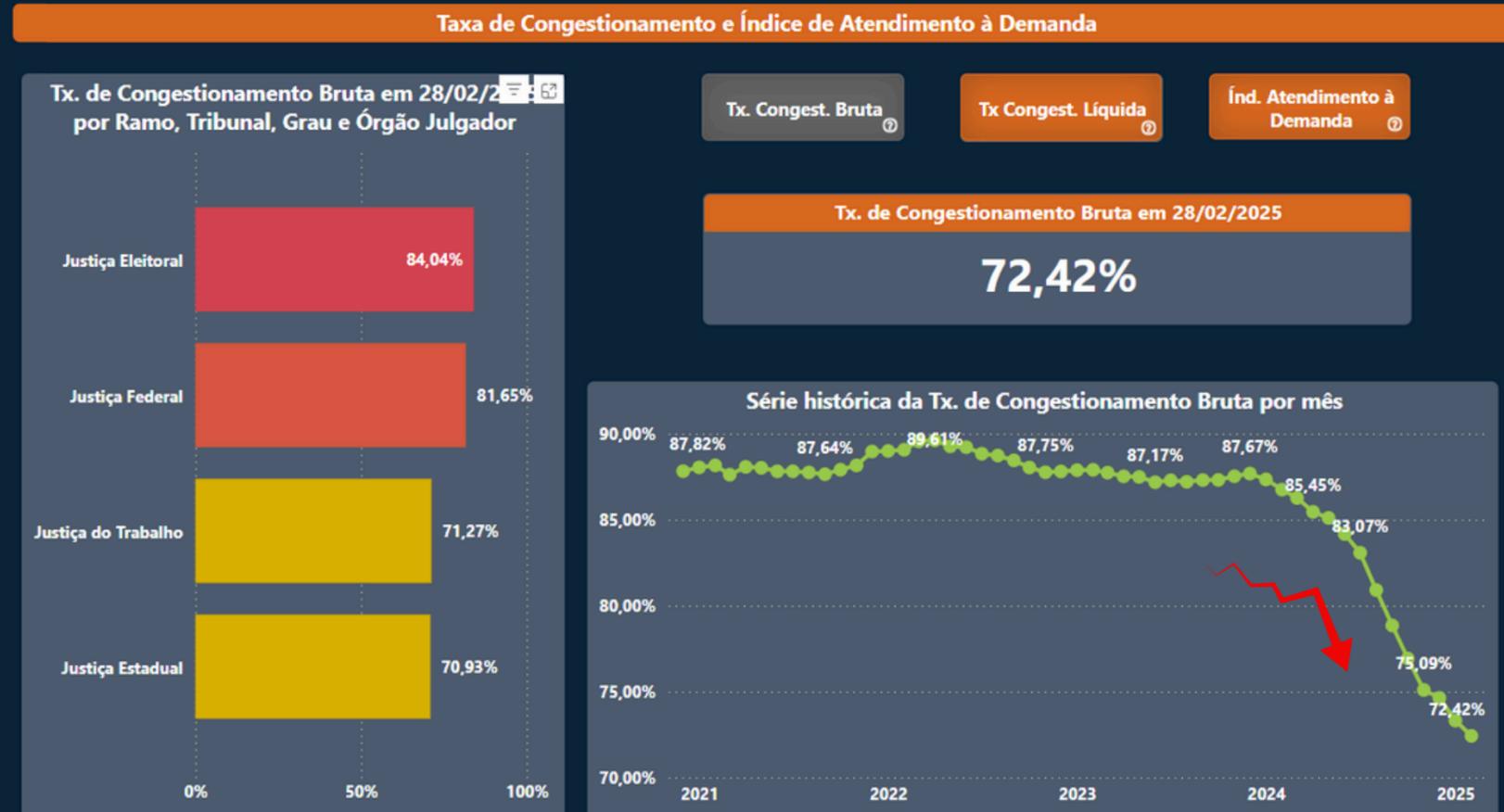
Importante: o período deve ser sempre 12 meses.

De fácil compreensão:

Indica o percentual de processos não solucionados.

Avaliação de Resultados:

Política da Res. 547/2024, que estabeleceu parâmetros para extinção dos processos.



- Queda histórica de 15 pontos percentuais;
- Em sua versão bruta, permite verificar a eficácia das baixas mesmo naquelas execuções que estavam suspensas.



Percentual de Processos Eletrônicos

Características:

Mensurável:

= Pendente Eletrônico / (Total Pendente)

Medido desde 2020

Disponível no Painel DataJud e no Relatório JN

Relevante:

Está atribuído a um macrodesafio específico:
“Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de
Proteção de Dados”

Comparável:

Por ser uma razão, permite comparar.

De fácil compreensão:

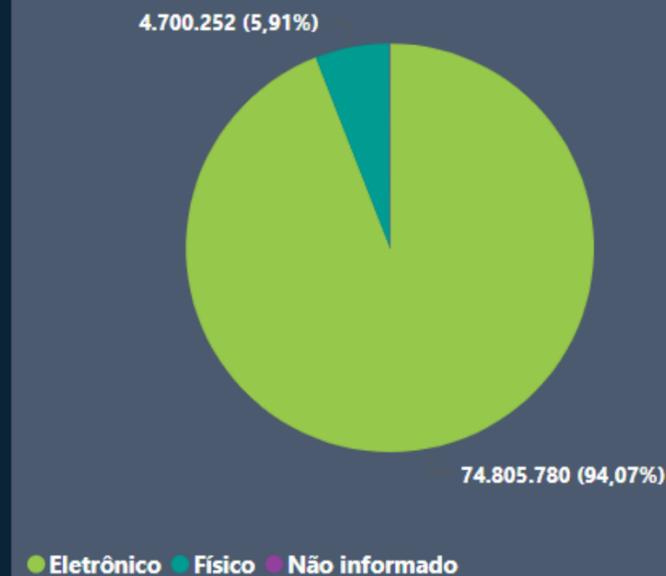
Indica o percentual de processos que estão em tramitação
de forma eletrônica.

Avaliação de Resultados:

Política da Res. 420/2022, que estabeleceu cronograma até
dez/2025 para digitalização do acervo.

Percentual de processos eletrônicos

Quantidade de casos pendentes por formato de tramitação



Percentual de processos eletrônicos entre casos pendentes



- Em dez/2021: 80,8%
- Em fev/2025: 94,07%



Exemplos de indicadores não processuais:

Macrodesafio: “Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas”

- Índice de Absenteísmo-Doença
- Percentual da Força de Trabalho Participante de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho
- Índice de Capacitação de Magistrados
- Índice de Capacitação de Servidores

Índice de Absenteísmo Doença

Características:

Mensurável:

= Dias de ausência / (365 * n° de magistrados/servidores)

Medido desde 2015 - Resolução 207

Disponível no Painel de Saúde dos Magistrados e servidores

Relevante:

Está atribuído a um macrodesafio específico:
“Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas”

Comparável:

Por ser uma razão, permite comparar.

De fácil compreensão:

Indica o percentual de dias de ausência em razão de doença pessoal ou da família.

Avaliação de Resultados:

Política da Res. 207/2015

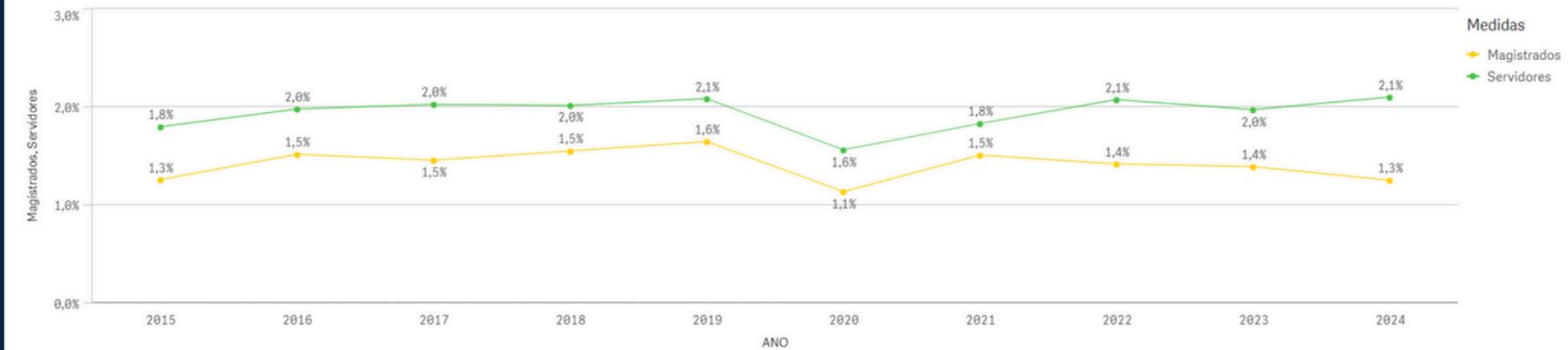
Índice de Absenteísmo - Magistrados do Poder Ju...

1,4%

Índice de Absenteísmo - Servidores

1,9%

Série histórica do índice de absenteísmo-doença



Bom indicador, mede adequadamente a política.

Importante: compreender as limitações do indicador.

Há possibilidade de existência de subregistros.

Bom exemplo é o decréscimo em 2020, em razão da pandemia, mesmo com aumento de pessoas adoecidas.



Força de Trabalho Participante de Ações de Qualidade de Vida

Características:

Mensurável:

= Número de participações / total de pessoas
Medido desde 2015 - Resolução 400
Disponível no Balanço da Sustentabilidade

Relevante:

Está atribuído a um macrodesafio específico:
“Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas”

Comparável:

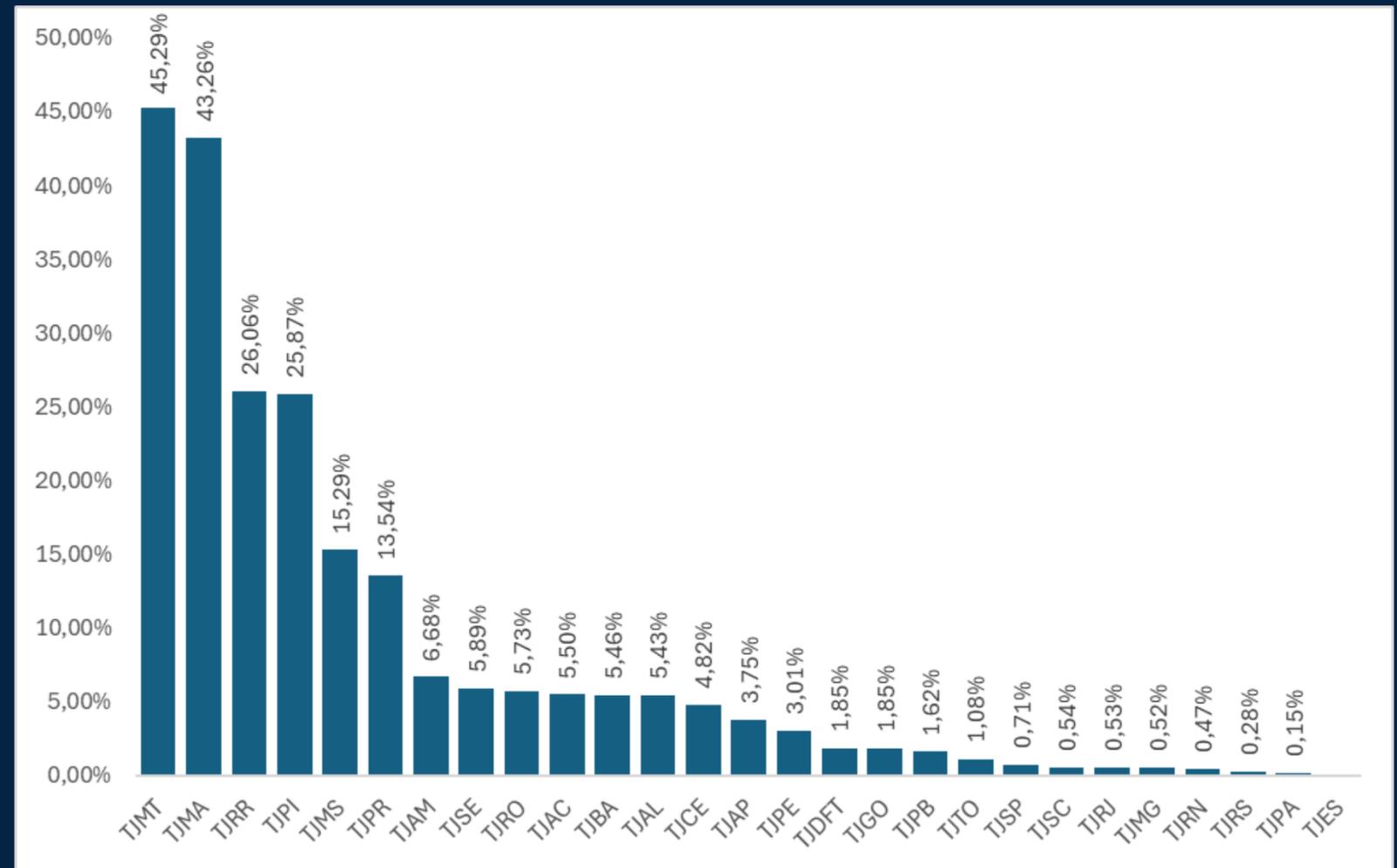
Por ser uma razão, permite comparar.

De fácil compreensão:

Indica o índice de aderência dos profissionais nas ações de qualidade de vida promovidas.

Avaliação de Resultados:

Política da Res. 400/2021



Bom indicador, mede adequadamente a política.

Dificuldade: depende de controle manual, que talvez denote as grandes variações percebidas ao analisar por tribunal.

Exemplo de indicador qualitativo

Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária:

- Índice de Desempenho dos Órgãos no Prêmio Cnj de Qualidade Eixos “Governança” e “Qualidade da Informação.

Indicador complexo, pois reúne uma grande diversidade de informações que são avaliadas pelo CNJ sob aspectos quantitativos e qualitativos.

Indicador Qualitativo – Prêmio CNJ de Qualidade

Características:

Mensurável:

= Pontuação atingida nos eixos “governança” e “dados e tecnologia” dividido pelo total de pontuação dos itens.

Medido desde 2019 - Portaria regulamentadora
Publicado anualmente no ENPJ

Relevante:

Está atribuído a um macrodesafio específico.

Comparável:

Pela metodologia considerar a aplicabilidade de cada critério a cada tribunal/segmento, permite comparar.

De fácil compreensão:

Percentual de pontos alcançados.

Avaliação de Resultados:

Avalia de forma combinada diversas resoluções e políticas

Eixo Governança: 26 requisitos em 59 subitens avaliados.

Eixo Qualidade: 11 requisitos em 45 subitens avaliados.

Eixo da Governança	Eixo Dados e tecnologia
Resolução CNJ nº 219/2016 (priorização do 1º Grau)	DataJud
Gestão participativa na elaboração das Metas Nacionais	MPM
Gestão Socioambiental e IDS	DataJud por unidade judiciária
Judicialização da Saúde	Acervo Eletrônico
Centro de Inteligência do Poder Judiciário	iGov-TIC-JUD
Assédio Moral, Sexual e Discriminação	PDPJ
Gestão de Memória e Documental	Codex
Política Nacional de Justiça Restaurativa	PID
Instalar GMF	Saneamento BNMP
Inspeções nos estabelecimentos penais	Implantar o DJE
Inspeções nos estabelecimentos de medidas socioeducativas	Implantar o DJEN
Participação Institucional Feminina	
Apoio às Vítimas de Crimes e Atos Infracionais	
Acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência	
Política de Gestão da Inovação	
Núcleo de cooperação judiciária	
Capacitação de Magistrados (Res. 492)	
Capacitação facilitadores grupos relexivos	
Estruturação de juizados de violência doméstica e familiar	
Grupos vulnerabilizados - Resolução 497/2023	
Aposentadoria	
Protocolo Enfrentamento à Violência Doméstica Praticada em Face de Magistradas e Servidoras	
Eleitores com deficiência	
Destinação de material de propaganda eleitoral	
Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância e estruturação de varas de Infância e Juventude	
Iper - Resolução CNJ nº 519/2023	

Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário



O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio do **Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ)**, com apoio do **Laboratório de Inovação de ODS (LIODS/CNJ)** e cooperação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), realizou pesquisa com base na percepção do público quanto aos serviços prestados pelo Poder Judiciário e seu funcionamento.

O estudo visa obter informações sobre o acesso ao sistema de justiça, o acompanhamento processual e a efetividade dos serviços jurisdicionais prestados, possibilitando o planejamento e o desenvolvimento de melhorias para o Poder Judiciário.

Ressalta-se que a pesquisa se relaciona aos indicadores de desempenho do Macrodesafio “Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a Sociedade”, que se encontra no escopo da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026.

Os formulários de pesquisa foram destinados a quatro públicos diferentes: cidadãos(ãs) que já tenham sido parte em algum processo judicial nos últimos cinco anos, advogados(as), defensores(as) públicos(as) e membros do Ministério Público.

A coleta das respostas ocorreu no período de 18 de abril a 18 de maio de 2022, por meio dos questionários eletrônicos.

Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário

Embora estabelecido como um indicador, não possui as características técnicas para tal.

A partir da pesquisa, foram construídos diversos índices pela metodologia de Análise Fatorial e foram feitas análises do perfil do respondente com uso de modelos de Regressão Logística Multinomial Ordinal.

Características:

Mensurável:

É uma pesquisa. Da pesquisa, pode-se mensurar alguns índices de satisfação. Mas pesquisa por si só não é algo mensurável. Ela é um método que permite a obtenção de um indicador

Relevante:

Está atribuído a um macrodesafio específico

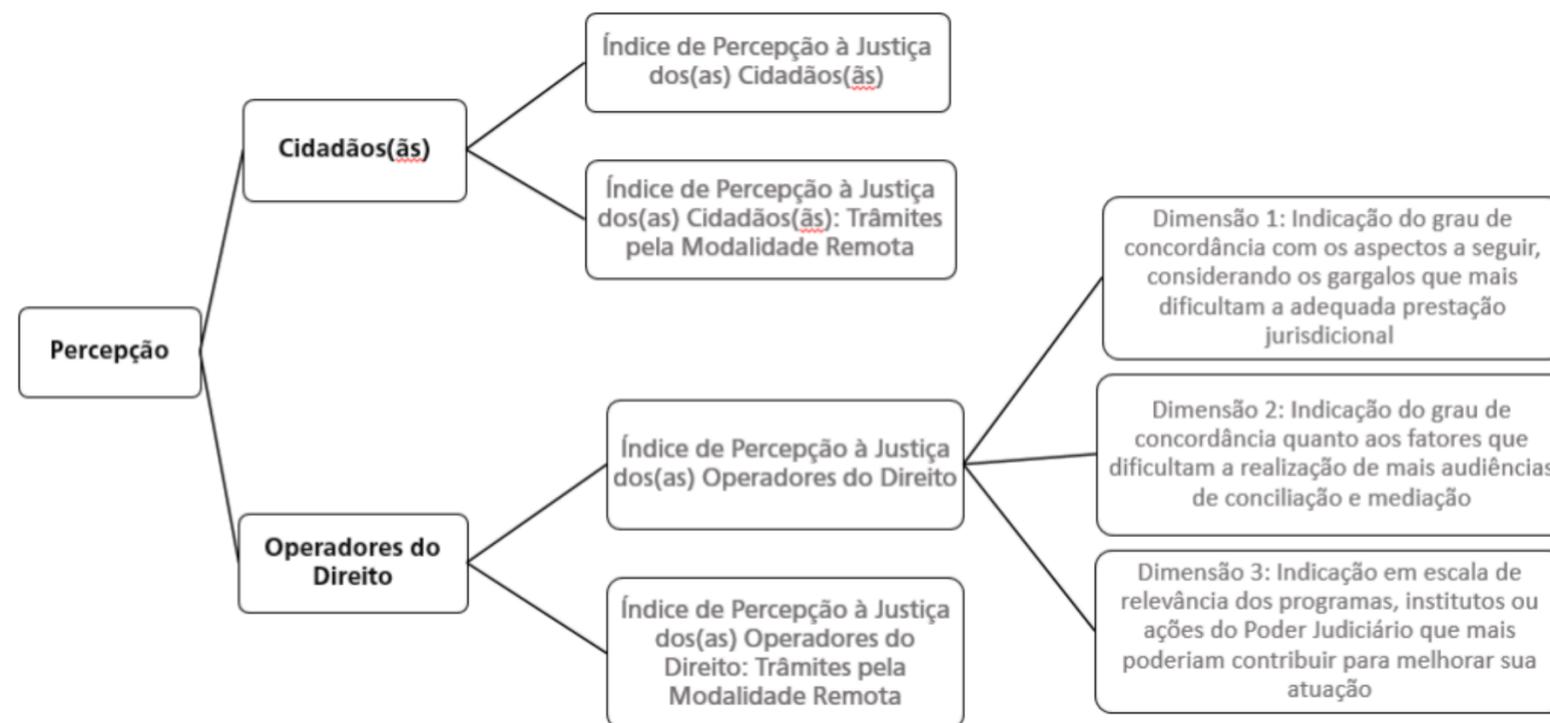
Comparável:

É possível obter uma comparação anual, caso se mantenha a estrutura do questionário e de acordo com a representatividade. Não é amostral, logo os resultados não podem ser estendidos para a população.

De fácil compreensão:

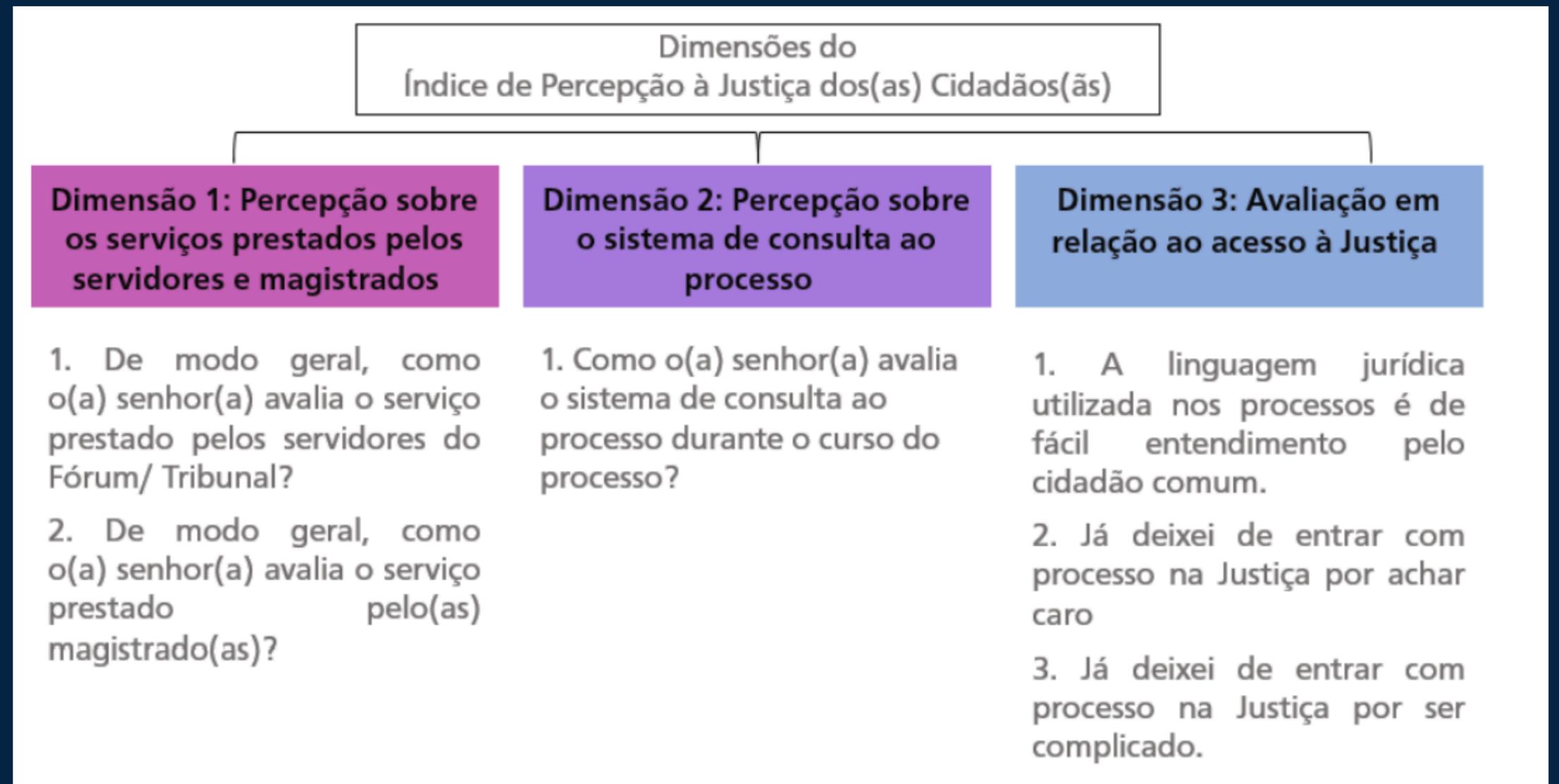
A pesquisa por si só não traz um indicador interpretável, o que decorre da análise dos resultados.

Figura 5. Relação dos Índices de Percepção à Justiça desenvolvidos.



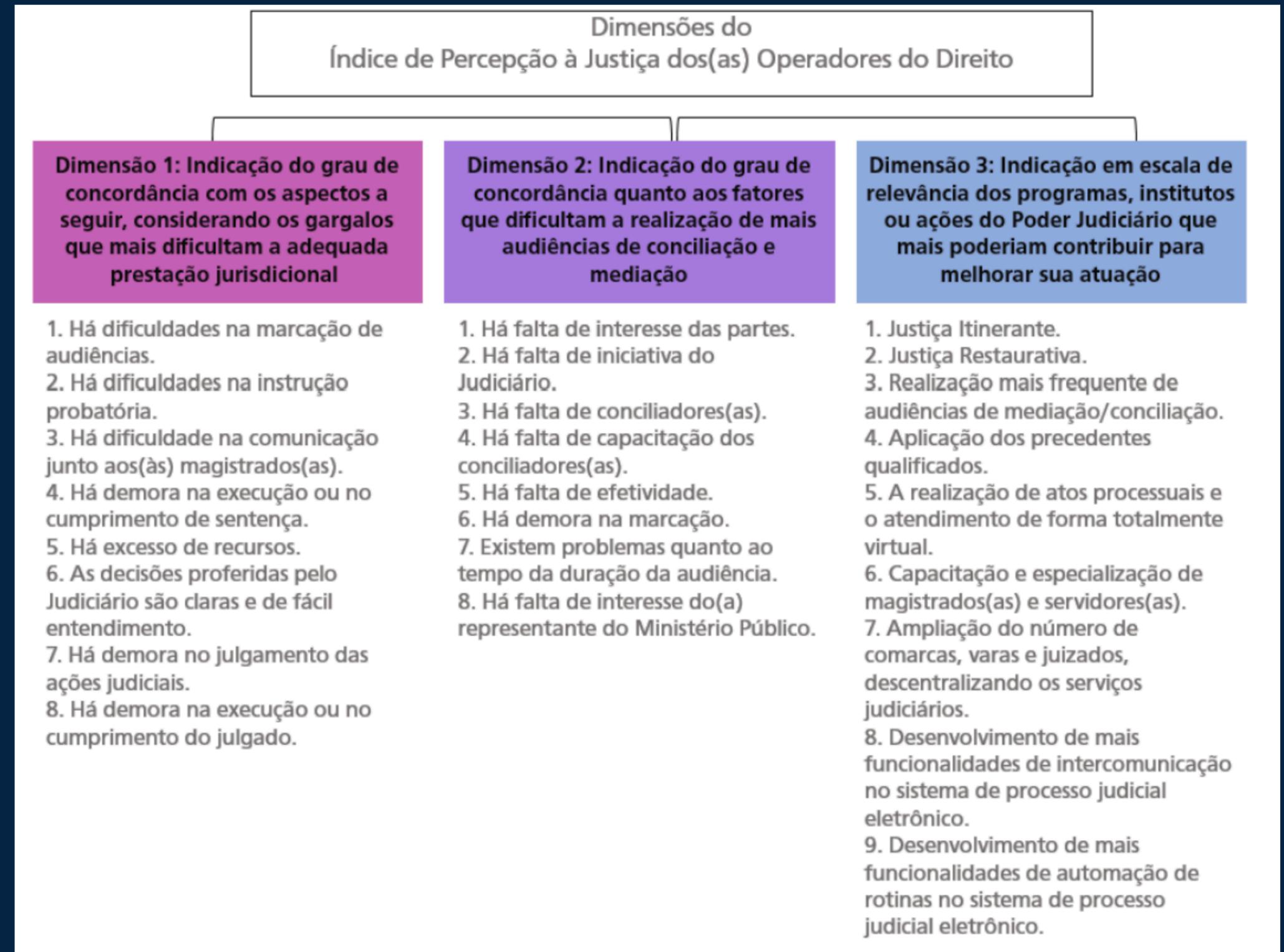
Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário

Indicador de percepção dos cidadãos:



Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário

Indicador de percepção dos operadores do direito:



Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário

Reaplicação prevista para 2025

Os questionários podem ser consultados em

<https://formularios.cnj.jus.br/pesquisa-percepcao-cidadaos/>

<https://formularios.cnj.jus.br/pesquisa-percepcao-advogados/>

<https://formularios.cnj.jus.br/pesquisa-percepcao-defensor-publico/>

<https://formularios.cnj.jus.br/pesquisa-percepcao-ministerio-publico/>



Recebimento de sugestões: até
6/5/2025, mediante consulta a ser
enviada pelo DGE
dge@cnj.jus.br

Índice de Acesso à Justiça

- Indicador complexo, pois medir o acesso à justiça depende de um conjunto muito extenso de fatores externos.
- Um exemplo: resultado da pesquisa realizada com o IBGE na PNAD em 2009 - alto custo, difícil reaplicação. Indica o percentual da população que procurou o judiciário para resolver um conflito nos últimos 5 anos.
- Estudo em 2021: formado por eixos de cidadania, população e judiciário, com dados sociodemográficos. Descontinuado, por ser de difícil interpretação quanto aos efetivos impactos no acesso.
- Novo estudo 2023/2024: buscou entender o impacto de serviços de atermção, disponibilidade de peritos, intérpretes, tradutores, realização de itinerância e outros dados sociodemográficos.
- Próximos passos: formar grupo de estudo com especialistas para discussão do assunto.

Obrigada!

Departamento de Pesquisas Judiciárias

Conselho Nacional de Justiça

dpj@cnj.jus.br