



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA  
MESTRADO EM CIÊNCIA POLÍTICA**

MARICILENE ISAIRA BAIA DO NASCIMENTO

**O ENCONTRO DA JUSTIÇA COM AS NOVAS TECNOLOGIAS DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: ENTRE A EXPERIÊNCIA  
BRASILEIRA E A INTERNACIONAL**

Belém  
2017

MARICILENE ISAIRA BAIA DO NASCIMENTO

**O ENCONTRO DA JUSTIÇA COM AS NOVAS TECNOLOGIAS DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: ENTRE A EXPERIÊNCIA  
BRASILEIRA E A INTERNACIONAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal do Pará como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política.

Orientador: Prof. Dr. Celso Antônio Coelho Vaz

Belém  
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
Biblioteca de Pós-Graduação do IFCH/UFPA

---

Nascimento, Maricilene Isaira Baia do

O Encontro da justiça com as novas tecnologias da informação e comunicação: entre a experiência brasileira e a internacional / Maricilene Isaira Baia do Nascimento. - 2017.

Orientador: Celso Antônio Coelho Vaz

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Belém, 2017.

1. Tecnologia da Informação. 2. Inovações tecnológicas. 3. Tribunais - Inovações tecnológicas. 4. Comunicação e tecnologia. 5. Tecnologia - Serviços de informação. I. Título.

CDD 22. ed. 303.4833

---

MARICILENE ISAIRA BAIA DO NASCIMENTO

**O ENCONTRO DA JUSTIÇA COM AS NOVAS TECNOLOGIAS DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: ENTRE A EXPERIÊNCIA  
BRASILEIRA E A INTERNACIONAL**

Aprovada em: 24/02/2017

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_ -Orientador  
Prof. Dr. Celso Antônio Coelho Vaz  
(IFCH/PPGCP/UFPA)

\_\_\_\_\_ -Examinador Externo  
Profa. Dra. Pastora do Socorro Teixeira Leal  
(ICJ/PPGD/UFPA)

\_\_\_\_\_ -Examinador Interno  
Prof. Dr. Bruno de Castro Rubiatti  
(IFCH/PPGCP/UFPA)

\_\_\_\_\_ - Examinadora Suplente  
Profa. Dra. Maria Dolores Lima da Silva  
(IFCH/PPGCP/UFPA)

Dedico este trabalho à minha mui lutadora família, que sempre significou o meu lugar seguro, nos momentos alegres e difíceis: ao meu pai **Isaiás** e à minha mãe **Marilene**, que muito empreendem seus esforços em prol de um futuro digno e honrado aos filhos; aos meus irmãos, **Israel** e **Marilena**, com quem compartilho o sangue, o ensinamento e o caráter dos meus pais; e ao mais novo integrante da família, **Adam Harry**, sobrinho que veio trazendo muita alegria!

Meus eternos agradecimentos a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta etapa que aqui se consolida, com apoio e credibilidade.

*Neste mundo eu também reparei o seguinte: no lugar onde deviam estar a justiça e o direito, o que a gente encontra é a maldade. Então pensei assim: “Deus julgará tanto os bons como os maus porque tudo o que se passa neste mundo, tudo o que a gente faz, acontece na hora que tem de acontecer.” Aí cheguei à conclusão de que Deus está pondo as pessoas à prova para que elas vejam que não são melhores que os animais. No fim das contas, o mesmo que acontece com as pessoas, acontece com os animais. Tanto as pessoas como os animais morrem. O ser humano não leva nenhuma vantagem sobre o animal, pois os dois têm de respirar para viver. Como se vê, tudo é ilusão, pois tanto um como o outro irão para o mesmo lugar, isto é, o pó da terra. Tanto um como o outro vieram de lá e voltarão para lá. Como é que alguém pode ter a certeza de que o sopro de vida do ser humano vai para cima e que o sopro de vida do animal vai para a terra? Assim, eu compreendi que não há nada melhor do que a gente ter prazer no trabalho. Esta é a nossa recompensa. Pois como é que podemos saber o que vai acontecer depois da nossa morte?*

*Então olhei para toda a injustiça que existe neste mundo. Vi muitos sendo explorados e maltratados. Eles choravam, mas ninguém os ajudava. Ninguém os ajudava porque os seus perseguidores tinham o poder do seu lado. Por isso, cheguei a esta conclusão: aqueles que morreram são mais felizes do que os que continuam vivos. Porém mais felizes do que todos são aqueles que ainda não nasceram e que ainda não viram as injustiças que há neste mundo.*

(Eclesiastes, Cap.: 3:16-22; 4:1-3)

## RESUMO

A presente pesquisa trata da adoção de novas tecnologias da informação e comunicação em tribunais brasileiros e em outras experiências internacionais. O fenômeno do encontro da justiça com a tecnologia é um tema que ganhou grande relevância nos últimos anos entre os pesquisadores interessados em investigações sobre os processos de reforma em sistemas judiciais em todo o mundo. O principal objetivo desta pesquisa foi verificar quais impactos as novas tecnologias da informação e comunicação exercem nos tribunais. Esse objetivo foi desdobrado em três outros: (a) identificar se as novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente na produtividade dos tribunais; (b) verificar sob quais condições as novas tecnologias são adotadas com êxito nos tribunais; e (c) verificar se o Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias causam em outras experiências internacionais. Para a experiência internacional, os dados foram coletados do relatório da Comissão Europeia para Eficiência da Justiça (2016). Para o caso brasileiro, os dados foram levantados a partir do Conselho Nacional de Justiça. As conclusões foram: o nível de preparo tecnológico dos países tende a aumentar a produtividade dos tribunais e a acessibilidade às instituições judiciais e seus procedimentos; e quanto mais preparados são os sistemas judiciais em legislação que uniformizam o uso de TICs mais preparados eles tendem ser tecnologicamente, e quanto mais preparados são os tribunais em governança estratégica de TI, mais os tribunais tendem ser preparados tecnologicamente. No Brasil, quanto mais investimento em TI, mais preparados tendem ser os tribunais, e quanto mais preparados os tribunais, mais produtivos eles tendem ser.

**Palavras-chave:** Novas Tecnologias da Informação e Comunicação; Tribunais; Reforma do Judiciário; Brasil; Experiência Internacional.



## ABSTRACT

This research deals with the adoption of new information and communication technologies in Brazilian courts and in other international experiences. The phenomenon of the meeting of justice with technology is a topic that has gained great relevance in recent years among researchers interested in investigating the processes of reform in judicial systems around the world. The main objective of this research was to verify what impacts the new information and communication technologies exert in the courts. This objective was divided into three others: (a) to identify if new information and communication technologies have a positive impact on the productivity of the courts; (b) verify under what conditions new technologies are successfully adopted in the courts; and (c) to verify if the Brazilian judiciary suffers the same impacts that new technologies cause in other international experiences. For international experience, data were collected from the report of the European Commission for Efficiency of Justice (2016). For the Brazilian case, the data were collected from the National Council of Justice. The conclusions: the level of technological preparation of the courts tends to increase the productivity of them and the accessibility to judicial institutions and their procedures; and the more prepared the judicial systems in law that standardize the use of ICTs the more prepared they tend to be technologically, and the more prepared the courts are in IT strategic governance, the more courts tend to be technologically prepared. In Brazil, the more IT investment the more prepared the courts tend to be, and the more prepared the courts, the more productive tend to be.

**Keywords:** New Information and Communication Technologies; Courts; Judicial Reform; Brazil; International experience.

## **LISTA DE SIGLAS**

**CEJA:** Centro de Estudos de Justiça das Américas

**CEPEJ:** Comissão Europeia para Eficiência da Justiça

**CNJ:** Conselho Nacional de Justiça

**NTIC:** Novas Tecnologias da Informação e Comunicação

**OEA:** Organização dos Estados Americanos

**TI:** Tecnologia da Informação

**TIC:** Tecnologia da Informação e Comunicação

**UE:** União Europeia

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b>	Síntese dos elementos analisados.....	17
<b>Quadro 2:</b>	Parâmetros qualitativos de interpretação do nível de correlação usados na pesquisa.....	21
<b>Quadro 3:</b>	Desafios dos sistemas judiciais frente às incompatibilidades em que estão atuando.....	25
<b>Quadro 4:</b>	Relação matricial qualitativa entre tipos de competência e composição dos Conselhos Judiciais.....	30
<b>Quadro 5:</b>	Diferentes perspectivas da reforma judicial.....	35
<b>Quadro 6:</b>	Tipos de reforma judicial e tipos de alcance dos reformadores.....	36
<b>Quadro 7:</b>	Variáveis operacionais dos três aspectos da viabilidade judicial.....	38
<b>Quadro 8:</b>	Temas e fatores analíticos do índice de reforma judicial desenvolvido pela <i>American Bar Association</i> .....	39
<b>Quadro 9:</b>	Aspectos da eficiência judicial e seus possíveis indicadores.....	40
<b>Quadro 10:</b>	Dimensões, categorias e variáveis de desempenho utilizadas nos estudos revisados por Gomes (2014).....	41
<b>Quadro 11:</b>	Barreiras ao acesso à justiça e soluções tecnológicas.....	49
<b>Quadro 12:</b>	Metas relacionadas à modernização tecnológica dos tribunais brasileiros formuladas pelo Conselho Nacional de Justiça (2009-2014).....	73
<b>Quadro 13:</b>	Funcionalidades tecnológicas do Processo Judicial Eletrônico (Pje).....	75
<b>Quadro 14:</b>	As três categorias de países usadas para análises correlacionais.....	83
<b>Quadro 15:</b>	Pressupostos que embasaram as hipóteses e as variáveis da pesquisa.....	84

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b>	Índice geral do <i>Global IT</i> .....	57
<b>Tabela 2:</b>	Tecnologias e funcionalidades para assistência direta a juízes e funcionários.....	58
<b>Tabela 3:</b>	Tecnologias e funcionalidades para administração de tribunais e gerenciamento de casos.....	60
<b>Tabela 4:</b>	Resultados sobre o uso de ferramentas estatísticas para mensurar a carga de trabalho dos tribunais.....	61
<b>Tabela 5:</b>	Resultados do uso de ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação entre tribunais e usuários.....	62
<b>Tabela 6:</b>	Resultados sobre o uso de tecnologias para transmissão de notificações a usuários dos tribunais.....	64
<b>Tabela 7:</b>	Resultados sobre a possibilidade de monitoramento online de um processo judicial.....	65
<b>Tabela 8:</b>	Resultados do uso de monitoramento online das quatro fases do processo.....	66
<b>Tabela 9:</b>	Resultados sobre o uso de ferramentas tecnológicas para comunicação entre os advogados, outros profissionais e os tribunais.....	67
<b>Tabela 10:</b>	Resultados sobre o uso de videoconferência.....	68
<b>Tabela 11:</b>	Resultados sobre o uso projetos de governança em tribunais relacionados à modernização tecnológica de tribunais.....	70
<b>Tabela 12:</b>	Evolução do Nivelamento de Tecnologia da Informação e Comunicação dos tribunais brasileiros, por área avaliada (2010 a 2014).	80
<b>Tabela 13:</b>	Coefficientes de regressão da relação entre preparo tecnológico x eficiência (produtividade).....	86
<b>Tabela 14:</b>	Coefficientes de regressão da relação entre preparo tecnológico x acessibilidade.....	89
<b>Tabela 15:</b>	Coefficientes de regressão da relação entre aparato legal x preparo tecnológico e governança estratégica x preparo tecnológico.....	90
<b>Tabela 16:</b>	Coefficientes de regressão da relação entre investimentos em TI e nível de evolução em TI nos tribunais brasileiros.....	93
<b>Tabela 17:</b>	Coefficientes de regressão da relação entre nível de evolução em TI e produtividade nos tribunais brasileiros.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	Conselhos Judiciais constitucionalizados, por região, em 2002.....	29
<b>Gráfico 2:</b>	Despesas com informatização e capital (2009-2015).....	77
<b>Gráfico 3:</b>	Índice de processos eletrônicos, por justiça (2009-2015).....	78
<b>Gráfico 4:</b>	Alcance percentual do nível de nivelamento de evolução de TI de tribunais brasileiros.....	79
<b>Gráfico 5:</b>	Nível de dispersão na relação entre nível de preparo tecnológico dos países (NRI) preparo tecnológico de seus tribunais (Global IT).....	92

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b>	Esquema sobre a explicação de Santos (2005) sobre as motivações da chegada das TICs em tribunais.....	45
<b>Figura 2:</b>	Componentes temáticos do Global IT Development Index.....	56
<b>Figura 3:</b>	Gráficos de dispersão sobre a influência do nível de preparo tecnológico na eficiência dos tribunais.....	88
<b>Figura 4:</b>	Relação entre o nível de preparo tecnológico (equipment index) e o orçamento por habitante para computadorização de tribunais em 2014.....	91

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1. REFORMA DO JUDICIÁRIO: MOTIVAÇÕES, LUGAR INSTITUCIONAL E PERSPECTIVAS ANALÍTICAS</b> .....	23
1.1 MOTIVAÇÕES À REFORMA DO SISTEMA JUDICIAL.....	23
1.2 CONSELHO JUDICIAL: LUGAR INSTITUCIONAL DAS REFORMAS.....	28
<b>1.2.1 Caso brasileiro</b> .....	32
1.3 DIFERENTES PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DA REFORMA: COMO ANALISAM OS PESQUISADORES?.....	34
<b>2. O ENCONTRO DA JUSTIÇA COM A TECNOLOGIA: MOTIVAÇÕES, EXPECTATIVAS E DESAFIOS</b> .....	43
2.1 A REFORMA SOB A PERSPECTIVA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	43
<b>2.1.1 Condições para o desenvolvimento das TICs em tribunais</b> .....	46
<b>2.1.2 Barreiras de acessibilidade à justiça e as alternativas tecnológicas</b> .....	49
<b>2.1.3 Funcionalidades e categorizações do uso das TICs em tribunais</b> .....	51
2.2 DESENVOLVIMENTO DA E-JUSTIÇA E ACESSIBILIDADE À E-JUSTIÇA: INDICADORES E ESTATÍSTICAS DO JUDICIÁRIO NA ERA DA INTERNET.....	55
<b>2.2.1 Índice de desenvolvimento de tecnologia da informação em sistemas judiciais: caso europeu</b> .....	55
2.2.1.1 Equipamentos de Tecnologia da Informação em tribunais.....	58
2.2.1.2 Organização e Governança de Sistema da Informação.....	69
2.2.1.3 Aparato Legal.....	70
<b>2.2.2 Justiça e tecnologia no Brasil: metas e indicadores</b> .....	72
2.2.2.1 Desempenhos da informatização nos tribunais brasileiros.....	76
<b>Considerações entre as experiências: tecnologias e funcionalidades</b> .....	81
<b>3. A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA E A INTERNACIONAL: RELAÇÕES ENTRE INDICADORES DE JUSTIÇA E TECNOLOGIA</b> .....	82
3.1 ENTRE OS PRESSUPOSTOS E AS HIPÓTESES: DISCUSSÕES E RESULTADOS.....	82
<b>3.1.1 As novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente no desempenho dos tribunais?</b> .....	85
<b>3.1.2 Sob quais condições as novas tecnologias da informação são adotadas com êxito nos tribunais?</b> .....	89
<b>3.1.3 O Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias da informação causam em outras experiências internacionais?</b> .....	92
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	94
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	97
<b>ANEXOS</b> .....	102

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa trata da adoção de novas tecnologias da informação e comunicação em tribunais brasileiros e em outras experiências internacionais. O fenômeno do encontro da justiça com a tecnologia é um tema que ganhou grande relevância nos últimos anos entre os pesquisadores interessados em investigações sobre os processos de reforma em sistemas judiciais em todo o mundo. Isso se deu pela grande necessidade de aproximação entre Judiciário e sociedade.

A partir do processo de reestabelecimento da democracia, que conferiu ao Judiciário brasileiro, na Carta de 1988, elevados poderes e autonomia (SANTISO, 2008), o cidadão deparava-se gradativamente com um poder de difícil acesso, com morosidade/lentidão na tramitação dos processos judiciais, ineficiência/obsolescência administrativa, falta de transparência, complexidade estrutural, concentração de litigiosidade e desarticulação institucional (FARIA, 2004). E por ocupar um lugar estratégico, a problemática impacta em grande medida no funcionamento da democracia.

Faria (2004) argumenta que, no Brasil, houve um processo de indiferenciação entre o sistema judicial, administrativo, político e econômico que dirige o Judiciário para situações de grandes desafios dilemáticos, em termos jurisdicionais, organizacionais e funcionais, quer dizer, o Judiciário e toda a sua estrutura organizacional e procedimental não está conseguindo acompanhar as rápidas transformações.

Do ponto de vista sociológico, mais especificamente, o Judiciário tornou-se um poder para entendimento de poucos, por conta da crescente complexidade linguística e técnica que rege o acesso às suas instituições, o que resultou na perda de sua legitimidade político-institucional (SANTOS, 2005). Sendo assim, o argumento é que a facilitação de acesso às instituições, transparência e adequada informação ao público das atividades e das decisões dos ramos do governo contribuem para a legitimidade política dessas instituições, já que abrem caminhos para o fenômeno da *accountability* vertical, onde o cidadão pode se “ver” no controle delas. Aliás, o fenômeno da *accountability* vertical, conforme argumenta O’Donnell (1998, p.28), não representa apenas a possibilidade de os cidadãos controlarem os agentes representativos, mas também os que não são escolhidos diretamente por eles:

Por meio de eleições razoavelmente livres e justas, os cidadãos podem punir ou premiar um mandatário votando a seu favor ou contra ele ou os candidatos que apoie na eleição seguinte. Também por definição, as liberdades de opinião e de associação, assim como o acesso a variadas fontes de informação, permitem articular reivindicações e mesmo denúncias de atos e autoridades públicas. Isso é possível graças à existência de uma mídia



razoavelmente livre, também exigida pela definição de poliaquia. Eleições, reivindicações sociais que possam ser normalmente proferidas, sem que se corra o risco de coerção, e cobertura regular pela mídia ao menos das mais visíveis dessas reivindicações e de atos supostamente ilícitos de autoridades públicas são dimensões do que chamo de “*accountability vertical*”. São ações realizadas, individualmente ou por algum tipo de ação organizada e/ou coletiva, com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não.

É nesse contexto que entra o papel das novas tecnologias da informação e comunicação: “Um conjunto de novas tecnologias tem sido adotado no Judiciário [...] nos últimos anos. O intuito é simplificar procedimentos, aumentar a celeridade e o acesso aos serviços no país” (GOMES, 2014, p. 38). Mais precisamente, as novas tecnologias da informação têm sido protagonistas principais na reforma da Administração da Justiça. Essas novas tecnologias têm repercutido em todas as áreas que dizem respeito ao sistema judicial, a exemplo da transparência, da produtividade de juízes e funcionários (GOMES, 2014; CEPEJ, 2016), da articulação institucional (SANTOS, 2005), da acessibilidade de cidadãos aos procedimentos judiciais e do controle jurisdicional a níveis locais e nacionais (CEPEJ, 2016).

Com o propósito de tornar as instituições judiciais mais acessíveis,

We envision a world in the near future where access to justice means that potential litigant can easily find legal information about her rights, apply for legal aid electronically, talk to a legal aid attorney over her tablet computer, find and complete the forms she needs to file in court, access the court’s e-filing system to file her response and check on the progresso of her case, and communicate over the Internet with a lawyer in a large city if her case becomes complicated<sup>1</sup> (RIBADENEYRA, 2012, p. 247).

O fenômeno do encontro da justiça com a tecnologia é denominado de e-justiça ou justiça eletrônica, que também pode ser conhecido como processo de desmaterialização: e-justiça é um campo específico coberto pelo grande guarda-chuva do *e-government*, que é um campo que se refere à aplicação de TIC em todos os procedimentos administrativos governamentais. A recomendação é que se um sistema judicial está para ser modernizado, o desenvolvimento da e-justiça é crucial (CEPEJ, 2008).

Com a oportunidade da adoção de novas tecnologias da informação e comunicação em grande escala, no Brasil e no mundo, com o propósito de auxiliar na performance da administração dos tribunais, as perguntas que se propõem nesta pesquisa para responder são:

---

<sup>1</sup>Tradução livre: Nossa expectativa é de um mundo no futuro próximo onde o acesso à justiça signifique que um potencial usuário possa facilmente encontrar informação legal sobre seus direitos, solicitar ajuda legal eletronicamente, falar a um agente do direito através do seu tablete, encontrar e preencher um formulário que possa necessitar para arquivar no tribunal, acessar o sistema de arquivo do tribunal para arquivar sua resposta e checar o progresso do seu caso, e comunicar através da *internet* com um advogado em uma grande cidade, se seu caso se tornar complicado.

as novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente na performance dos tribunais? Sob quais condições essas novas tecnologias são adotadas com êxito nos tribunais? O Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos causados em outras experiências internacionais?

No quadro 1 podem ser consultadas, sinteticamente, as hipóteses que foram levantadas como respostas preliminares propostas para cada pergunta de pesquisa, bem como as suas respectivas variáveis preditoras e dependentes. As hipóteses são provenientes da posição da literatura sobre os possíveis benefícios que a adoção de novas tecnologias da informação pode trazer às instituições judiciais, a seus procedimentos e usuários.

**Quadro 1:** Síntese dos elementos analisados

<b>Pergunta 1: As novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente na performance dos tribunais?</b>		
Hipóteses	Variável preditora	Variáveis dependentes
H1: Quanto mais preparados os tribunais tecnologicamente mais produtivos eles tendem se tornar	Nível de preparo tecnológico dos tribunais	Eficiência (produtividade)
H2: Quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente mais acessíveis eles tendem se tornar.		Acessibilidade aos tribunais
<b>Pergunta 2: Sob quais condições as novas tecnologias da informação são adotadas com êxito nos tribunais?</b>		
Hipóteses	Variáveis preditoras	Variável dependente
H1: Quanto mais preparados são os países em infraestrutura tecnológica mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente	Nível de preparo tecnológico do país	Nível de preparo tecnológico dos tribunais
H2: Quanto maior o investimento em TI mais tendem ser preparados os tribunais tecnologicamente	Investimento em TI	
H3: Quanto maior o preparo legal que uniformizam o uso das TICs mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente	Nível de preparo legal que uniformizam o uso das TICs em tribunais	
H4: Quanto mais preparados são os tribunais em gestão estratégica de TI mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente	Gestão Estratégica de TI em tribunais	
<b>Pergunta 3: O Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias da informação causam em outras experiências internacionais?</b>		

Hipóteses	Variáveis predictoras	Variável dependente
H1: Quanto maior o investimento em TI mais preparados tendem ser os tribunais brasileiros tecnologicamente	Investimento em TI	Nível de preparo tecnológico dos tribunais brasileiros
H2: Quanto mais preparados são os tribunais brasileiros mais produtivos eles tendem ser	Nível de preparo tecnológico dos tribunais brasileiros	Eficiência (produtividade)

Fonte: Elaboração própria.

O principal objetivo desta pesquisa foi verificar quais impactos as novas tecnologias da informação e comunicação exercem nos tribunais. Esse objetivo foi desdobrado em três outros: (a) identificar se as novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente na produtividade dos tribunais; (b) verificar sob quais condições as novas tecnologias são adotadas com êxito nos tribunais; e (c) verificar se o Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias causam em outras experiências internacionais.

Como objetivos específicos, o estudo verificou (a) se quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente mais produtivos eles tendem se tornar; (b) identificar se quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente mais acessíveis eles tendem se tornar; (c) verificar se quanto mais preparados são os países em infraestrutura tecnológica mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente; (d) identificar se quanto maior o investimento em TI mais tendem ser preparados os tribunais tecnologicamente; (e) verificar se quanto maior o preparo legal que uniformizam o uso das TICs mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente; (f) identificar se quanto mais preparados são os tribunais em gestão estratégica de TI mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente; (g) verificar se quanto mais preparados são os tribunais em gestão estratégica de TI mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente; (h) identificar se, no caso brasileiro, quanto maior o investimento em TI mais preparados tendem ser os tribunais brasileiros tecnologicamente; (i) e, por fim, verificar se, no caso brasileiro, quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente, mais produtivos eles tendem ser.

A pesquisa focaliza um tema que tem sido pouco explorado. Isso se deve ao fato de que “São poucos os estudos que tratam empiricamente de temas associados diretamente com a gestão judicial, como o desempenho de organizações e de indivíduos” (GOMES, 2014, p. 16). Gomes (2014) ainda aponta que os poucos estudos que há sobre o desempenho das instituições judiciais e de seus agentes, amadurecem análises com diferentes variáveis

explicativas, a exemplo da centralização da produtividade de juízes, evidenciando fatores como idade, carga de trabalho, remuneração, gênero e nível acadêmico; além também de variáveis mais contextuais, como recursos financeiros, recursos humanos, e os procedimentos legais e administrativos.

No entanto,

Em termos gerais, observou-se que a maioria dos autores tem ignorado as consequências da ampla introdução de computadores e do uso de tecnologias no judiciário. Com isso, os estudos revisados parecem considerar que as tecnologias da informação e comunicação são ferramentas administrativas neutras, com pequena ou nenhuma implicação no desempenho judicial (GOMES, 2014, p. 36).

Em outro texto ainda complementa que:

Curiosamente, o impacto de novas tecnologias no acesso aos judiciários praticamente foi desconsiderado nos estudos [sobre acesso às instituições judiciais]. Este resultado pode estar associado ao fato de que apenas recentemente alguns judiciários iniciaram o uso sistemático de novas tecnologias de informação e comunicação nos processos judiciais (GOMES, 2014, p. 29).

Aliás, não só é novo o uso sistemático de novas tecnologias da informação e comunicação nos processos judiciais, como também é muito recente a implantação de sistemas de coletas de dados e de análise estatística do Poder Judiciário, para avaliação de sua performance por meio de índices especificamente na área de tecnologia, movimento chamado de Q-Justiça (SERBENA, 2013). No Brasil, o relatório “Justiça em Números”, sob coordenação do Conselho Nacional de Justiça, além do próprio CNJ, desde 2009, publica resultados sobre a informatização de seus tribunais.

No campo internacional, o Centro de Estudos de Justiça sobre as Américas, desde 2004, publica relatórios sobre os países das Américas, membros da OEA, com resultados sobre o Índice de Acessibilidade à Informação Judicial *Online*, que intenta mensurar o quanto as Supremas Cortes fazem uso de seus *websites* para divulgar informações de relevância social. Além desse relatório, outro mais recente é o Índice de Serviços Judiciais *Online*, que desde 2012 publica resultados sobre a relação entre o nível de preparo tecnológico dos *web sites* dos tribunais dos países pertencente à OEA e o nível de acesso que os cidadãos têm na finalidade de tramitar uma causa judicial.

Outro exemplo também é o empenho da *European Commission for the efficiency of Justice* que recentemente começou a explorar a situação dos países europeus no uso de tecnologias da informação em seus tribunais, evidenciando os investimentos que destinam para a modernização tecnológica das instituições judiciais. O destaque dos trabalhos da

Comissão está para o relatório pioneiro publicado em 2016 (ano-base 2014), no qual cria um índice de Desenvolvimento Global de Tecnologia da Informação em Sistemas Judiciais (*Global IT*).

Como é recente esse fenômeno nos sistemas de justiça, não só em outras experiências internacionais, mas também no Brasil, e raros estudos problematizam a influência que as novas tecnologias da informação têm causado nesse âmbito, Gomes (2014, p.38) sugere: “pesquisas futuras poderiam investigar qual é o impacto da adoção de novas tecnologias no Judiciário, considerando para isso diferentes pontos de vistas, como juízes, advogados e usuários em geral do sistema judicial”.

No objetivo de propor uma explicação para o desempenho da primeira instância da Justiça Estadual no Brasil, ao colher a percepção dos juízes sobre as variáveis que influenciam na produtividade deles, além de dados secundários, afirmou:

Muitos dos juízes entrevistados afirmaram acreditar na necessidade e na importância do investimento em tecnologias para a melhoria do sistema judicial. Os dados secundários mostraram que essa percepção parece correta. De acordo com resultados encontrados, os tribunais estaduais que mais investiram em tecnologias de informação e comunicação são aqueles que apresentaram os melhores níveis de desempenho (GOMES, 2014, p. 94).

O estudo que aqui se propõe vai ao encontro da sugestão do pesquisador. Não só o intuito é identificar quais impactos as TICs estão causando em diferentes sistemas judiciais, mas também se o Brasil sofre os mesmos impactos. Afinal, a modernização tecnológica que se iniciou no Brasil desde 2009, associada à reforma judicial que se implementava, é influenciada pela entrada do fenômeno em outras experiências internacionais, conforme argumenta Serbena (2013, p. 38):

Nesse processo de modernização, foram criados órgãos e equipes internas ao CNJ, com a finalidade de produzir conhecimentos e técnicas específicas que viabilizassem os meios para a implementação das novas políticas de gestão e controle. Conseqüentemente, buscou-se nos sistemas judiciais de outros países, como os Estados Unidos, o México e a Conselho da Europa, elementos e experiências que pudessem ser também implementadas no Brasil. De certo modo, ainda não tínhamos presente no Brasil a cultura de coleta de dados, de medição, avaliação e controle do sistema judicial.

Por tudo que foi exposto é que se considera a pesquisa de grande contribuição. O estudo vai ajudar a preencher lacunas de investigações sobre os fatores que influenciam o desempenho das instituições judiciais na sua prestação de serviços jurisdicionais, além de contribuir para a divulgação de como está se mostrando tal fenômeno na área do Judiciário, no Brasil e no mundo.

Os dados são provenientes do primeiro relatório da *European Commission for the efficiency of Justice*, que levanta a situação do preparo tecnológico de 46 Estados ou entidades, tendo 2014 como ano-base, por meio da criação de um índice de desenvolvimento de tecnologia da informação em sistemas judiciais. O relatório analisa três áreas relacionadas ao desenvolvimento das TICs em tribunais: (a) equipamentos; (b) aparato legal e (c) governança estratégica. Cada uma recebe também seus índices específicos, que juntos, formam o *Global IT Index*.

O índice global de equipamentos, ou o que se denominará neste estudo “índice de preparo tecnológico”, está composto por três áreas de análise: (i) assistência direta a juízes e funcionários; (ii) administração do tribunal e gerenciamento de casos; (iii) comunicação entre tribunais, profissionais e usuários. O índice de governança estratégica também é composto por duas áreas de análise: (i) gerenciamento de projetos; (ii) governança.

Os dados referentes à infraestrutura tecnológica dos países participantes da pesquisa foram coletados do relatório do Fórum Econômico Mundial (2016), que anualmente publica a situação de desenvolvimento tecnológico de países ao redor do mundo, por meio de índice (*The Global Information Technology Report*).

Os dados referentes à situação dos tribunais brasileiros em tecnologia da informação foram coletados do relatório “Justiça em Números” de 2016, do relatório de 2014 sobre a Evolução do Nivelamento de Tecnologia da Informação e Comunicação, e dos relatórios sobre o cumprimento de metas (2009-2014), publicados pelo Conselho Nacional de Justiça.

Os dados foram submetidos a análises de regressão, tendo como base os parâmetros do nível de força de correlação, conforme estabelecido no quadro 2.

**Quadro 2:** Parâmetros qualitativos de interpretação do nível de correlação usados na pesquisa

Intervalo	Interpretação correlativa
$r = \pm 1$	Correlação perfeita positiva/negativa
$\pm 0,90 \leq r < \pm 1,00$	Correlação muito forte positiva/negativa
$\pm 0,60 \leq r < \pm 0,90$	Correlação forte positiva/negativa
$\pm 0,30 \leq r < \pm 0,60$	Correlação moderada positiva/negativa
$0,00 < r < \pm 0,30$	Correlação fraca positiva/negativa
$r = 0$	Correlação nula

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Lira (2004).

Esta pesquisa de dissertação está dividida em três partes. No primeiro capítulo “Reforma do Judiciário: motivações, lugar institucional e perspectivas analíticas”, o objetivo

foi buscar na literatura argumentos que expliquem a causa da necessidade de submeter o Judiciário, suas instituições e seus procedimentos em processos de reforma, além de identificar as características e propósitos institucionais que têm as instituições motoras da reforma do Judiciário, a saber, os Conselhos Judiciais; e por fim, de buscar as diferentes perspectivas entre os pesquisadores de análise da reforma do sistema judicial.

No segundo capítulo, “O encontro da justiça com a tecnologia: motivações, expectativas e desafios”, o objetivo é focalizar a reforma sob a ótica das novas tecnologias da informação e comunicação; foi realizada uma revisão na literatura com o intuito de mapear as motivações, as expectativas e os desafios de os sistemas judiciais recorrerem às novas tecnologias; bem como de mapear as condições sob as quais deveriam operar com êxito as políticas de modernização tecnológica de tribunais.

Ainda nesse mesmo capítulo, foram mapeados os possíveis impactos que causam as novas tecnologias da informação nas instituições judiciais, segundo o argumento de estudiosos na área, assim como os diferentes tipos de tecnologias as quais estão inseridas nas organizações judiciais, além de seus diferentes benefícios e soluções para problemas identificados no tocante à administração judicial. Por fim, levantamos a situação da experiência internacional na adoção de ferramentas tecnológicas em tribunais, publicados em relatórios de organizações internacionais ligadas ao acompanhamento da reforma judicial em diferentes países.

Por fim, no terceiro capítulo “A experiência brasileira e a internacional: relações entre indicadores de justiça e tecnologia”, foram testadas empiricamente as hipóteses que se propuseram falsear ou confirmar, no intuito de responder as perguntas levantadas nesta pesquisa. Além disso, foram descritas as posições do Brasil na análise internacional, bem como os resultados que são publicados no país sobre a modernização tecnológica de seus tribunais.

## 1 REFORMA DO JUDICIÁRIO: MOTIVAÇÕES, LUGAR INSTITUCIONAL E PERSPECTIVAS ANALÍTICAS

Neste capítulo, o objetivo foi buscar na literatura argumentos que expliquem a causa da necessidade de submeter o Judiciário, suas instituições e seus procedimentos em processos de reforma, além de identificar as características e propósitos institucionais que têm as instituições motoras da reforma do Judiciário, a saber, os Conselhos Judiciais; e por fim, de buscar as diferentes perspectivas entre os pesquisadores de análise da reforma do sistema judicial.

### 1.1 MOTIVAÇÕES À REFORMA DO SISTEMA JUDICIAL

Citando a forte frase de Garapon, Vianna, Burgos e Salles (2007, p. 39) consideram que o Poder Judiciário se tornou o muro das lamentações do mundo moderno. Isso se deu, conforme argumentam os autores, pelo fato de, a partir dos anos de 1970, com a crise do *Welfare State* e a ascensão do neoliberalismo e suas intervenções, pela ocupação cada vez mais de juízes em “lugares tradicionalmente reservados às instituições especializadas da política e às de auto-regulação societária”, tornando o juiz um legislador implícito, protagonista direto da questão social.

A partir de então, o mundo assistiu o *boom* da litigação. Na esteira das crescentes recorrências ao Poder Judiciário, críticas a sua atuação têm aumentado nas últimas décadas. Em todas as regiões do mundo, emblemáticas são as mudanças que os sistemas de justiça enfrentam no que diz respeito a sua credibilidade, efetividade funcional, ao seu papel na separação dos poderes, a sua contribuição como protetor dos direitos humanos em sociedades que apresentam instituições democráticas vulneráveis, e ao seu papel na promoção de um ambiente institucional previsível na esfera econômica (GARCIA, 1998).

Garcia argumenta que essas mudanças são crescentes, conseqüentes dos clamores da sociedade civil que não tem visto suas demandas atendidas pela justiça. A opinião pública, conforme também concorda Faria (2004, p. 103), qualifica o Judiciário “como um moroso e inepto prestador de um serviço público”. A questão é que há reconhecidamente uma crise no sistema de Justiça, que se reflete em três funções básicas que ineficientemente tal sistema vem desempenhando: a instrumental, a política e a simbólica.

Pela primeira, o Judiciário e o MP são o principal *loci* de resolução dos conflitos. Pela segunda, exercem um papel decisivo como mecanismo de controle social, fazendo cumprir direitos e obrigações contratuais, reforçando



as estruturas vigentes de poder e assegurando a integração da sociedade. Pela terceira, disseminam um sentido de equidade e justiça na vida social, socializam as expectativas dos atores na interpretação da ordem jurídica e calibram os padrões vigentes de legitimidade na vida política (FARIA, 2004, p. 104, grifo do autor).

A ineficiência à qual se refere o autor decorre, em grande medida, pela incompatibilidade estrutural existente entre o que ele chama de arquitetura do sistema de justiça e a realidade socioeconômica sobre a qual atua. Pelo menos no tocante à realidade brasileira, o que não deixa de poder ser a realidade de outras democracias, em termos funcionais, o sistema de justiça foi concebido para exercer suas três funções básicas “no âmbito de uma sociedade postulada como sendo estável, com níveis equitativos de distribuição de renda e um sistema legal integrado por normas padronizadoras e unívocas” (FARIA, 2004, p. 104). Eis o problema: a realidade brasileira, como a de várias democracias, é incompatível com esse pressuposto democrático, já que as recém-democracias lidam com desigualdades que influenciam no nível de acessibilidade que diversas camadas desfavorecidas da sociedade têm dos tribunais.

Sendo assim:

Por causa das pressões centrífugas resultantes das inovações tecnológicas, dos novos paradigmas industriais e da desterritorialização da produção, o Judiciário e o MP, com sua estrutura organizacional hierarquizada, operativamente fechada, orientada por uma lógica de caráter formal e submetida a uma rígida e linear submissão à lei, tornaram-se instituições que enfrentam o desafio de alargar os limites de sua jurisdição, modernizar suas estruturas administrativas e rever seus padrões funcionais, para sobreviver como poderes independentes (FARIA, 2004, p. 114).

Essa indiferenciação entre os sistemas judicial, administrativo, político e econômico dirige o judiciário para situações de grandes desafios dilemáticos, em termos jurisdicionais, organizacionais e funcionais. Portanto, eis os (novos) eixos da necessidade da reforma no sistema judicial. Sobre isso, Igreja e Rampin (2012, p. 21) argumentam que em um primeiro momento as reformas foram voltadas para trazer o direito para o centro da vida social, com observância na elaboração de novas constituições nacionais que “assinalavam a necessidade de se ampliar a cidadania promovendo não somente os direitos políticos, mas também os direitos sociais”.

**Quadro 3:** Desafios dos sistemas judiciais frente às incompatibilidades em que estão atuando

Desafios	Incompatibilidades
Em termos jurisdicionais	Como o aparato judicial foi organizado para atuar dentro de limites territoriais precisos, no contexto de exclusividade da atuação estatal, seu alcance tende a diminuir na mesma proporção em que a expansão da informática e das comunicações permite aos atores econômicos estabelecer múltiplas redes de interação. Quanto maior é a velocidade desse processo, mais o Judiciário é atingido pelo pluralismo regulatório e pela emergência de mecanismos menos institucionalizados de resolução de conflitos, que deslocam a procura dos tribunais para outras instâncias decisórias – as justiças emergentes nos espaços infraestatais (as locais, com influência comunitária) e nos espaços supraestatais (as justiças de caráter internacional e transnacional).
Em termos organizacionais	O Judiciário e o MP foram estruturados para operar sob a égide dos códigos e leis processuais cujos prazos e ritos são incompatíveis com a multiplicidade de lógicas, valores, procedimentos decisórios e horizontes temporais prevalentes na economia globalizada. Nesta, o sentido de tempo é dado por uma racionalidade de caráter material, pelo cálculo de custo/ benefício e pelas expectativas de lucro com relação a um dado ciclo de rotação dos capitais, enquanto nos tribunais e no MP ele é associado ao garantismo processual e forjado como instrumento de organização social e controle da dinâmica dos processos judiciais.
Em termos funcionais	Como foi concebido com a prerrogativa exclusiva de aplicar o direito positivo, sob a forma de uma ordem jurídica postulada como coerente e livre de lacunas ou antinomias, o monopólio do “sistema de Justiça” vem sendo desafiado pela expansão de ordens normativas e práticas jurídicas que, quando não negam aos órgãos judiciais do Estado a exclusividade do exercício da função de dirimir conflitos de interesses, modificam drasticamente o conceito tradicional de jurisdição. São direitos autônomos e semiautônomos, com regras, procedimentos e recursos próprios, entreabrindo a coexistência – ora sincrônica, ora conflitante – de diferentes normatividades.

Fonte: Construído a partir de Faria (2004).

Com atenção aos termos organizacionais, os desafios do sistema judicial também estão na falta de recursos materiais e técnicos para propiciar a seus envolvidos o conhecimento e o preparo condizentes com os contextos socioeconômicos complexos e globalizados: “Não é por acaso que as corporações transnacionais, conscientes das dificuldades das instituições judiciais para lidar com o novo, interpretar normas programáticas e conhecer o próprio contexto histórico que atuam, têm fugido de tribunais ritualizados e presos” (FARIA, 2004, p. 115)

Além disso, apesar de o judiciário conseguir atuar como um poder gradativamente mais independente, autônomo, um requisito de credibilidade da sua atuação e de amadurecimento da democracia, isso não foi suficiente para o aumento da confiança dos cidadãos nas instituições judiciais. Conforme argumenta Santiso (2003), em muitas experiências, como a do Brasil, o alcance de alto nível de independência do Judiciário mostrou-se excessivo em muitos aspectos, o que resultou em um Judiciário insulado, incomunicável e até irresponsável.

Então,

Se em um primeiro momento muitas das reformas observadas estiveram circunscritas no nível político ou social, não tardou muito para que o foco também se voltasse para a análise do sistema de justiça desses países, responsável pela proteção dos cidadãos e pela garantia de seus direitos (IGREJA; RANPIM, 2012, p. 21).

Assim, a partir dos anos 80, acesso à justiça tornou-se política pública de primeira grandeza. Os problemas que dificultavam a acessibilidade da população mais desfavorecida foram evidenciados “por um movimento internacional mais amplo que tinha o ‘acesso à justiça’ como um direito fundamental, o único possível de garantir que todos os demais fossem efetivos” (IGREJA; RAMPIN, 2012, p. 21).

Aliás, desde os anos de 1960, Capelleti e Garth (2002, p. 12) destacam haver tentativas de reforma no mundo ocidental, com vistas a ampliar o acesso à justiça; e três posicionamentos básicos emergiram como projetos de solução para a questão:

a primeira solução para o acesso – a primeira onda desse movimento novo – foi a assistência judiciária; a segunda dizia respeito às reformas tendentes a proporcionar representação jurídica para os interesses “difusos”, especialmente nas áreas de proteção ambiental e do consumidor; o terceiro – e mais recente – é o que nos propomos a chamar simplesmente “ênfase de acesso à justiça” porque inclui os posicionamentos anteriores, mas vai muito além deles, representando dessa forma, uma tentativa de atacar as barreiras ao acesso de modo mais articulado e compreensivo.

Igreja e Rampin (2012, p. 21) consideram que é a terceira onda de reformas no sistema de justiça que tem o foco na ampliação do acesso dos cidadãos às instituições judiciais, considerando o “acesso como um direito humano básico de um sistema de justiça moderno e igualitário, que busca realmente garantir, e não somente anunciar, os direitos de todos”. As autoras argumentam que apesar de propostas de reformas apresentarem diferenças nos países, com o intuito de atender suas peculiaridades regionais, institucionais e culturais, “todas elas parecem surgir de um modelo comum e ter como objetivo aproximar o cidadão comum das instituições judiciais, respondendo a um movimento político e social único pelo acesso à justiça que teria como finalidade tornar o poder judiciário [...] mais democrático, eficaz e transparente” (p. 20).

Garcia (1998, p. 1303-1304) defende que a transparência e a disseminação adequada da informação das atividades e decisões do judiciário é condição de sua legitimidade política, e preveem quatro principais impactos na relação com a sociedade: (i) oferecem uma forma efetiva de supervisão popular de juízes e agentes judiciais, detendo o judiciário de violar os

processos devidos e os direitos individuais; (ii) aproximam a comunidade das atividades judiciais, contribuindo para a construção de confiança entre a comunidade e seu sistema judicial; (iii) descredita o uso de atrasos e táticas censuráveis por partidos no manuseio de processos judiciais; (iv) educam os cidadãos sobre os procedimentos judiciais e suas filosofias, habilitando um *feedback* informado pelos cidadãos sobre o desempenho judicial, removendo as opiniões de tomada de decisão judicial do domínio exclusivo de especialistas. Além disso, o autor acredita que a sociedade adotará uma visão mais simpaticista para com o Poder Judiciário se ela for capaz de supervisionar o desempenho e compreender a política desse poder e o que ele intenta promover no exercício de suas funções.

Comparato (2004, p 151) sintetiza: “Se quisermos, portanto, verificar quão democrático é o Poder Judiciário, devemos analisar a sua organização e o seu funcionamento, segundo os requisitos fundamentais da independência e da responsabilidade”. A legitimidade do judiciário, portanto, atravessa a sua condição autônoma de atuar como um poder que desempenha papel importante na relação com os outros poderes, mas ligado a sua capacidade de auto-avaliação, responsabilização de suas instituições e modernização da sua estrutura.

Sobre isso, Bumin, Randazzo e Walker (2009) consideram que para entender a reforma judicial em democracias recentes é necessário primeiro considerar o nível de institucionalização do judiciário em tais contextos. Os judiciários estão hábeis a desempenhar um papel significativo no processo de democratização, somente se eles desenvolvem certos níveis de sofisticação e autonomia organizacionais. Os autores consideram que uma instituição alcança altos níveis de viabilidade ou institucionalização, se ela desfruta de consideráveis níveis de diferenciação, durabilidade e autonomia.

O papel do Judiciário na democracia, principalmente nas recém, é de extrema relevância. Ginsburg (2008) argumenta que em ambientes mais instáveis, de recente democratização, apesar de se encontrar em posição de risco, esse poder é essencial para desenvolver funções de governança quando outras instituições estão fracas ou inefetivas. O curioso é que, conforme argumenta o autor, apesar de essas instituições apresentarem mais restrições nesses ambientes, elas deparam-se também com mais oportunidades para inovação que outras democracias em condições mais estáveis.

Uma das importantes inovações nos processos de reforma em todo o mundo é a criação de instituições incumbidas a desenhar e dirigir os projetos de reformas judiciais, com vistas a garantir que o poder judiciário atue com responsabilização e autonomia, com a finalidade de resgatar a sua legitimidade de atuação na democracia. É o que se discutirá a seguir.

## 1.2 CONSELHO JUDICIAL: LUGAR INSTITUCIONAL DAS REFORMAS

Duas preocupações centrais estão pautadas nos processos de reforma em sistemas judiciais em todo o mundo: fortalecer a independência do Poder Judiciário em relação aos outros poderes e melhorar a administração das instituições judiciais. Aqui está, portanto, o encontro de dois grandes fenômenos da reforma: independência judicial e *accountability* judicial (GAROUPA; GINSBURG, 2008). Grosso modo, a independência judicial está referente à garantia de despolitização (ou despartidarização) nas decisões do Judiciário, enquanto que a *accountability* judicial está referente, entre outras, à responsabilização da justiça perante as instituições e a sociedade civil.

Para mediar esses dois grandes fenômenos, independência e responsabilização, diversos países têm criado conselhos judiciais, que são instituições desenhadas para insular as funções de nomeação, promoção e disciplina de juízes de interferências político-partidárias e para garantir algum nível de controle. Diversos países, entre eles os da região latino-americana, consideram a adoção de conselhos judiciais uma “melhor prática” para alcançar os objetivos-chave da reforma (HAMMERGREN, 2002; GAROUPA; GINSBURG, 2008; PÁSARA, 2014).

Há uma grande variedade de modelos de conselhos, considerando a composição e as competências que lhes são conferidas, em um contexto específico. Garoupa e Ginsburg (2008) argumentam que diferentes desenhos de conselhos judiciais afetam a qualidade da justiça; e embora haja pouca relação entre adoção de conselhos e qualidade judicial, a necessidade de equilíbrio entre independência e controle aponta que os conselhos continuarão ser um *locus* atraente de reforma institucional.

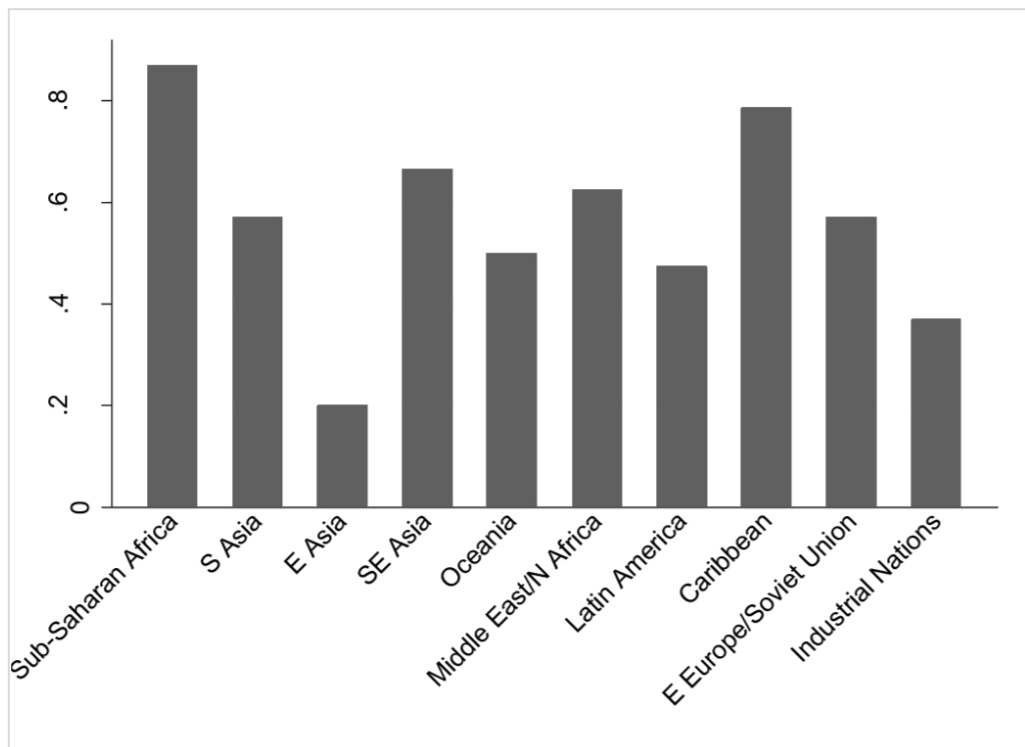
Na América Latina, por exemplo, os conselhos judiciais têm surgido como parte do processo de reforma da justiça também como uma instância encarregada em melhorar a qualidade dos magistrados e constituir *locus* motor da reforma. E as variações nessas instituições na região estão refletidas em três aspectos: nas funções, na composição e no lugar institucional onde podem ser encontradas.

Sobre as competências dos conselhos, Garoupa e Ginsburg (2008) consideram apresentarem tais instituições três funções principais: (i) função gerencial: gerenciamento do orçamento, recursos materiais e operações; (ii) apontamento de juízes; e (iii) avaliação de desempenho: promoção, disciplina, remoção e retenção de juízes, e salários no judiciário. Os autores consideram a primeira competência puramente gerencial, enquanto que a segunda e a

terceira contribuem mais diretamente à qualidade judicial, o que não significa que a primeira não desempenhe um papel importante na garantia da qualidade do sistema judicial.

Em relação à composição, os mesmos autores ainda argumentam haver três possíveis tipos de membros: (i) juízes; (ii) membros do governo e (iii) advogados. Em relação ao lugar institucional, Pásara (2011) considera que o conselho pode ser um órgão anexo à Suprema Corte; pode estar localizado dentro do Poder Judiciário, mas fazer-se dotar de composição e certas funções que lhe concedem algum grau de autonomia; pode ocupar a mais alta hierarquia de todo o ramo judicial. Ainda: os conselhos, segundo o autor, podem ter surgido de uma lei ou podem ser reconhecidos constitucionalmente.

**Gráfico 1:** Conselhos Judiciais constitucionalizados por região em 2002



Fonte: Ginsburg e Garoupa (2008).

Ginsburg e Garoupa (2008) argumentam que se o conselho está ou não constitucionalizado é um debate importante: se a composição e os poderes dos conselhos são levados por leis ordinárias, eles estão mais sujeitos a favorecer a manipulação pelo governo e outros autores e menos de garantir independência. A hipótese que levantam é que esses conselhos aprendem mais a desempenhar papéis que estão no polo da *accountability* que no polo da independência. Em contrapartida, quando um conselho está entranhado na

constituição, está para além de responder aos arbítrios de políticos ordinários, e refletem um desejo para o alcance de grandes níveis de independência e insulamento.

Conforme já mencionado, conselhos judiciais variam em termos de competência e estrutura. A defesa de Garoupa e Ginsburg (2008) é que amplas competências apontam para conselhos fortes, enquanto que aqueles limitados a funções gerenciais são considerados conselhos fracos, de pouca influência política.

Apesar de os estudos de Garoupa e Ginsburg (2008) relacionarem qualidade da justiça como consequência direta de independência judicial que, por sua vez, relaciona-se com o desempenho das funções de nomeação, promoção de disciplina de juízes por parte dos conselhos judiciais, a adoção dessa nova instituição por motivação da preocupação com o gerenciamento dos tribunais e problemas de natureza administrativa também é ponto de muito debate sobre os ímpetus da reforma. E ainda: quanto maior a participação (ou porcentagem) de juízes na composição, mais forte o conselho se apresenta. E essas possíveis características geram tipologias de conselhos (quadro 4).

**Quadro 4:** Relação matricial qualitativa entre tipos de competência e composição dos Conselhos Judiciais

<b>COMPETENCES</b>	<b>JUDGES FROM SUPREME COURT DOMINATE</b>	<b>JUDGES FROM LOWER COURTS DOMINATE</b>	<b>NON-JUDGES DOMINATE</b>
<b>EXTENSIVE (DISCIPLINE, REMOVAL, PROMOTION, APPOINTMENTS)</b>	STRONG HIERARCHICAL JUDICIAL COUNCIL (JAPAN, MEXICO, THAILAND)	STRONG NON-HIERARCHICAL JUDICIAL COUNCIL (ITALY, FRANCE)	POLITICIZED JUDICIAL COUNCIL (ECUADOR, BARBADOS, SINGAPORE)
<b>INTERMEDIATE (APPOINTMENTS ONLY)</b>	HIERARCHICAL SELF-REGULATING JUDICIAL APPOINTMENTS COMMISSION (BANGLADESH)	NON-HIERARCHICAL SELF-REGULATING JUDICIAL APPOINTMENTS COMMISSION (BELGIUM)	JUDICIAL APPOINTMENTS COMMISSION (USA, UK, CANADA, NETHERLANDS, GERMANY)
<b>MINIMAL (HOUSEKEEPING FUNCTIONS)</b>	WEAK JUDICIAL COUNCIL (PANAMA)	WEAK JUDICIAL COUNCIL (BRAZIL, HUNGARY)	WEAK JUDICIAL COUNCIL (PARAGUAY)

Fonte: Ginsburg e Garoupa (2008).

Em matéria de reforma judicial, investigações sobre conselhos judiciais ainda são limitados, há poucos estudos empíricos e com enfoque estatístico para os dados sobre a nova instituição e sua atuação (GAROUPA; GINSBURG, 2008). Os autores ainda consideram que sobre a atuação dos conselhos, a independência judicial é um recorte amplamente estudado, enquanto que a atuação sobre a responsabilização/controlar tem sido objeto de muito menos inquérito, que é um recorte que discute especialmente a exigência do Judiciário em manter/desenvolver algum nível de capacidade de resposta à sociedade, bem como um nível de profissionalismo e qualidade nos serviços oferecidos pelo poder.

Na América Latina conselhos judiciais foram criados em um número relevante nos últimos quinze anos, e as lições que a região tem apresentado nessa experiência ainda são pouco analisadas e disseminadas (HAMMERGREN, 2002). A autora ainda considera que embora haja poucas características estruturais e funcionais à nova instituição, há uma enorme variação entre os conselhos. O argumento de Hammergren é de que não há uma obviedade relacional entre tais características e outras variáveis contextuais, como idade do conselho, tamanho do judiciário, ou diferenças no desempenho das funções desses conselhos, o que se pode pressupor haver diferentes níveis de institucionalização dessas instituições, podendo refletir na qualidade da justiça.

Aliás, conforme argumentam Ng, Velicogna e Dallara (2007), se a independência judicial foi garantida, então acesso à justiça também deveria ser garantido. Então, abrangendo as hipóteses de Ginsburg e Garoupa (2008), a qualidade da justiça pode estar diretamente atrelada à capacidade de os conselhos desempenharem ambas as funções: na aproximação do cidadão às instituições judiciais a partir de um judiciário mais produtivo e acessível e no asseguramento de sua independência para que possa exercer sua função na relação com os outros poderes.

Nessa oportunidade/necessidade de aproximar o cidadão das instituições judiciais, entram em cena as novas tecnologias da informação e da comunicação como ferramentas-chave na modernização do judiciário, que, aliás, têm sido também ferramenta para a melhora e controle da produtividade do judiciário. Em muitos casos essa modernização é desenvolvida nos âmbitos da competência dos conselhos judiciais, como ocorre no Brasil e em diversos países da América Latina e em outras regiões.



### 1.2.1 Caso brasileiro

Na classificação de Ginsburg e Garoupa (2008) o conselho judicial brasileiro está voltado fortemente para a modernização do sistema judicial. Talvez tal característica seja resultado da necessidade de as instituições judiciais, já desfrutando de alta independência desde a Constituição de 1988, de acompanhar, mesmo que tardiamente, a reforma administrativa que já ocorrera em 1995, uma rediscussão do modelo administrativo que ainda imperava no Judiciário.

Bresser Pereira (1998a) argumenta que a Reforma Gerencial no âmbito da administração pública embasa-se em um conceito de Estado e de seu papel, delimitando quais as atividades ele deve se preocupar diretamente, as que deve financiar ou promover, e as que não lhe competem. O autor afirma ainda que a Reforma Gerencial dá continuidade ao combate contra o patrimonialismo, contudo adianta-se no que diz respeito à crítica da ineficiência e do corporativismo da burocracia.

Assim proposto, em 1995, pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, do governo de Fernando Henrique Cardoso, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado previa para o Brasil as reformas na dimensão institucional-legal, relacionada com os obstáculos de cunho legal para maior eficiência; na dimensão cultural, relacionada com o encontro dos velhos valores com os novos e modernos; e na dimensão da gestão, relacionada com as práticas administrativas. Paula (2003) afirma que, em síntese, conforme o Plano Diretor, a estrutura do Estado brasileiro pós-reforma seria delimitada pelas atividades exclusivas do Estado, as quais eram executadas pelo Núcleo Estratégico, que “Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no Poder Executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos [...]” (BRASIL, 1995, p. 41); e pelas atividades não exclusivas do Estado que, segundo ainda Paula (2003), seriam executadas pelas organizações sociais, na prestação de serviços sociais e científicos, e por terceiros contratados por licitação, na prestação de serviços auxiliares e de apoio.

Sauerbronn e Sauerbronn (2013) diagnosticam que o movimento gerencialista que transformou a administração pública brasileira alcançou de forma atrasada o âmbito do Poder Judiciário. Um poder marcado pela resistência de magistrados e juristas, identificando até então um perfil institucional tradicional, seguro contra as inovações. Os autores afirmam que o judiciário é um poder de Estado e prestador de serviços públicos, mas que “a prestação de serviços nunca foi preocupação do poder e a área meio sempre foi considerada como uma área

menos importante por magistrados e juristas.” (p. 2). Bresser Pereira (1999) já externava a questão da chegada das ideias da reforma do Estado no âmbito do Poder Judiciário, pois segundo ele, o Poder Judiciário foi o único setor da alta administração pública que não externou apoio à reforma.

Renault (2005) e Sena, Silva e Luquini (2012) afirmam que características como morosidade/lentidão na tramitação dos processos judiciais, ineficiência/obsolescência administrativa, falta de transparência, dificuldade de acesso, complexidade estrutural, concentração de litigiosidade e desarticulação institucional resultaram por um longo período a inércia desse núcleo estratégico do Estado.

Esse cenário no Brasil vem sendo trabalhado/remoldado sistematicamente desde a criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2005, órgão fixado na estrutura do Poder Judiciário, com a incumbência pela Constituição Federal de fiscalizar e controlar a atividade jurisdicional no país, grande inovação da Emenda Constitucional nº 45, em 2004 (MENDES, s.d.), que legitimava a reforma do Judiciário brasileiro. “Essa alteração constitucional incluiu diversos pontos, desde a organização estrutural do Poder Judiciário, até questões ligadas à competência dos órgãos jurisdicionais, visando, com isso, oferecer à sociedade brasileira uma justiça mais célere e transparente” (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Um dos temas de grande visibilidade nas ações do CNJ é o que diz respeito à diretriz “modernização operacional e tecnológica”, principalmente nas ações do projeto “PJe” – sistema de processo eletrônico judicial – desenvolvido em 2009, que é um instrumento utilizado para se chegar à decisão judicial definitiva capaz de resolver um conflito, em menor tempo (CNJ, 2010). Esse projeto faz parte de um fenômeno conhecido mundialmente como desmaterialização de processos judiciais, que tem como condição a automação/informatização das instituições judiciais, e que traz grande impacto institucional (CNJ, 2010). O objetivo de implantar o sistema PJe em todos os tribunais brasileiros foi a principal causa para o CNJ adotar como uma de suas principais metas informatizar todos os tribunais a fim de receber o sistema.

Na América Latina, o Brasil tem sido grande destaque na adoção de novas tecnologias no cenário de reforma judicial (CERRILLO, 2007). Para implementar suas políticas de reforma judicial ligadas à tecnologia, o Brasil procurou aprender com outras experiências internacionais e complexificou sua estrutura organizacional para atender aos objetivos das políticas de reforma voltadas para o controle e gestão do judiciário brasileiro (SERBENA, 2013).

Apesar de a atuação dos conselhos ainda ser um crescente objeto de pesquisa no cenário das reformas, as diferentes políticas e processos que são adotados têm se tornado objetos que geram diferentes perspectivas analíticas entre os pesquisadores, na busca de variáveis que expliquem as diferentes configurações que se mostra o fenômeno no mundo inteiro, principalmente inspirados na busca por generalizações por meio de análises comparativas.

### 1.3 DIFERENTES PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DA REFORMA: COMO ANALISAM OS PESQUISADORES?

A literatura sobre o fenômeno da reforma judicial em todo o mundo tem mostrado esforço e amadurecimento para debater, especialmente em perspectiva comparada, as causas, os resultados e as diferentes configurações que tal fenômeno tem se mostrado. Por ser considerado pelos pesquisadores um objeto plural e complexo de pesquisa (SKAAR; SAMSET; GLOPPEN, 2004), desenhar modelos de pesquisa e perspectivas de análise das reformas, que consigam dar conta de tal complexidade e pluralidade, tem sido um reconhecido desafio, já que todos os elementos estão inter-relacionados e multidimensionados.

Por isso, diversas são as abordagens, variáveis, tipologias e indicadores trabalhados pelos pesquisadores em matéria de reforma judicial. Malik (2002) argumenta que embora a experiência seja mista entre diversos países, a indicação é que há uma tendência geral que caminha para o reconhecimento de que a reforma em si é importante e necessária. Então, mesmo com a existência de diferentes necessidades, o autor afirma que a reforma pode ser olhada a partir de diferentes perspectivas (quadro 5), e que a relação entre esses fatores nem sempre se mostram claros.

**Quadro 5:** Diferentes perspectivas da reforma judicial

<b>Perspectivas da reforma judicial</b>	<b>Objetivos</b>
Perspectiva legal	O foco da reforma está para os diferentes códigos e procedimentos legais, tais como o código civil, o código penal, trabalhista e sobre taxas legais.
Perspectiva organizacional	A atenção da reforma está para a função institucional, hierarquia, estatísticas judiciais e eficiência administrativa e judicial.
Perspectiva dos recursos humanos	O foco está para os sistemas de incentivo, regimes de salários, treinamento, promoção, disciplina e condições de trabalho.
Perspectiva econômica	A atenção principal poderia estar sobre os custos do pouco desempenho dos tribunais, a incompatibilidade entre a demanda e a provisão de serviço oferecido por eles; o custo-benefício e a sustentabilidade de reformas; e a complexidade das transações comerciais e o impacto dos custos dos tribunais sobre os custos transacionais.
Perspectiva dos usuários	O foco seria sobre a equidade, eficiência, acessibilidade e confiança no sistema de justiça.
Perspectiva da finança pública	Atenção voltada para a adequação do uso dos recursos, transparência e tempo de execução, e justificação pela competição do escasso recurso público.
Perspectiva política	A atenção necessita ser dada aos interesses adquiridos, ao gerenciamento, equidade, justiça, responsabilidades confiadas, visão futura e a estabelecer objetivos realistas e transparência, preparo para a reforma, compromisso e confiança.
Perspectiva tecno-informacional	O objetivo é o compartilhamento do conhecimento, promoção de mudança, redes de comunicação, livrarias, banco de dados e sistemas de gerenciamento de casos.

Fonte: Adaptado de Malik (2002).

Nessas perspectivas, muitos são os objetivos das reformas, que envolvem tipicamente: (i) simplificar e racionalizar leis e procedimentos, (ii) fortalecer a independência de juízes, (iii) aperfeiçoar a administração dos tribunais, (iv) equilibrar os custos da justiça, (v) promover facilitação física aos tribunais, (vi) promover educação legal, treinamento, e percepção dos usuários do sistema legal, (vii) expandir acesso à justiça aos pobres e a outros grupos desfavorecidos, (viii) maximizar a qualidade da profissão legal, (ix) estabelecer mecanismos de disputa alternativa de resolução de disputa (MALIK, 2002).

Ainda sobre isso, ao debruçar-se sobre o andamento das reformas em países latino-americanos, Sousa (2006) identificou também diferentes tipos de reformas, em uma classificação mais macro: reformas de tipo I, II e III. As reforma de tipo I são referentes às mudanças na própria lei; as reformas de tipo II, são referentes às instituições relacionadas com as leis; e as reformas de tipo III, são referentes ao papel do sistema judicial como ator independente no processo de desenho de políticas. Do ponto de vista da autora, cada um desses três tipos de reforma fomenta diferentes objetivos e meios, e o grau de êxito pode ser medido de modo mais individual, de país por país.

A autora pôde categorizar ainda as reformas em três grupos, de acordo com o grau da reforma. Sugeriu que países que adotam mudanças em ao menos nove das onze categorias possíveis de reforma durante o período de análise podem ser classificados de países reformadores de grande alcance; sete ou oito categorias, classificados como médio alcance; e em pelo menos quatro das onze categorias, são reformadores de baixo alcance.

A partir disso, pode-se observar uma matriz classificatória para os tipos de reforma com relação aos diferentes alcances (quadro 6).

**Quadro 6:** Tipos de reforma judicial e tipos de alcance dos reformadores

Tipos de reforma	Tipos de alcance dos reformadores		
	Grande alcance	Médio alcance	Baixo alcance
Todos os tipos de reforma			
<b>Reformas de tipo I:</b> incluem importantes modificações na legislação ou dos códigos substantivos e de procedimentos, sejam parciais ou completas			
<b>Reformas de tipo II:</b> incluem esforços para fortalecer o funcionamento dos tribunais, da polícia ou outras instituições judiciais por meio de sistemas de informação, mudanças na gestão organizacional, programas melhorados de capacitação de recursos humanos e criação de organismos como o conselho judicial e as defensorias públicas	Mudança de ao menos nove de onze categorias	Mudança de sete ou oito categorias	Mudanças em pelo menos quatro categorias das onze
<b>Reformas de tipo III:</b> incluem qualquer mudança no processo de nomeação, promoção e avaliação de juízes; modificações que afetam o tempo de exercício e remuneração de juízes; garantias de maior autonomia orçamentária; reformas no tamanho e na estrutura da Corte Superior; a criação de uma Corte Constitucional ou a revisão dos poderes de revisão da Corte Superior			

Fonte: adaptado de Sousa (2006).

Em conjunto, Sousa (2006) também considera que essas reformas, em seus diferentes tipos, têm o propósito de promover maiores níveis de independência judicial. E, além disso, em geral, não há uma fórmula uniforme para reestruturar o sistema judicial, indo de modificações mais radicais a modificações mais tímidas, até porque cada país apresenta seus próprios obstáculos, dificuldades.

Essa variável (independência judicial) pode apontar para a institucionalização e êxito da própria reforma, conforme apostam Ginsburg e Garoupa (2008). Sendo assim, o nível de independência judicial pode estar diretamente relacionado com o nível de institucionalização que as instituições judiciais apresentam, ou, conforme já mencionado, ao o que Bumin, Randazzo e Walker (2009) denominam de nível de viabilidade institucional ou nível de institucionalização.

Dallara (2007), que analisa o processo de reforma judicial em países de transição, mais precisamente de países do Leste Europeu, aponta que há obras seminais na conceitualização sobre institucionalização, a exemplo da obra de Samuel P. Huntington (1968). Conforme argumentado na obra do autor, institucionalização é o processo pelo qual uma organização adquire estabilidade e valores. Mais precisamente, o autor argumenta que o nível de institucionalização pode ser definido (e operacionalizado) pela adaptabilidade, complexidade, autonomia e coerência da organização e seus procedimentos.

Na análise recente de Bumin, Randazzo e Walker (2009) sobre o nível de viabilidade institucional de altas cortes de países recém-democráticos, os autores partiram das variáveis usadas no conceito de institucionalização de McGuire (2004), mensurando a qualidade de uma instituição viável a partir da: diferenciação, durabilidade e autonomia.

A diferenciação, segundo os autores, considerando o sistema judicial de um país, aponta para a definição única do papel que as instituições do judiciário exercem e que podem ser percebidas pelos cidadãos. Se uma organização não é percebida pelo seu papel único no sistema onde está inserida, então é considerada como uma instituição inviável. A partir disso, os autores levantaram a hipótese de que instituições judiciais que possuem altos níveis de diferenciação operarão como instituições viáveis mais que as que possuem baixos níveis de diferenciação.

Já a durabilidade pode ser operacionalizada pela habilidade de as instituições judiciais persistirem e adotarem mudanças. Sendo assim, os pesquisadores levantaram a hipótese de que as instituições judiciais que têm altos níveis de durabilidade possuirão altos níveis de viabilidade institucional. E a partir de McGuire (2004), os autores consideraram autonomia institucional a presença de procedimentos e a independência das instituições judiciais ante aos outros ramos do governo; tendo isso, levantaram a hipótese de que as instituições judiciais que possuem altos níveis de autonomia possuem altos níveis de viabilidade institucional.

Com isso, os autores criaram o seu próprio modelo conceitual/operacional de viabilidade judicial, onde cada um dos três aspectos contribuiria positivamente para a viabilidade judicial, conforme apontado no quadro 7.

**Quadro 7: Variáveis operacionais dos três aspectos da viabilidade judicial**

<b>Aspectos da viabilidade judicial</b>	<b>Variáveis operacionais</b>
Diferenciação	Locação física; associação voluntária judicial; e requerimentos de qualificação.
Durabilidade	Compromisso financeiro do tribunal, o termo-cumprimento relativo dos juízes, controle sobre procedimentos internos, e a idade do tribunal.
Autonomia	A extensão do poder de revisão das cortes; controle orçamentário e alocação; procedimentos de nomeação e regras de acesso.

Fonte: adaptado de Bumin, Randazzo e Walker (2009).

Conforme argumentam Bumin, Randazzo e Walker (2009), a relação entre o nível de viabilidade institucional do judiciário e o nível de desempenho (ou o nível de êxito da reforma de um sistema judicial) pode ter relação direta. A hipótese que levantam é que maior nível institucional aponta para maior nível de performance.

Com o propósito de analisar o nível de reforma no sistema de justiça que alcança os países da América Latina, Sousa (2006) embasou-se no índice desenvolvido pela *American Bar Association*. As dimensões trabalhadas são (i) qualidade e educação; (ii) poderes judiciais; (iii) recursos financeiros; (iv) medidas preventivas estruturais; (v) responsabilidade e transparência; e (vi) eficiência. Cada uma das dimensões tem seus fatores correspondentes (quadro 8). O índice é uma ferramenta para análises de mudanças no desenrolar das reformas.

**Quadro 8:** Temas e fatores analíticos do índice de reforma judicial desenvolvido pela *American Bar Association*

<b>Temas</b>	<b>Fatores</b>
Qualidade e educação	Fator 1: qualificação judicial e preparação Fator 2: Processo de seleção e nomeação Fator 3: Educação legal permanente
Poderes Judiciais	Fator 4: Revisão judicial da legislação Fator 5: Supervisão judicial de práticas administrativas Fator 6: Jurisdição judicial sobre liberdades civis Fator 7: sistema de revisão de apelações Fator 8: Desacato, citações e poderes de aplicação da lei
Recursos financeiros	Fator 9: Insumos orçamentados Fator 10: Suficiência de salários judiciais
Medidas preventivas estruturais	Fator 11: Ocupação garantida Fator 12: critérios objetivos de avanço judicial Fator 13: remoção e disciplina de juízes Fator 14: alocação de casos Fator 15: Associação judicial
Responsabilidade e transparência	Fator 16: Decisões judiciais e influências impróprias Fator 17: Código de ética Fator 18: Processo de queixas de conduta judicial Fator 19: Acesso do público e os meios às audiências Fator 20: Publicação de decisões judiciais Fator 21: Manutenção de registro de casos
Eficiência	Fator 22: Pessoal de apoio das cortes Fator 23: Posições judiciais Fator 24: Arquivo de casos e sistema de gerenciamento Fator 25: Computadores e equipes de escritório Fator 26: Distribuição e indexação das leis atuais

Fonte: adaptado de Sousa (2006).

Sobre o índice de reforma judicial usado por Sousa (2006), a autora considera difícil a quantificação das variáveis usadas em cada fator, principalmente quando se trata de análise comparada. Sendo assim, a pesquisadora propôs uma análise qualitativa para julgar a situação de países latino-americanos (situação positiva, negativa ou neutra) em cada fator. Afinal, raros são os estudos que tentam criar um parâmetro quantitativo para julgar o nível de êxito de reforma no judiciário, dada as peculiaridades dos países, os diferentes objetivos que adotam e as diferentes políticas que desenham.

Em matéria de reforma judicial, o tema que mais ganhou notoriedade nos últimos anos foi sobre as transformações na Administração da Justiça, que é um tema que explora as transformações no desempenho da justiça. Dakolias (1999) argumenta que a reforma na área



da administração judicial é uma política mais confortável de se adotar, por conta da sua relativa natureza apolítica: países que possuem baixos níveis de independência judicial e altos índices de corrupção, como no caso da Colômbia, preferiram começar por essa tipologia de reforma, que é uma área que pode ser adotada sem promover maiores alterações na estrutura de governo.

Mais precisamente, a administração judicial, segundo Dakolias (1999), é mensurada pelos conceitos de eficiência, acesso, custos e independência judicial; categorias que estão diretamente relacionadas, já que baixa eficiência gera baixo acesso e altos custos. Além disso, a autora aponta que escolher essa área de reforma para análise é estrategicamente frutífera para quem escolhe a abordagem quantitativa de pesquisa, já que há uma carência de um olhar mensurável para as análises sobre reforma judicial, além de os bancos de dados nacionais estarem crescentemente mais públicos e amadurecidos.

Os indicadores que podem ser escolhidos para analisar a eficiência da administração judicial, segundo a autora, são: (i) número de casos registrados por ano; (ii) o número de processos decididos por ano; (iii) o número de processos pendentes no ano; (iv) taxa de depuração (proporção de casos dispostos a casos arquivados); (v) taxa de gestão conjunta (pendente e arquivado por resolvido); (vi) a duração média de cada caso; e (vii) número de juízes por 100 mil habitantes (DAKOLIAS, 1999). Esses indicadores mensuram algum aspecto da eficiência judicial apontados no quadro 9. A autora considera que outros indicadores podem ser usados, conforme especificidade de cada país, no entanto, esses indicadores já apontados parecem ser estratégicos para motivos fins de comparação.

**Quadro 9:** Aspectos da eficiência judicial e seus possíveis indicadores

<b>Aspectos da eficiência judicial</b>	<b>Possíveis indicadores</b>
Demanda dos tribunais	Mensurado pelo número de casos arquivados cada ano
Habilidade dos tribunais conhecerem suas demandas	Mensurado pelo número de casos pendentes ao final de cada ano e pela mudança no número de casos pendentes.
Tempo que o caso leva para ser resolvido	Mensurado por diferentes métodos: taxa de resolução de um período específico ou o tempo médio para disposição de casos.
Produtividade dos tribunais em resolução de casos	Mensurado pela taxa de depuração: a taxa de novos casos resolvidos cada ano. Essa taxa pode ser usada também para estimar a produtividade futura dos tribunais.

Fonte: adaptado de Dakolias (1999).

Gomes (2014) considera que apesar dos “inúmeros modelos de avaliação de desempenho na administração pública, no judiciário, apenas recentemente o assunto tem recebido atenção” (p. 21). O autor fez um levantamento da literatura compreendido entre 1992 a 2011, para estudar de que forma é avaliado e mensurado o desempenho no judiciário. Os resultados da sua pesquisa apontaram que a gestão do judiciário foi o tema mais abordado entre as pesquisas, e percebeu que a definição de desempenho judicial apresenta uma variedade de entendimentos, “que abordam variáveis objetivas e subjetivas, de diferentes níveis de análise e associadas a diferentes dimensões de desempenho. Essa abrangência acaba dificultando a evolução teórica a respeito do tema, uma vez que os resultados dos estudos pouco se comunicam entre si” (p. 26).

Segundo o autor, eficiência foi a dimensão mais focalizada nos estudos levantados, e a categoria mais enfatizada nessa dimensão foi produtividade (eficiência técnica), a quantidade de processos concluídos foi a variável mais utilizada para mensurar a produtividade de tribunais. Na dimensão celeridade, a duração de processos foi a categoria mais enfatizada, podendo ser mensurada pela contagem de dias que durou um processo ou pela duração média dos processos (quadro 10).

A efetividade é uma das dimensões mais difíceis de mensurar no judiciário, “até porque envolve elementos subjetivos, como por exemplo, a percepção dos usuários” (p. 28). Nas pesquisas analisadas, a confiança no judiciário foi a principal categoria de análise utilizada.

**Quadro 10:** Dimensões, categorias e variáveis de desempenho utilizadas nos estudos revisados por Gomes (2014)

<b>Dimensões</b>	<b>Principais categorias</b>	<b>Principais variáveis utilizadas</b>
Eficiência	Produtividade	Quantidade de processos concluídos Quantidade de sentenças proferidas
Celeridade	Duração de processos	Tempo de trâmite de procedimentos judiciais Tempo de trâmite de procedimentos administrativos
Efetividade	Confiança	Quantidade de violações aos direitos humanos Quantidade de processos de corrupção
Qualidade	Mérito de decisões	Quantidade de decisões publicadas Quantidade de decisões reformadas
Independência	Autonomia	Quantidade de decisões contrárias ao governo Quantidade de recursos financeiros alocados
Acesso	Abrangência	Quantidade de juízes <i>per capita</i> Quantidade de pessoas atendidas

Fonte: Gomes (2014).

A dimensão qualidade pôde ser explorada de duas maneiras: definida como indicador geral, composto pelos demais indicadores de desempenho; ou definida como mérito das decisões judiciais; e como decisão é algo subjetivo, é mensurada, por exemplo, pela quantidade de decisões reformadas em instâncias superiores, a existência de recursos e a publicação de decisões. Já as dimensões independência (categoria: autonomia do judiciário em relação aos demais poderes e às forças econômicas; variável: quantidade de decisões contrárias ao governo) e acesso (categoria: abrangência do judiciário; variáveis: quantidade de juízes e número de pessoas atendidas) foram as menos analisadas.

Por fim, Gomes (2014) observou que a maioria dos autores tem ignorado as consequências da considerável introdução de novas tecnologias no judiciário, como se não causassem nenhuma influência no desempenho de juízes e tribunais. O autor argumenta que talvez isso se deva pela novidade do fenômeno no âmbito do judiciário. Apesar disso, recentemente está havendo esforços dos autores que discutem a reforma, para abordar de maneira mais específica a entrada das novas tecnologias em tribunais, embora as análises situem-se mais no plano de indicar possibilidades e condições em comparação ao teste empírico de relações com esse fenômeno, no tocante às atividades práticas do judiciário.

Esta lacuna analítica de cunho empírico sobre quais impactos as novas tecnologias da informação vêm causando nas atividades dos tribunais é o objeto central deste estudo, com o objetivo de sondar tendências no Brasil e em outros sistemas judiciais. E isto se torna possível pelo esforço notadamente muito recente da publicação de relatórios que levantam a situação da utilização dessas novas tecnologias no âmbito judicial.

Como o objetivo principal desta pesquisa é identificar quais impactos as novas tecnologias da informação causam em sistemas judiciais, o foco trazido no próximo capítulo está para o que vem sendo debatido sobre o tema, a fim de amparar as perguntas e as hipóteses levantadas nesta pesquisa.

## **2. O ENCONTRO DA JUSTIÇA COM A TECNOLOGIA: MOTIVAÇÕES, EXPECTATIVAS E DESAFIOS**

Neste capítulo, o objetivo foi focalizar a reforma sob a ótica das novas tecnologias da informação e comunicação; foi realizada uma revisão na literatura com o intuito de mapear as motivações, as expectativas e os desafios de os sistemas judiciais recorrerem às novas tecnologias; bem como de mapear as condições sob as quais deveriam operar com êxito as políticas de modernização tecnológica de tribunais.

Ainda nesse mesmo capítulo, mapeamos os possíveis impactos que causam as novas tecnologias da informação nas instituições judiciais, segundo o argumento de estudiosos na área, assim como os diferentes tipos de tecnologias as quais estão inseridas nas organizações judiciais, além de seus diferentes benefícios e soluções para problemas identificados no tocante à administração judicial. Por fim, levantamos a situação da experiência internacional na adoção de ferramentas tecnológicas em tribunais, publicados em relatórios de organizações internacionais ligadas ao acompanhamento da reforma judicial em diferentes países.

### **2.1 A REFORMA SOB A PERSPECTIVA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Como a Tecnologia da Informação pode ajudar na reforma judicial? Foi indagação levantada por Dory Reilling (2009) ao analisar a experiência europeia na questão, especialmente o caso holandês. Ela afirma que para entender e responder tal questionamento, a lógica é a que segue: no mundo todo, ao longo dos séculos, três são as principais reclamações ouvidas e que ainda podem ser ouvidas hoje: (i) os processos nos tribunais demoram muito tempo; (ii) os tribunais são de difícil acesso; e (iii) os juízes são corruptos. Portanto, do seu ponto de vista, afirma que são três, então, as questões cruciais que a organização dos tribunais enfrentam: atraso, acesso e corrupção, já que são as principais queixas dos usuários dos tribunais em todo o mundo.

Com isso, o problema, então, torna-se mais específico: como a tecnologia da informação pode ajudar os tribunais e os judiciários a melhorarem os problemas de atraso, acesso e integridade? (REILLING, 2009; LOBOS, 2011; CEJA, 2012). “En el marco de los sistemas de justicia surge como aspecto clave la incorporación de las TIC como elemento de reforma y modernización de los sistemas de justicia. Qué tipo de tecnologías, qué usos pueden

darse, con qué fines, y para qué tipos de usuarios, es la discusión que se intenta abordar<sup>2</sup>” (CEJA, 2012, p. 4).

Aliás, Boaventura de Sousa Santos (2005) traz uma “lógica sociológica” para a entrada das novas tecnologias da informação e comunicação nos tribunais. Ele argumenta que por muitos séculos os tribunais desempenhavam um papel importante, sendo fontes de informação e de comunicação social. Esse papel foi drasticamente alterado “com a consolidação do estado moderno, o movimento da codificação, o monopólio estatal da justiça e a profissionalização da função judicial” (p. 82). A partir de então, o conhecimento técnico passou a dominar a comunicação e a informação e a excluir os que não dominam o conhecimento técnico:

O conhecimento técnico jurídico permitiu adensar e potenciar os fluxos de informação e de comunicação mas reduziu os agentes desse fluxo ao pequeno círculo dos profissionais intervenientes. O público não profissional, incluindo as partes e as testemunhas, passou de sujeito de informação a objeto de informação. O público deixou mesmo de poder intervir no processo e as partes e testemunhas passaram a intervir segundo códigos de informação que não conhecem ou não entendem (p. 82-83).

A implicação disso é que a profissionalização da informação somada à separação da informação que é relevante e da que é irrelevante embasou a legitimidade política dos tribunais, legitimidade que operou longe da questão política “do lugar da adjudicação judicial da nova conflitualidade social” (p. 83). É por isso que argumenta que os estudos sobre a informação nos tribunais, surgidos a partir do século XX, referiam-se exclusivamente à comunicação e informação interna entre os diferentes operadores e setores, ou seja, a uma comunicação especializada, com elevada linguagem. Com isso, “A elevada codificação linguística e semântica da informação em circulação fez com que ela se tornasse incomunicável para além do circuito institucional-profissional” (SANTOS, 2005, p. 84). É nesta esteira que surge a problemática da relação entre os tribunais e as novas tecnologias da informação e comunicação.

Lobos (2012) argumenta que essa necessidade de se recorrer às soluções tecnológicas para os problemas levantados nas reformas dos sistemas judiciais é fruto de uma rediscussão dos processos dessas reformas, focalizando agora os esforços nas práticas mais que na norma. Há uma tendência crescente na utilização de tecnologias da informação e comunicação nos sistemas de justiça, mas o nível de incorporação e a existências de políticas estatégicas são diversificados, por isso, tem-se aberto novos caminhos de reflexão e estudos orientados

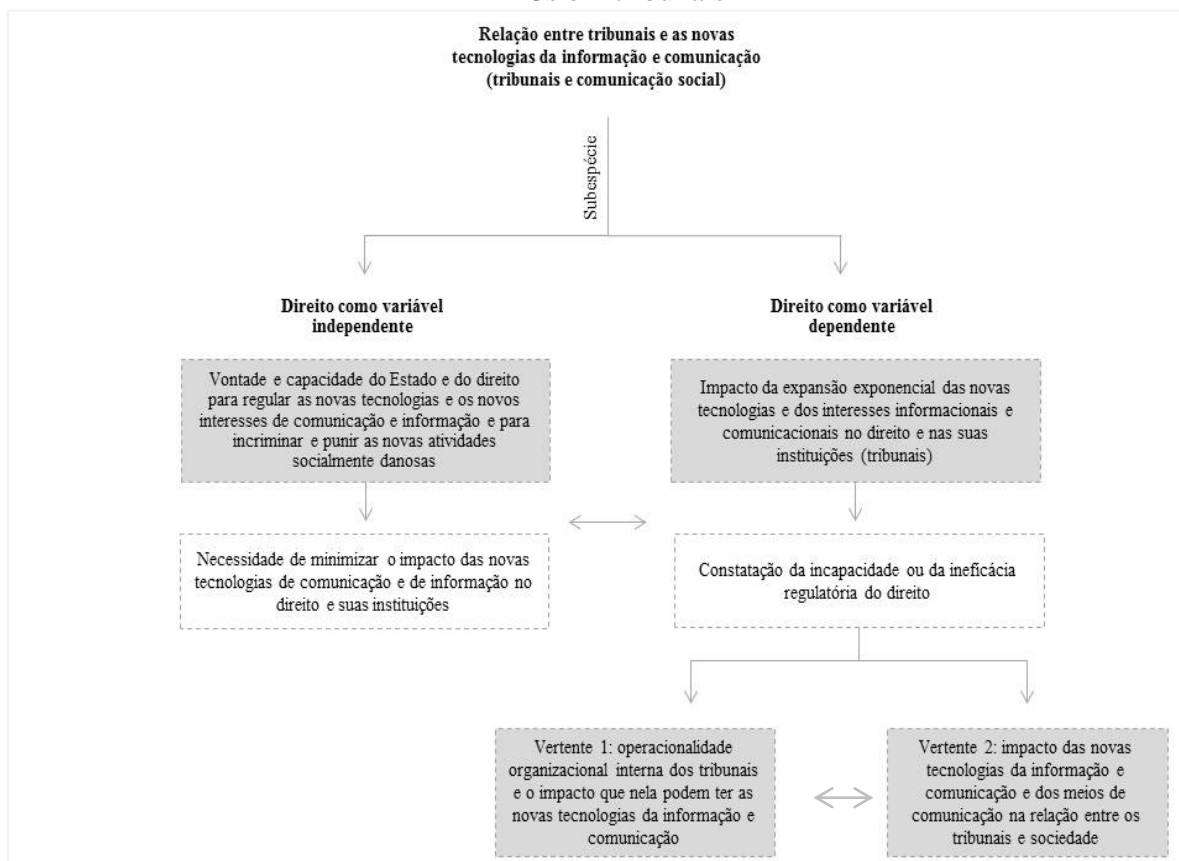
---

<sup>2</sup> Tradução livre: No marco dos sistemas de justiça surge como aspecto-chave a incorporação das TICs como elemento de reforma e modernização dos sistemas de justiça. Quais tipos de tecnologias, qual usabilidade podem exercer, e para que tipos de usuários, é a discussão que se intenta abordar.

principalmente para temas sobre a organização e a gestão institucional das instituições de justiça.

Metodologicamente (figura 1), Santos (2005) separa a relação dos tribunais com as novas tecnologias da informação e comunicação em dois vetores: a do direito como agindo sobre as novas tecnologias, mediante sua capacidade e vontade de regular a ação que elas empreendem; e a do direito sendo um produto da ação que as novas tecnologias empreendem, que surge da incapacidade do direito de regular, questionando as prerrogativas que o conhecimento técnico-profissional atribui a si. O segundo vetor apresenta duas vertentes: as novas tecnologias agindo na organização e na operacionalidade interna dos tribunais; e as novas tecnologias informacionais agindo na relação tribunais-sociedade.

**Figura 1:** Esquema sobre a explicação de Santos (2005) sobre as motivações da chegada das TICs em tribunais



Fonte: Construído a partir de Santos (2005).

Apesar de mutuamente implicadas, Santos (2005) considera que os especialistas têm tratado essas duas vertentes de modo separado: “se a primeira vertente é, na aparência, mais técnica do que política, a segunda é, na aparência, mais política do que técnica. A verdade é que são ambas questões técnicas e políticas” (p. 87). O problema disso, por exemplo, no

contexto europeu é que “los desafíos de desarrollar intercambios de información judicial electrónica, formatos electrónicos y servicios electrónicos [...] no se han enfrentado exitosamente por varios sistemas judiciales. Muchos países todavía están atascados en fases de diseño o en pruebas interminables”<sup>3</sup> (CONTINI; VELICOGNA, 2012, p. 44).

O que chama atenção é que a introdução de novas tecnologias da informação em tribunais é um fenômeno tão significativo que, por exemplo, no contexto europeu, elas têm sido consideradas uma poderosa ferramenta de mudança, significando um “...element of *modernization* per se, as the key for ‘bringing the justice administration into the modern age’”<sup>4</sup> (VELICOGNA, 2007, p. 11, grifo do autor).

No entanto, Lobos (2011) considera que a intensidade da aplicação de sistemas eletrônicos na justiça depende em grande medida do contexto legal de cada país. A utilidade das ferramentas tecnológicas difere de um país para outro. Mas as condições necessárias para a adesão de mudanças nos planos técnico e político nos sistemas judiciais, intermediado pelas novas tecnologias da informação e comunicação, são convergentes.

### 2.1.1 Condições para o desenvolvimento das TICs em tribunais

O êxito na implementação de políticas de acessibilidade e de reestruturação organizacional e administrativa de tribunais, com recorrência às novas tecnologias da informação, requer algumas condições básicas. Cerrillo (2007, p. 10) argumenta que dispor de infraestrutura básica para o desenvolvimento da e-justiça é fundamental. Nas palavras do autor: “La extensión de las infraestructuras tecnológicas necesarias requiere de la aplicación de recursos económicos suficientes, que en muchos casos en América Latina está teniendo el apoyo de la cooperación internacional”<sup>5</sup>.

Malik (2002) também concorda com a condição que Cerrillo pontua: argumenta que investimentos em tecnologia da informação são de grande custo, ainda mais em países que não dispunham de alguma infraestrutura básica em TI. Se não dispuserem de investimentos, e ainda: se houver uma desconexão entre os objetivos da reforma judicial e o investimento em TIC, as dificuldades no desempenho das políticas de modernização tecnológica nos tribunais

---

<sup>3</sup>Tradução livre: “os desafios de desenvolver intercâmbios de informação judicial eletrônica, formatos eletrônicos e serviços eletrônicos [...] não se têm enfrentado exitosamente por vários sistemas judiciais. Muitos países todavia estão presos em fase de desenhos ou provas intermináveis”.

<sup>4</sup>Tradução livre: “...elemento de *modernização* per se, como a chave para trazer a administração da justiça para dentro da idade moderna”.

<sup>5</sup> Tradução: “A extensão das infraestruturas tecnológicas necessárias requer a aplicação de recursos econômicos suficientes, que em muitos casos na América Latina está contando com o apoio da cooperação internacional”.

serão significativas. No entanto, os custos organizacionais têm de ser baixos, adaptáveis e compatíveis com as peculiaridades procedimentais dos tribunais: “a informatização deve ser precedida de uma auditoria aos procedimentos e usos existentes; o sistema de informação adotado deve ser adaptável rapidamente a baixos custos, a novas circunstâncias e a novos objetivos organizacionais” (SANTOS, 2005, p. 92).

Relacionado a isso, Malik (2002) aponta que a pouca capacidade institucional e prioridades erradas dificultam o desempenho das novas tecnologias. Santos (2005, p. 92) considera que a implementação de inovações tecnológicas só será “verdadeiramente eficiente se se conseguir uma coordenação ao nível macro. Não basta que a informação circule, rápida e eficazmente, no interior de cada organização, sendo igualmente necessário que estes fluxos circulem no interior de toda esfera pública”.

A falta de conhecimento de tomadores de decisão e de juízes sobre a importância das TICs e seu compromisso para modernizar, também são barreiras ao desenvolvimento tecnológico dos tribunais. Reilling (2012) concorda: um dos maiores problemas é que: “Los jueces y Poderes Judiciales no comprenden la tecnología de la información (TI). Esta idea es muy común en discusiones sobre TI para tribunales. La percepción de una lenta adopción de TI en tribunales se explica por esta falta de entendimiento”<sup>6</sup>.

No que diz respeito a envolver os atores da justiça nas transformações tecnológicas dos tribunais, Santos (2005) considera que as mudanças trazidas não se tornarão eficazes se ocorrerem de maneira brusca e sem o envolvimento aproximado com os magistrados e funcionários:

uma atitude de resistência pode transformar algo potencialmente benéfico em um problema. É fundamental, por isso, que os operadores judiciais sejam persuadidos da importância e das vantagens para o sistema judicial dos novos métodos de gestão e das NTCI. Para tal, o processo de mudança deve ser precedido, ou ocorrer em simultâneo, com as seguintes etapas:

- a) Informação aos agentes judiciais sobre o funcionamento do sistema e de como são utilizados os recursos tecnológicos no seu interior;
- b) Avaliação prévia dos preconceitos e das barreiras culturais existentes em relação à introdução de novas tecnologias;
- c) Desenvolvimento de programas de formação permanente para os funcionários e magistrados sobre os novos métodos de gestão e sobre as NTCI que lhe são associadas. É fundamental criar competência nos agentes judiciais para a utilização eficaz das NTCI. Para tal é necessário criar e incentivar a frequência de programas de formação permanente de forma a diminuir o grupo de infoexcluídos. Em matéria de formação, é, ainda, fundamental prestar atenção à formação inicial, quer nas Faculdades de Direito – neste domínio é ainda muito grande a disjunção

---

<sup>6</sup> Tradução livre: “Os juízes e poderes judiciais não compreendem a Tecnologia da Informação (TI). Esta ideia é muito comum em discussões sobre TI para tribunais. A percepção de uma lenta adoção de TI em tribunais se explica por essa falta de entendimento”.



entre a importância social das NTCI e a sua desvalorização no ensino e na aprendizagem do direito –, quer nos programas de formação inicial de magistrados e advogados;

- d) Finalmente é importante incentivar o desenvolvimento de relações de trabalho de maior proximidade entre os diferentes operadores judiciais (p. 91-92).

Exemplificando o caso brasileiro, ao desenvolver um planejamento estratégico que visava transformar o modelo gerencial do Poder Judiciário, que também envolvia a modernização tecnológica dos tribunais, o Conselho Nacional de Justiça do Brasil, ao fazer um balanço do cumprimento das metas de nivelamento em 2009, cuja meta 1 era “desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 5 anos) aos objetivos estratégico do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial” (CNJ, 2010, p. 181), encontrou dificuldades, que poderiam afetar o desempenho das novas medidas que se visavam implementar:

- Falta de engajamento de magistrados e servidores pelo desconhecimento das vantagens da gestão estratégica;
- Falta de conscientização e compreensão sobre a necessidade e utilidade da implantação do planejamento estratégico;
- Pequeno lapso de tempo para a estruturação e construção, pois é um novo paradigma na administração judiciária;
- A rotatividade do pessoal responsável pelo planejamento estratégico quando das mudanças na administração do Tribunal;
- Demora no início do processo de construção do planejamento estratégico;
- Dificuldade na definição dos indicadores locais;
- Falta de cultura de processos de gestão.

Outra condição que pode afetar no desempenho é o “preparo legal” para a uniforme utilização das TICs. Cerrillo (2007) considera que a introdução das novas tecnologias requer a reforma ou adaptação da legislação vigente a qual regula a Administração da Justiça ou o processo judicial, até por envolver a necessidade de segurança da informação. Lobos (2012) argumenta que as tecnologias da informação e suas aplicações estão moldando a relação entre a estrutura e as práticas dos tribunais, e que por isso a mudança normativa tem sido implementada para o uso das TICs.

Somado a isso, a desigualdade de acessibilidade à tecnologia afeta em grande medida a acessibilidade à justiça por meio da tecnologia e o desempenho dos tribunais em sua utilização: “la extensión de la e-justicia está condicionada no sólo por el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, sino también por su extensión en la

sociedade y, en particular, en la justicia”<sup>7</sup> (CERRILLO, 2007, p. 10). Desde investimentos em infraestrutura, de níveis de priorização de políticas governamentais, regulação e disparidades entre níveis de educação e de habilidade no manuseio de tecnologia avançada, vários são os impasses que acentuam a desigualdade digital. Além disso, outras barreiras especificamente ligadas ao acesso à justiça são apontadas pela literatura.

### 2.1.2 Barreiras de acessibilidade à justiça e as alternativas tecnológicas

Reilling (2009) considera que é por meio das barreiras de acesso, principalmente no que diz respeito ao acesso aos tribunais, que podemos entender por que a necessidade das TICs. As principais barreiras apontadas pela autora (quadro 11) são: (i) distância dos tribunais; (ii) barreira de línguas; (iii) desafios físicos; (iv) altos custos e (v) falta de informação e conhecimento.

**Quadro 11:** Barreiras ao acesso à justiça e soluções tecnológicas

Barreiras	Motivos	Soluções tecnológicas
Distância dos tribunais	Em muitos países, os tribunais estão concentrados nos principais centros urbanos ou na capital. Além disso, em países grandes e / ou pouco povoadas, os tribunais são simplesmente muito longe ou muito distantes. Exemplos destes últimos são o Brasil e a Austrália. Os tribunais também podem estar fora de alcance quando é difícil ou onerosa a viagem.	Videoconferência
Barreira de línguas	Estão presentes quando os requerentes da justiça usam uma linguagem que é diferente da linguagem dos tribunais. Eles podem ser imigrantes ou pessoas que não estão familiarizados com a língua oficial, quando um país utiliza um ou mais idiomas diferentes para no dia a dia.	Uma forma mais avançada de interpretação é a tradução simultânea, onde o que é falado é traduzido (quase) ao mesmo tempo. Presumivelmente, esta forma de tradução pode economizar tempo em uma audiência. Há tecnologia dedicada a facilitar a interpretação simultânea com microfones e fones de ouvido. Interpretação tecnológica é usada em todos os tribunais internacionais

<sup>7</sup>Tradução livre: “a extensão da e-justiça está condicionada não apenas pelo acesso às tecnologias da informação e da comunicação, mas também pela sua extensão na sociedade e, em particular, na justiça”.

Desafios físicos	Desafios físicos, como deficiência visual e auditiva e motora e alterações cognitivas, como uma barreira ao acesso são um tema emergente no debate sobre a assistência técnica nos tribunais.	Por um lado, a informação eletrônica pode fornecer acesso melhorado com texto em áudio. Por outro lado, a informação eletrônica é um desafio adicional para as pessoas com visão ou audição prejudicada. Usando informações eletrônicas estabelece novos requisitos para acessibilidade.
Altos custos	As formas mais comuns de custo são taxas legais e judiciais, além dos custos com documentos adicionais. Os custos podem também envolver velocidade, dinheiro e subornos. O custo é um fenômeno complexo	Processo eletrônico
Falta de informação e conhecimento	Falta de informação e conhecimento, falta de familiaridade com o processo judicial, a complexidade dos sistemas jurídicos e administrativos e a falta de acesso à informação jurídica são comumente fatores identificados. Eles estão relacionados porque todos se referem à disponibilidade de informações.	Websites

Fonte: Adaptado de Reilling (2009).

Os benefícios trazidos, além de facilitar o acesso aos tribunais, são: estabelecer laços mais estreitos do sistema de justiça com a comunidade por meio do acesso à informação legal (no tocante ao funcionamento da instituição como a outros materiais de interesse do usuário, a exemplo da preparação de casos); facilitar e tornar mais efetiva a tramitação de causas; e, além disso, de modo geral, melhorar a organização do trabalho e produtividade dos tribunais, bem como de otimizar a qualidade da informação produzida na audiência (LOBOS, 2011).

Conforme já mencionado, acesso à justiça pode significar acesso à informação legal (REILLING, 2012), quer dizer, acesso à justiça significa também que um potencial litigante pode facilmente encontrar informação legal sobre seus direitos, recorrer eletronicamente à ajuda legal, checar o progresso de seu processo, entre outros (RIBADENEYRA, 2012). Ribadeneyra (2012) argumenta que um crescente número de tribunais oferece recursos em seus *websites* para ajudar os litigantes, no entanto muitos outros tribunais ainda estão promovendo mais usabilidade para fazer com que a informação seja mais relevante e atualizada aos usuários.

Hough (2012) considera, por exemplo, que serviços oferecidos por websites pode ajudar cidadãos da área rural, que são os que mais sofrem com a acessibilidade aos serviços

judiciais, a utilizarem os serviços da justiça, apesar da barreira que muitas localidades rurais enfrentam com a falta de infraestrutura de acesso à internet.

Além disso, o uso de informações por meio de internet *websites* é considerado método mais difundido no uso das TICs na administração da justiça (VELICOGNA, 2007; CERRILLO, 2007). Na Europa, a organização da provisão de informação por meio da *web* é diversificada: em alguns casos, essa organização é centralizada no poderio das altas cortes, Minitérios da Justiça. Em outros casos, a provisão de informação é delegada dentro de enquadramentos comuns, além dos casos em que cada localidade desfruta de completa liberdade de iniciativa (VELICOGNA, 2007). Ademais, no contexto europeu, há bastante variação no desenho e na qualidade dos *sites* (VELICOGNA, 2007; REILLING, 2012).

A difusão de informação legal por meio de *websites* pode ser dividida em quatro grupos, no que diz respeito ao conteúdo oferecido: (a) informação geral, (b) informação sobre as atividades e organização dos tribunais, (c) informação legal; e (d) informação de casos (VELICOGNA, 2007). E isso contribui significativamente para a transparência dos judiciários. Essas ferramentas tecnológicas usadas em tribunais tornou-se pauta de categorização entre os pesquisadores, conforme debatido a seguir.

### **2.1.3 Funcionalidades e categorizações do uso das TICs em tribunais**

Os debates sobre as novas tecnologias da informação em tribunais organizam as análises em diferentes perspectivas, com a intenção de categorizar os tipos de tecnologias, processos e suas respectivas funcionalidades na administração da justiça. Grosso modo, Reilling (2009) considera que diversas são as funcionalidades das TICs em tribunais, dentre elas: (i) apoio direto a juízes e funcionários judiciais; (ii) suporte para gestão dos tribunais; (iii) suporte para interação entre os tribunais e as partes (REILLING, 2009).

Focalizando nos processos informacionais, Cerrillo (2007) classifica as diferentes aplicações das TICs em tribunais em quatro categorias: (i) tratamento da informação; (ii) gestão dos expedientes judiciais; (iii) relação entre os operadores jurídicos; (iv) tomada de decisões. Na atualidade, o tratamento da informação é o processo principal para o qual os tribunais usam tecnologia, considera o autor, pois é nesse processo em que a transparência da justiça é trabalhada, e a tecnologia agiliza a transmissão das informações ao cidadão. Conforme o mesmo autor:

Probablemente el uso más extendido y conocido de las tecnologías de la información y la comunicación es para **difundir información sobre la Administración de Justicia**. La información que se difunde a través de Internet puede ser de mui diverso tipo: información sobre la organización del poder judicial, legialación y jurisprudencia, información sobre los diferentes tipos de procesos o de instancias judiciales o información sobre los diferentes servicios que presta la Administración de Justicia. Los destinatarios de la información pueden ser colectivos específicos de operadores jurídicos (jueces, fiscales, abogados, funcionarios de la Administración de Justicia) o los ciudadanos en geral<sup>8</sup> (p. 5, grifos do autor).

Nesse processo de difusão da informação sobre a Administração da Justiça, um dos fenômenos que ganha grande relevo é a gestão e armazenamento da informação por meio das bases de dados. Do ponto de vista da administração interna dos serviços prestados pelos tribunais, as bases de dados permitem a recuperação da informação judicial, facilitando a localização necessária para a tramitação de processos ou a gestão de um expediente (CERRILLO, 2007). Do ponto de vista da acessibilidade do cidadão às informações de seu interesse processual, as tecnologias permitem que o usuário acompanhe o estado das causas em qualquer momento. Do ponto de vista da divulgação do desempenho da justiça, a implementação de sistemas de coleta e análise estatística de dados permite o acompanhamento da performance do Judiciário através da construção de índices. Serbena (2013, p. 47) considera que:

Por meio de várias medidas legais, está em processo de implantação uma cultura para a abertura das informações, de modo que, por meio da análise dos dados do poder Judiciário mediante certos índices, a sociedade e os órgãos de gestão estratégica do sistema judicial possam identificar problemas e planejar a sua solução. Em complemento à E-Justiça, temos atualmente também um sistema de métrica judicial ou justiça quantitativa, a Q-Justiça.

No Brasil, Serbena (2013) pontua que a publicação dos dados referente ao empenho da justiça têm causado espantos, pois outrora havia um desconhecimento dos dados do sistema judicial: “Nas duas décadas posteriores à Constituição Federal de 1988, praticamente não havia um sistema de coleta de dados e informações relativas ao poder Judiciário no Brasil. Havia informações isoladas e fragmentadas” (p. 47). Por conta desse isolamento e fragmentação das informações, não era possível a construção de índices para radiografar a situação do sistema de justiça estatisticamente, afirma o autor.

---

<sup>8</sup>Tradução livre: “Provavelmente o uso mais estendido e conhecido das tecnologias da informação e comunicação é para **difundir informação sobre a Administração da Justiça**. A informação que se difunde através da internet pode ser tipos muito diversos: informação sobre a organização do poder judicial, legislação e jurisprudência, informação sobre os diferentes tipos de processos ou de intâncias judiciais, ou informações sobre os diferentes serviços que presta a Administração da Justiça. Os destinatários da informação podem ser coletivos específicos de operadores jurídicos (juízes, fiscais, advogados, funcionários da Administração da Justiça) ou os cidadãos em geral”

Na gestão dos expedientes judiciais, Cerrillo (2007) aponta o uso das TICs na gestão documental, o que permite manejar grande volume de documentos na tramitação dos expedientes, além do manejo sem a necessidade de tê-los fisicamente. O autor pontua que a gestão de casos é uma das funcionalidades mais importantes que está atrelada diretamente com as aplicações da gestão documental por meio da tecnologia: “Graças a estas aplicaciones se puede conocer las partes implicadas en un asunto, la fase procesal en que está un expediente, así como toda la documentación asociada al mismo”<sup>9</sup> (p. 7). E a partir disso, pode-se monitorar o desempenho dos tribunais quanto à tramitação das causas: “en las aplicaciones de gestión de casos se puede tener un conocimiento sobre la duración de un proceso judicial, los recursos utilizados, el sentido de las decisiones judiciales y elaborar estadísticas judiciales”<sup>10</sup> (p. 7).

Já as tecnologias que apresentem funcionalidades na relação entre operadores jurídicos, ainda apresentam pouco desenvolvimento, por ora, por exemplo, na América Latina, que são as tecnologias voltadas para modelar formulários ou escritos judiciais (CERRILLO, 2007). Nessa categoria, o passo mais avançado das tecnologias para a interação da Administração da Justiça e os cidadãos está no que o autor chama de pleitos eletrônicos: “Estas aplicaciones permiten que todas las partes implicadas en un caso puedan interactuar enviando y recibiendo los diferentes documentos y escritos que constituyen el expediente judicial”<sup>11</sup> (p. 8).

Uma experiência brasileira, vivenciada pelo Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro, demonstra como as tecnologias aproximam os operadores jurídicos e as partes, até à finalização da audiência:

Com a progressiva instalação do PJe-JT no Rio de Janeiro, as salas de audiência do TRT/RJ vão ganhando uma nova configuração, adequada à visualização e ao manuseio do processo eletrônico. Na mesa do juiz, haverá computadores, um voltado para o advogado do Reclamante e outro, para o advogado da Reclamada. Eles se somarão ao terceiro monitor, que já é utilizado para visualização da ata de audiência.

Além do espaço físico, o Processo Judicial Eletrônico mudará a maneira como o advogado vai apresentar sua contestação. Ele não poderá mais levá-la em papel, já que o processo é todo eletrônico. Então, existem basicamente duas opções ao operador do Direito: juntar a contestação, no sistema, antes da audiência, sem deixar de marcar a classificação da petição – CONTESTAÇÃO – e a opção SIGILO. Dessa forma, não há como a outra

<sup>9</sup> Tradução livre: “Graças a estas aplicações se pode conhecer as partes implicadas em um assunto, a frase processal na qual está um expediente, assim como toda a documentação associada ao mesmo”.

<sup>10</sup> Tradução livre: “nas aplicações de gestão de casos se pode ter um conhecimento sobre a duração de um processo judicial, os recursos utilizados, o sentido das decisões judiciais e elaborar estatísticas judiciais”.

<sup>11</sup> Tradução livre: “Estas aplicações permitem que todas as partes implicadas em um caso possam interatuar enviando e recebendo os diferentes documentos e escritos que constituem o expediente judicial”.

parte ver a contestação, já que apenas o magistrado consegue visualizar as peças para as quais foi indicado o sigilo. Esse é o procedimento mais recomendado por quem já vive a realidade do PJe-JT, como a equipe da VT de Três Rios. A outra opção é o advogado levar a contestação salva em mídia removível (em formato PDF), como um pen drive, para juntá-la ao processo, durante a audiência, com seu certificado digital. No caso, existe o risco de ocorrer algum problema, como a mídia removível apresentar erros de leitura. Por isso, esse procedimento não é mais recomendado.

De resto, a audiência continuará transcorrendo da mesma maneira. Cada magistrado conduzirá os procedimentos de acordo com seu entendimento e os servidores estarão preparados para resolver eventuais problemas que possam ocorrer<sup>12</sup>.

Em situações de audiência, Lobos (2011) argumenta que quanto maior a qualidade da informação produzida, melhor também a qualidade da resolução do caso. As ferramentas tecnológicas, então, podem otimizar e facilitar a tomada de decisão de um juiz: “La manera en que el juez recibe y utiliza la información difiere según si la centralidade del proceso es expediente caso en que resuelve en base a este, o si es la audiência, donde se puede resolver nada más que de acuerdo a lo que ocurre en ella”<sup>13</sup> (p. 126). Acompanhando essas funcionalidades, os fóruns eletrônicos também têm tornado a relação cidadão-Administração judiciária mais aproximada, que é um canal onde podem ser desenvolvidos debates, com a participação de diferentes opiniões e pontos de vista, sobre temas referentes ao funcionamento da administração judiciária.

Velicogna (2010) traz outra categorização das tecnologias usadas nos tribunais. O autor as categoriza em quatro grupos, conforme o tipo de tecnologia, as características e funções organizacionais: (i) *basic computer technologies*; (ii) *applications used to support the court's administrative personnel*; (iii) *technologies supporting judges' activities*; e (iv) *technologies used in the courtroom*.

O primeiro grupo refere-se às tecnologias mais básicas, como computadores, programas de processamento de palavras, planilhas e e-mail interno e externo para juízes e pessoal administrativo dos tribunais. Já o segundo grupo são as tecnologias desenvolvidas para registros automáticos e sistemas de gerenciamento de casos (*case management systems*). O terceiro grupo abrange tecnologias desenvolvidas para suporte de sentenças e livrarias eletrônicas que trazem conteúdos sobre leis e casos. Finalmente, o quarto grupo inclui tecnologias de modernização interna dos tribunais, como videoconferência, dispositivos para

<sup>12</sup> <http://trt-1.jusbrasil.com.br/noticias/100195381/pje-jt-para-advogados-como-transcorre-a-audiencia>

<sup>13</sup> Tradução livre: “A maneira na qual juiz recebe e utiliza a informação difere segundo se a centralidade é o expediente, caso em que resolve com base neste, ou se é a audiência, onde se pode resolver nada mais que de acordo ao que se ocorre nela”.

gravação de áudio em audiências, gravação de vídeo, infraestrutura para internet e extranet, que auxiliam na exibição/apresentação de provas eletronicamente.

Em geral, essas tipologias de tecnologias em tribunais já podem ser encontradas em desenvolvimento considerável em todas as áreas do direito na Europa, conforme apontou o CEPEJ (2016), ao levantar a situação dos sistemas judiciais de diversos países europeus. E não só na Europa, mas também no Brasil esse desenvolvimento vem sendo notado, conforme será evidenciado a seguir os dois casos, respectivamente.

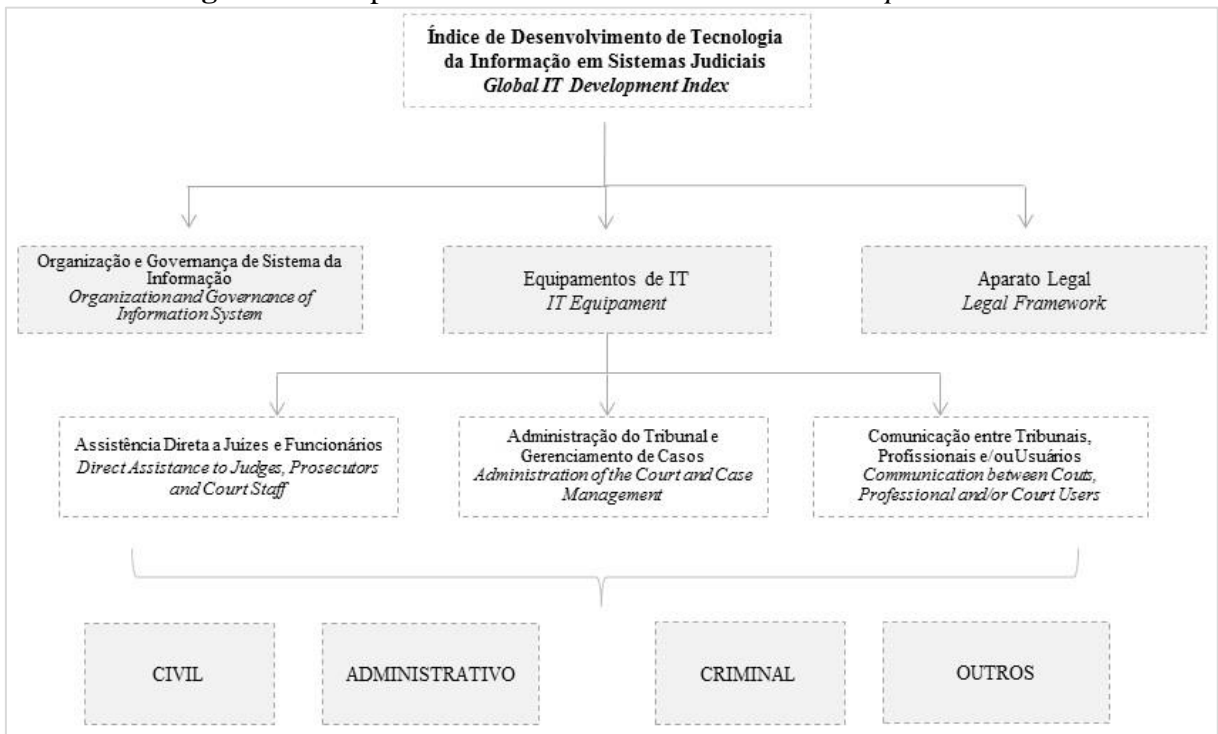
## 2.2 DESENVOLVIMENTO DA E-JUSTIÇA E ACESSIBILIDADE À E-JUSTIÇA: INDICADORES E ESTATÍSTICAS DO JUDICIÁRIO NA ERA DA INTERNET

### 2.2.1 Índice de desenvolvimento de tecnologia da informação em sistemas judiciais: caso europeu

O índice de desenvolvimento de tecnologia da informação em sistemas judiciais (*Global IT Development Index*) é uma criação da *European Commission for the Efficiency of Justice* (CEPEJ) que objetivou medir o progresso de 46 países ou entidades em novas tecnologias em tribunais. Além disso, o propósito de criar o índice foi tornar possível a análise relacional entre a introdução de novas tecnologias da informação em diferentes sistemas judiciais e a eficiência e a qualidade da justiça.

O índice é formado por três principais indicadores (figura 2): (i) Equipamentos de TI, que é formado por três subindicadores: (i.i) assistência direta a juízes e funcionários; (i.ii) administração do tribunal e gerenciamento de casos; e (i.iii) comunicação entre tribunais, profissionais e/ou usuários; (ii) organização e governança de sistemas da informação; (iii) e aparato legal. O indicador considerou o desenvolvimento e o impacto das novas tecnologias da informação nas diferentes áreas do direito (civil, administrativo, criminal e outros).



**Figura 2:** Componentes temáticos do *Global IT Development Index*

Fonte: Elaborado a partir de CEPEJ (2016).

Os países participantes responderam a um questionário. Cada questão foi avaliada com um índice de 0 a 4; as respostas das perguntas foram expressas em porcentagem; os pontos foram alocados de acordo com um critério estabelecido, para formar os quatro potenciais pontos: 4 pontos para 100%, 3 pontos para 50-99%, e 1 ponto para 1-9%. Para questões abertas que requereram resposta sim e não, 4 pontos foram alocados para sim e 0 ponto para não. O total de pontos para cada campo analisado foi padronizado usando um índice de 0 a 10, para facilitar a comparação entre os países, e para gerar o índice geral (tabela 1).

**Tabela 1: Índice geral do Global IT**

Estados/Entidades	Global IT			Índice Global
	Equipamento	Aparato legal	Governança	
Albânia	1	1	1	3
Armênia	2	1	1	4
Áustria	3	3	3	9
Azerbaijão	2	2	2	6
Bélgica	2	1	1	4
Bósnia e Herzegovina	2	1	2	5
Bulgária	2	1	1	4
Chipre	1	1	1	3
República Tcheca	3	3	3	9
Dinamarca	2	2	2	6
Estônia	3	3	2	8
Finlândia	3	3	3	8
França	2	2	3	7
Geórgia	2	2	2	6
Alemanha	3	3	3	9
Grécia	2	2	1	5
Hungria	3	2	3	8
Islândia	1	1	1	3
Irlanda	2	2	2	6
Itália	2	2	3	7
Letônia	3	2	3	8
Lituânia	2	2	2	6
Luxemburgo	2	1	2	5
Malta	2	1	2	5
República de Moldova	2	2	2	6
Mônaco	2	2	3	7
Montenegro	2	1	2	5
Holanda	2	1	2	5
Noruega	2	2	2	6
Polônia	2	2	2	6
Portugal	2	2	2	6
Romênia	2	2	1	5
Rússia	2	1	2	5
Sérvia	1	1	2	4
Eslováquia	2	2	2	6
Eslovênia	3	2	3	8
Espanha	3	3	2	8
Suécia	2	2	3	7

Suíça	2	3	2	7
Macedônia	2	3	3	8
Turquia	3	2	3	8
Ucrânia	2	2	2	6
UK-Inglaterra e Gales	2	1	2	5
UK-Irlanda do Norte	2	1	2	5
UK-Escócia	2	1	3	6
Israel	3	2	3	8

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016)

### 2.2.1.1 Equipamentos de Tecnologia da Informação em tribunais

“Equipamentos de TI” é um indicador que objetiva identificar o quantitativo de investimento que os países destinam para informatização dos tribunais, além de medir o nível do uso de diferentes tipos de tecnologias e funcionalidades, em diferentes áreas do direito. E conforme pode ser consultado na tabela 2, CEPEJ (2016) concluiu que todos os países analisados possuem ferramentas tecnológicas básicas em seus tribunais: 80% dos países pontuaram ao máximo. Já no que diz respeito às ferramentas de automação avançada 54% contam com esses tipos de ferramentas.

Assim, 38 países contam completamente com seus tribunais equipados com computadores e conexão à internet, além de possuírem uma coordenação nacional de políticas de equipamentos tecnológicos. O suporte básico mais preliminar está referente ao uso de suítes de escritório, tais como processamento de texto, planilhas (Microsoft Office, OpenOffice, Libre Office, etc...) e e-mail. No entanto, países têm adotado tecnologias mais avançadas para compartilhar documentos em servidores locais ou nacionais.

**Tabela 2:** Tecnologias e funcionalidades para assistência direta a juízes e funcionários

	Basic Tools		Decisions Writing		Centralised Databases			Other	
	Basic equipments	Advanced automation tools	Templates	Voice dictation	Centralised legislative database	Centralised case law database	Centralised record of criminal cases	Intranet	Online training
Yes			63%			89%	78%		
No			37%			11%	22%		
100%	80%	54%		13%	76%			59%	30%
50-99%	20%	22%		9%	11%			17%	17%
10-49%	0%	15%		17%	2%			4%	17%
1-9%	0%	2%		11%	0%			0%	11%
0% (NAP)	0%	2%		35%	9%			17%	22%
NA	0%	4%		15%	2%			2%	2%

Fonte: CEPEJ, 2016.

Em relação à existência de auxílio para escrever decisões, 63% dos países estão amplamente equipados com modelos de julgamento, embora o nível de provisão varie entre os casos. E poucos são os que usam efetivamente e frequentemente ferramentas de voz para a escrita de decisões (13%), enquanto 35% nem fazem uso dessa ferramenta. Essas ferramentas são referentes ao desenvolvimento de modelos coordenados nacionalmente, sem a interferência individual de juízes para desenvolver seu próprio modelo.

Países como a Estônia, Lituânia, Romênia, Eslovênia, Suécia e Turquia estão 100% equipados e já têm desenvolvido completamente essas ferramentas em casos civis, administrativos, criminais e comerciais. No entanto, países como Azerbaijão, República Tcheca, Alemanha, Hungria, Malta, Montenegro, Holanda e Espanha estão ainda em fase inicial, progredindo igualmente nos diferentes ramos do direito. Já há casos em que há avanços diferenciados em cada ramo, a exemplo da França que já adota a política de uniformização de modelos de escrita de decisões em 100% no ramo civil e administrativo, enquanto que na área criminal não usa tais ferramentas.

Em relação ao desenvolvimento de bases de dados, 76% dos países adotam efetivamente uma base de dados contendo leis disponíveis para consulta. Já 89% dos países possuem uma base de dados centralizada para consulta de casos de todas as jurisprudências, além de 78% adotarem uma base de dados centralizada de registros de casos criminais. Todos os países, com exceção da Dinamarca, da Rússia, da Sérvia, da Inglaterra e Gales e da Escócia, têm uma base de dados centralizada de casos. 36 países adotam uma central de base de dados única para todos os ramos do direito, e apenas 5 usam uma base de dados para cada ramo (Bélgica, França, Grécia, Itália e Eslováquia).

#### Administração de tribunais e gerenciamento de casos

Em matéria de administração de tribunais e gerenciamento casos, que é uma área onde as novas tecnologias desempenham importante funcionalidade na verificação do desempenho judicial, 98% dos países afirmaram adotarem o gerenciamento eletrônico de casos, ao passo que 87% complementam com ferramentas estatísticas, o que oportuniza o levantamento periódico da demanda dos tribunais. Além disso, 68% dos casos utilizam de modo avançado ferramentas tecnológicas para acompanhar todo o acompanhamento financeiro e orçamentário dos tribunais.

No que diz respeito à adoção de ferramentas estatísticas, CEPEJ (2016) concorda que o uso dessa tecnologia parece estar generalizado, a exceção de Armênia, Chipre, Islândia,

Sérvia, Eslováquia e Escócia. No caso da Sérvia, o relatório descreve que não registrou uma ferramenta a não ser o excel, ou seja, os dados são inseridos manualmente. Esse é o caso também da Eslováquia, em que a maioria dos dados ainda é coletada manualmente, embora alguns sejam coletados eletronicamente, mas sem nenhuma ligação com o sistema de gerenciamento de casos. Dos Estados ou entidades que usam a ferramenta estatística, a maioria usa a mesma ferramenta para todas as áreas do direito. Apenas 5 empregam conforme a área, como a Croácia, a França, a Grécia, a Itália e a Inglaterra e Gales. O relatório concluiu que onde a mesma ferramenta é usada para todas as áreas, os tribunais parecem ser muito bem equipados: 25 Estados ou entidades têm uma taxa de 100% ou uma taxa entre 50-99%.

**Tabela 3:** Tecnologias e funcionalidades para administração de tribunais e gerenciamento de casos

	Efficiency of the judicial system					Budgetary and financial management	Other Tools		
	Eletronic case management	Computerised registries			Statistical tools		Business Intelligence	Workload	Videoconferencing
		Land registries	Business registries	Other					
Yes	98%				87%	51%			
No	2%				13%	49%			
100%		21%	32%	17%			68%	45%	
50-99%		6%	11%	6%			15%	17%	
10-49%		2%	0%	0%			2%	9%	
1-9%		0%	0%	0%			2%	6%	
0% (NAP)		62%	47%	66%			13%	17%	
NA		9%	11%	11%			0%	9%	

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

Em relação ao uso de sistemas de gerenciamento de casos (tabela 3), apenas o Chipre não utiliza, dos países pesquisados. Mais de dois terços desses Estados ou entidades usam um mesmo sistema para todos os tipos de casos, sendo que 26 estão totalmente equipados (100%), e apenas 6 têm uma taxa de equipamento entre 50%-99%. 10 Estados ou entidades usam um sistema para cada tipo de caso, como é o caso da Bélgica, França, Itália, Polônia, Portugal, Sérvia, Eslováquia, Espanha, entre outros. A área mais avançada nessa ferramenta é a área civil e/ou comercial, enquanto que a área administrativa é a que está menos equipada.

Sobre ainda outras ferramentas estatísticas que monitoram a produtividade dos tribunais, como as que mensuram a carga de trabalho de juízes e funcionários, o relatório do CEPEJ (2016) concluiu que a disponibilidade de ferramentas parece não estar relacionado à capacidade de um Estado explorar e consolidar os seus dados a nível nacional. Na Bélgica, por exemplo, a provisão de ferramentas estatísticas para os tribunais não seguiu a

consolidação nacional, o que significa que é difícil para o país produzir uma avaliação panorâmica das atividades do judiciário.

Dos 34 países que utilizam tais ferramentas, 20 têm uma taxa de equipamento de 100%. E somente 8 Estados ou entidades ainda não estão contando com esses tipos de ferramenta tecnológica (Armênia, Chipre, Islândia, Eslováquia, Suécia e Inglaterra e Gales). E especificando um tipo de ferramenta, a França, por exemplo, usa uma aplicação chamada *Staff post distribution and management tool* (em francês: *Outil de Gestion et de Répartition des Emplois de Fonctionnaires – OUTILGREF*) que mensura a carga de trabalho dos funcionários dos tribunais e acessa as necessidades do tribunal. Essa área de mensuração é usada para construir indicadores do fluxo de entrada de casos registrados nos tribunais em um ano, e para calcular uma série de tempos que levam as etapas dos procedimentos; “Uma abordagem similar é usada para produzir estudos de impacto de projetos de lei e regulamentos que afetam a carga de trabalho dos registros judiciais” (CEPEJ, 2016, p. 25). Luxemburgo, por exemplo, utiliza ferramentas estatísticas de mensuração de registros apenas para propósitos estatísticos, e não para o propósito de acompanhar a produtividade de juízes e funcionários.

**Tabela 4:** Resultados sobre o uso de ferramentas estatísticas para mensurar a carga de trabalho dos tribunais

	Equipment rate	Data used for monitoring at national level	Data used for monitoring at local level
Yes		66%	61%
No		34%	39%
100%	43%		
50-99%	15%		
10-49%	9%		
1-9%	7%		
0% (NAP)	17%		
NA	9%		

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

Conforme ilustrado na tabela 4, os dados coletados com essa ferramenta podem ser coletados para monitoramento nacional e local. 13 Estados ou entidades usam apenas para nível local e 7 usam apenas para nível nacional. 14 países empregam o monitoramento para ambos os níveis (Azerbaijão, Bósnia e Herzegovina, República Tcheca, Dinamarca, Estônia, França, Hungria, Itália, Luxemburgo, Malta, Noruega, República da Moldova, Eslovênia e Espanha). Em relação ao monitoramento dos diferentes tipos de casos (criminal, administrativo, civil, outros), 33 países utilizam uma única ferramenta para monitorar em todas as áreas, sendo que 27 consolidam tal monitoramento a nível nacional. E a atenção está

para 5 casos que utilizam ferramentas específicas para cada ramo do direito, apontando também uma consolidação quase que sistemática a nível nacional. Segundo o CEPEJ (2016), o benefício dessas ferramentas computadorizadas para a administração e gerenciamento de tribunais é reforçado pelo fato de que um número considerável de dados e resultados são consolidados a nível nacional.

#### Comunicação entre tribunais, profissionais e/ou usuários

Conforme já comentado em outras oportunidades no texto, as novas tecnologias da informação também provocam grande impacto nas relações entre os tribunais e seus usuários, sejam eles internos ou externos. O relatório do CEPEJ (2016) identificou que todos os países, com exceção da Alemanha, da Geórgia e da Suíça, têm um site com informação nacional. 32 Estados ou entidades têm websites específicos para cada tribunal, e 25 deles estão com uma taxa de 100% de preparo tecnológico para os websites locais; e 13 países não tem qualquer preparo a nível local.

**Tabela 5:** Resultados do uso de ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação entre tribunais e usuários

Tools to improve the quality of the service provided to court users						
Website gathering national information			Online services			
	At national level	At local level	Submit a case to the court	Granting legal aid	e-Summoning	Monitor online the stages of a proceeding
Yes	93%	71%	74%	26%	59%	67%
No	7%	29%	26%	74%	41%	33%
100%		56%				
50-99%		11%				
10-49%		4%				
1-9%		0%				
0% (NAP)		0%				
NA		0%				

Fonte: Adaptado CEPEJ (2016).

Além dessas ferramentas informacionais, outra inovação é a possibilidade de um usuário recorrer a processos judiciais em um tribunal por conta própria, iniciando-o eletronicamente (tabela 5): “A ideia, na prática, é permitir que os usuário dos tribunais iniciem um processo enviando um e-mail (é o que acontece na República Tcheca, Finlândia, Letônia e Sérvia, por exemplo) e/ou usando um formulário em um website (como na Irlanda, Lituânia e

Suíça” (CEPEJ, 2016, p. 30). Do total de países pesquisados, 34 oferecem a opção de recorrência eletrônica, que ocorre de diferentes modos. 15 deles permitem a apresentação de um casos nas diversas áreas (criminal, civil, administrativo, outros), tendo cada uma um portal específico. Para isso, poucos Estados estão bem preparados, apenas Portugal tem uma taxa de 100% de preparo. Além da possibilidade de submeter um caso via internet, alguns Estados ou entidades oferecem a possibilidade de pessoas de baixa renda solicitarem que o Estado pague parcialmente ou totalmente os custos judiciais, como ocorre na Áustria, Estônia, Finlândia, Alemanha, Hungria, Letônia, Noruega, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e Ucrânia.

Uma vez que o processo é submetido via online, 59% dos países pesquisados pelo CEPEJ (2016) notificam os usuários também eletronicamente no decorrer do processo:

Na prática, este novo método de notificação pode assumir uma série de formas: uma mensagem de texto (SMS) ou e-mail para o usuário do tribunal, ou então um aplicativo de computador especial para portais específicos, por meio dos quais os usuários do tribunal podem acessar com um nome de usuário pré-notificado e senha, nos quais avisos e convocações podem ser arquivados de forma segura (CEPEJ, 2016, p. 32).

Em todos os ramos do direito, incluindo os países que não desenvolvem a ferramenta conforme o tipo de caso, o e-mail é o meio de comunicação mais utilizado, antes de se criar qualquer ferramenta específica para tal. Na Lituânia, as partes podem consultar as convocações por meio de uma página específica. “Da mesma forma, na Suécia, para proteger os dados pessoais durante a transferência de e-mail, os tribunais têm um servidor seguro para armazenar mensagens ao invés de enviá-los através da Internet” (p. 32).

Mensagem de texto (SMS) também é outro método de comunicação entre os tribunais e seus usuários (tabela 6). Dos casos estudados, somente a Eslovênia usa essa ferramenta tecnológica exclusivamente para casos civis e/ou comerciais e a Ucrânia, para casos criminais. A Turquia é um caso interessante, pois dos países que utilizam esse método de comunicação, é um dos que enviam convocações de audiências e de outros apontamentos pré-audiência via SMS para todos os ramos (civil, administrativo, criminal, outros). Uma vez consentido pelas partes, um programa automaticamente envia aos advogados e às partes dos processos mensagens contendo informação legal sobre casos pendentes. Essas informações são, por exemplo, datas de audiências, os desenvolvimentos recentes dos casos, e os passos dados de tramitação pelas as agências judiciais. A ferramenta então é de muita utilidade: “Embora as mensagens de texto não substituam a notificação oficial, elas fornecem às partes informações que podem ser utilizadas para tomar as medidas necessárias em menor tempo, a fim de evitar a perda dos seus direitos legais” (CEPEJ, 2016, p. 32).



**Tabela 6:** Resultados sobre o uso de tecnologias para transmissão de notificações a usuários dos tribunais

	Possibility to transmit summons by electronic means	All Matters							
		Equipment rate	Paper forms mandatory	Consent of user needed	Terms and conditions				Specific legal framework
					SMS	E-mail	Specific application	Other	
Yes	59%		24%	65%	29%	59%	65%	18%	65%
No	41%		76%	35%	71%	41%	35%	82%	35%
100%		19%							
50-99%		11%							
10-49%		15%							
1-9%		11%							
0% (NAP)		37%							
NA		7%							

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

Outra facilidade que 67% dos países pesquisados pelo CEPEJ (2016) concedem aos usuários é a possibilidade de monitoramento dos estágios de um processo judicial desde a sua submissão até a deliberação final, por meio dos *websites* dos tribunais (tabela 7). Em geral, a possibilidade de monitoramento é destinada para todas as áreas, embora dez países dispunham apenas para certos tipos de casos. Ultimamente, apenas a Croácia oferece a possibilidade específica de acompanhamento de processos criminais via online. E essa funcionalidade deve estar atrelada ao sistema de gerenciamento de caso, que apenas a República Tcheca, Irlanda e Turquia não contam, além do caso da Croácia que não relaciona a publicação sobre o desenvolvimento do processo criminal ao seu sistema de gerenciamento de caso.

**Tabela 7:** Resultados sobre a possibilidade de monitoramento online de um processo judicial

All matters					
Possibility to monitor the stages of an online judicial proceeding	Equipment rate	Monitoring linked to Case Management System	Monitoring including the publication of a decision online	Paid Access	
Yes	67%	85%	75%	10%	
No	33%	15%	25%	90%	
100%	27%				
50-99%	27%				
10-49%	10%				
1-9%	3%				
0% (NAP)	33%				
NA	0%				

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

Ainda sobre a funcionalidade tecnológica de monitorar um processo judicial online, CEPEJ (2016) identificou que nem sempre todas as etapas dos processos são possíveis de se acompanhar (tabela 8). Quatro são os estágios: o início dos procedimentos, fases pré-audiência, planejamento da audiência, e notificação de decisões judiciais: “É difícil identificar grupos de Estados nos quais os tribunais e os advogados têm automaticamente a opção de comunicar eletronicamente determinadas fases do processo” (p. 36). O relatório identifica ao menos 10 países que disponibilizam a consulta para todas as fases: Áustria, Estônia, Finlândia, Letônia, Portugal, Espanha, Suécia, Turquia e Suíça, sendo que na Suíça isso depende do ramo do direito. Outros 6 utilizam apenas em uma fase do processo, nem sempre sendo a mesma, como a Albânia, Bélgica, Grécia, Mônaco, Romênia e Irlanda do Norte.

**Tabela 8:** Resultados do uso de monitoramento online das quatro fases do processo

		All matters								
Existence of electronic communication devices	Equipment rate	Trial phase concerned				Terms and conditions				
		Submission of a case	Pre-hearing	Schedule of Hearings	Transmission of decisions	E-mail	Specific computer application	Other	Specific legal framework	
Yes	74%	68%	64%	76%	84%	60%	60%	12%	40%	
No	26%	32%	36%	24%	16%	40%	40%	88%	60%	
100%	35%									
50-99%	15%									
10-49%	15%									
1-9%	6%									
0% (NAP)	26%									
NA	3%									

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

O CEPEJ (2016) argumenta que o principal objetivo de possibilitar o envio de informações computadorizadas sobre os processos é a eliminação de papel. 34 países desenvolvem alternativas tecnológicas para comunicação entre tribunais e advogados e 12, não (tabela 9). A maioria também tem essas opções para todos os ramos, embora com níveis de preparo tecnológico diferenciados. Os métodos de comunicação usados variam entre os países pesquisados: “Enquanto e-mail é às vezes usado, uma aplicação específica deve ser preferida” (p. 36). Nos Estados onde a ferramenta é altamente desenvolvida, são usadas as duas alternativas, mas em diferentes fases do processo (Estônia, Alemanha, Irlanda, Letônia, Portugal, Suíça e Macedônia). Não só os advogados desfrutam dessas ferramentas, mas outros ramos profissionais também contam com algumas alternativas tecnológicas para a comunicação com os tribunais.

**Tabela 9:** Resultados sobre o uso de ferramentas tecnológicas para comunicação entre os advogados, outros profissionais e os tribunais

Tools for improving the relationship quality between court and professionals						
Communication between court and lawyers	Communication with other professionals				Electronic signature	Online processing of specialised litigation
	Enforcement agentes	Notaries	Experts	Judicial police services		
Yes	74%				46%	37%
No	26%				54%	63%
100%		15%	17%	17%		
50-99%		11%	4%	7%		
10-49%		4%	4%	0%		
1-9%		0%	0%	2%		
0% (NAP)		65%	65%	70%		
NA		4%	9%	4%		

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

Como o principal objetivo é a eliminação de papel no uso de meios eletrônicos para comunicação entre advogados e tribunais, usuários e outros profissionais, o CEPEJ (2016) investigou a possibilidade da provisão de assinatura eletrônica entre os agentes e os tribunais:

Na prática, esta opção garante a integridade de um documento eletrônico através de um sistema de gerenciamento de chaves digitais. Uma assinatura eletrônica deve possuir determinadas características e ser reconhecida pelos tribunais como autêntica, não forjável, não reutilizável, inviolável e não repudiável (CEPEJ, 2016, p. 37).

Dos 21 Estados que utilizam essa ferramenta, 13 disponibilizam para todos os ramos do direito, com preparo tecnológico diferenciado: Áustria, Estônia, e Turquia são os países completamente preparados para a assinatura eletrônica. Desses países, apenas Áustria e Estônia a disponibiliza para todos os ramos do direito e, ao mesmo tempo, para todos os tipos de documentos indagados pelo CEPEJ.

**Tabela 10:** Resultados sobre o uso de videoconferência

	All matters					
	Existence of videoconferencing	Equipment rate	Proceeding Phase			Specific legal framework
			Prior phase	During a hearing	After a hearing	
Yes	85%		40%	93%	20%	67%
No	15%		60%	7%	80%	33%
100%		26%				
50-99%		28%				
10-49%		15%				
1-9%		8%				
0% (NAP)		23%				
NA		0%				

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

A videoconferência também é uma ferramenta de extrema importância na comunicação entre os tribunais e seus usuários, é uma ferramenta também que auxilia no gerenciamento dos processos. Dos 46 Estados ou entidades pesquisadas, 40 utilizam essa ferramenta, a exceção sendo de: Albânia, Armênia, Chipre, Grécia, Islândia, Montenegro e Sérvia (tabela 10). A ferramenta é em geral usada para todos os tipos de casos, sendo que 9 países diferenciam o uso conforme o tipo. Entre as áreas, o relatório identificou que a área criminal é a mais desenvolvida tecnologicamente para o uso de videoconferência. E 11 Estados desfrutam de total preparo de seus tribunais para o uso dessa ferramenta (Estônia, Finlândia, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Mônaco, Portugal, Eslovenia, Espanha e Suécia).

Em todos os estágios do processo, a ferramenta pode ser usada. O uso mais frequente é durante a audiência e o menos frequente é no pós-audiência:

A utilização antes do início do processo abrange todas as fases preliminares ou pré-audiência. Em processos civis, principalmente em ADR, e em casos criminais, na fase de investigação (gerenciamento de ordens de detenção por parte do Ministério Público, por exemplo). Durante a audiência, a videoconferência é utilizada para exames de acusados e testemunhas em casos criminais. Depois de uma audiência, ela é usada em casos criminais, por exemplo, para as fases pós-condenação, como a execução de sentenças (CEPEJ, 2016, p. 40).

Além da videoconferência, o uso de ferramentas para gravações audiovisuais são amplamente utilizadas nos tribunais dos países pesquisados. “Há dois tipos de gravação: sonoro somente e audiovisual” (p. 40). A exceção da Croácia e Holanda, para casos criminais e Azerbaijão, para casos administrativos, todos os Estados fazem gravações de áudio em todos

os ramos do direito. No que se refere às gravações audiovisuais, a área criminal é a mais contemplada: 39 Estados têm a possibilidade de usar gravações de vídeos como evidência e a possibilidade técnica de mostrá-las em audiência, a exceção de Albânia, Armênia, Chipre, Grécia, Lituânia, Romênia e Rússia.

### **2.2.1.2 Organização e Governança de Sistema da Informação**

Outro tema trabalhado para a formação do índice construído pelo CEPEJ sobre o impacto das novas tecnologias da informação em sistemas judiciais é a organização de governança de sistemas da informação em tribunais: “O nível de governança da tecnologia em termos de TI é calculado levando em conta elementos do nível de gerenciamento de projetos e também do nível de governança estratégica” (p. 41).

O relatório tratou o tema gerenciamento de projetos como a tomada de responsabilidade de um projeto em todas as suas dimensões (estratégica, comercial, financeira, humana, legal, organizacional, técnica), e considerou a governança estratégica:

como um conjunto de funções (gerenciamento, monitoramento) realizadas por uma estrutura não especializada nos sistemas de informação encarregada de identificar as questões de modernização do sistema judicial para todo o país ou entidade, a fim de estabelecer prioridades, com objetivos definidos, e iniciar reformas a partir desses objetivos, apoiando-se, em TI (CEPEJ, 2016, p. 41).

Dos países pesquisados, 38 Estados têm um único órgão encarregado pela governança estratégica (tabela 17), a exceção da Albânia, Bulgária, Chipre, Grécia, Portugal, Espanha e Suíça. Nesses últimos estados, a falta de uniformidade pode ser até certo ponto explicada pela organização descentralizada que têm seus governos. Onde há um único órgão encarregado, CEPEJ (2016) identificou que há uma variedade na sua composição, conforme a experiência de cada ou entidade. A maioria dos países conta com uma composição mista, com juízes e funcionários judiciais, mas também com pessoal do administrativo, técnico e científico. Malta, Rússia, Eslováquia, Turquia, Ucrânia, Irlanda do Norte e Escócia confiam esse papel apenas para o pessoal administrativo, técnico e científico.

**Tabela 11:** Resultados sobre o uso projetos de governança em tribunais relacionados à modernização tecnológica de tribunais

	Governance of the IT systems of court				Security of the information system of the court	Protection of personal data
	Single structure in charge of the strategic governance	Model primarily chosen for conducting IT projects	Detection for innovation from court initiatives	Measuring actual benefits resulting from information system	Global Security policy regarding the information system	Existence of a law
Yes	78%		37%	52%	65%	93%
No	22%		63%	48%	35%	7%
Professionals		28%				
IT Services		48%				
Other		13%				
NA		11%				

Fonte: Adaptado de CEPEJ (2016).

Na Hungria, diferentemente, onde o papel de governança estratégica é de responsabilidade do Gabinete Nacional do Poder Judiciário, supervisionado pelo Conselho Nacional de Justiça, que consiste numa composição de 15 juízes eleitos pelos seus pares de todos os níveis de jurisdição. Assim como na Lituânia, onde a Administração Nacional de Tribunais, em coordenação com Conselho Judicial e os tribunais, é responsável pela modernização e soluções informáticas.

Além disso, diferentes modelos organizacionais podem ser adotados para o desenvolvimento de TI nos tribunais e para o gerenciamento dos resultados da sua aplicação. 15 Estados ou entidades adotam um departamento de TI com apoio dos funcionários judiciais; em outros 13 casos, o gerenciamento é dirigido principalmente pelos funcionários dos tribunais, tendo como apoio um setor de informática e/ou um serviço prestado. E em outros 6 Estados ou entidades, a abordagem é mais diferenciada, como é o caso da Grécia, que atribui a gestão de projetos apenas aos prestadores de serviços, solução explicada “pela escassez de peritos em TI nos tribunais e pela falta de sistemas eficazes de organização de TI na administração judicial” (CEPEJ, 2016, p. 42). Nessas funcionalidades, 30 países adotam uma política global de segurança da informação para seus sistemas de informação judiciais.

### 2.2.1.3 Aparato Legal

O tema sobre o preparo legislativo para o desenvolvimento de TI nos tribunais também foi um tema que mostrou diversidades: “nem todos os Estados dispõem de um quadro

legislativo específico que regule as diversas utilizações de TI abrangidas pelo questionário” (CEPEJ, 2016, p. 43). Os Estados foram indagados sobre a existência de legislação que rege a comunicação entre tribunais, profissionais e/ou usuários:

As respostas mostram que existe geralmente uma relação entre o nível de equipamento e a existência de regras legislativas que regulam a sua utilização. Quando a opção está no processo de ser implantado (geralmente apenas quando está amplamente ou mesmo totalmente disponível), os Estados possuem um quadro legislativo correspondente (p. 43).

Nessa funcionalidade, ainda há casos em que as ferramentas tecnológicas estão totalmente disponíveis, mas que não dispõem de nenhuma regulação legal, assim como há casos em que a legislação é bem desenvolvida, mas que o uso dessas tecnologias ainda está em estágio piloto. Na funcionalidade de começar um processo eletronicamente, por exemplo, dos 34 países que oferecem esses serviços, apenas a Letônia, Turquia, e Irlanda do Norte não contam com um aparato legal, e são casos que contam com um taxa de preparo tecnológico de 100% nessa funcionalidade em todos os ramos do direito; Portugal também é outro exemplo, que conta com uma taxa de equipamento de 100% no ramo criminal, mas que não conta com aparato legal para o uso de tais equipamentos.

Em relação ao uso de assinatura eletrônica para envio de documentos eletronicamente, entre os Estados em que dispunham desses serviços, há quase que sistematicamente aparato legal. A Letônia é o Estado que tem essa funcionalidade mais bem desenvolvida e não conta com um aparato legal. Rússia, Escócia e Ucrânia também não contam com legislação regulando o uso de assinaturas eletrônicas. Com exceção de Chipre, Turquia e Irlanda do Norte, a maioria dos Estados tem adotado legislação sobre proteção de dados pessoais.

O mesmo ocorre com a regulação sobre o uso de videoconferência: Luxemburgo e Malta são os únicos países, dentre os que utilizam a ferramenta, que não legislam sobre, e estão completamente equipados. Malta também está bem equipada em relação a instrumentos tecnológicos de gravação de áudio, para todos os ramos, no entanto não dispõe também de legislação sobre seu uso. E em relação à gravação de vídeos, Grécia e Lituânia não dispõem desta ferramenta, mas contam com um aparato legal para usar tais gravações em audiências por razões técnicas; em contrapartida, há casos em que há a possibilidade técnica do uso, mas não contam com legislação pertinente: Dinamarca, Letônia e Malta.



A partir dos resultados que aqui foram descritos, o CEPEJ (2016) chegou a algumas conclusões no seu relatório pioneiro sobre o tema na Europa: (a) as tecnologias da informação influenciam, em alguns aspectos, ao melhoramento da eficiência e da qualidade da justiça dos sistemas judiciais; no entanto, (b) parece não existir uma relação muito aproximada (em todos os casos) entre a taxa de equipamento informático e os bons resultados, principalmente no que diz respeito à produtividade dos tribunais: muitos países contam com bom preparo tecnológico, mas ainda não conseguiram fazer com que essa ferramenta influencie aproximadamente. Isso porque outros fatores também contam:

- (1) Quando a informatização não está associada a uma organização específica, ela mostra ser menos eficiente:

Os Estados e entidades com as TI mais desenvolvidas não são necessariamente os mais eficientes. Em vez de ser uma mera ferramenta para os tribunais, a integração da TI em um processo organizacional de desempenho, aliada a uma política de gerenciamento de mudanças envolvendo todas as partes interessadas, poderia ser um fator de sucesso (CEPEJ, 2016, P. 67).

- (2) Uma política de acompanhamento do uso das novas tecnologias para medir e analisar os benefícios reais “parece contribuir para as decisões de investir num melhor nível de equipamento informático” (p. 67);
- (3) A partir dos resultados apresentados, uma importante conclusão é que a “TI é essencial, mas não é a única chave para o melhor desempenho” (p. 67). E a sugestão é que “as perguntas e os pressupostos apresentados neste relatório deverão ser atualizados nos próximos anos, a fim de repudiar ou confirmar as tendências indetificadas”.

A partir disso, a contribuição apresentada no próximo capítulo (capítulo 3) será a de sondar qual o nível de relação existente entre o nível de preparo tecnológico e a produtividade de tribunais, bem como entre tal nível de preparo informático e a acessibilidade, além de sondar qual o nível de relação entre a adoção de uma política de gerenciamento, o preparo legal e o preparo informático.

### **2.2.2 Justiça e tecnologia no Brasil: metas e indicadores**

O Brasil também vem acompanhando a adoção de TICs em tribunais. Desde a criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2004, o Poder Judiciário brasileiro vem sofrendo

processos de reforma na administração dos tribunais, nos seus processos, e na comunicação entre os órgãos judiciais e o público interno e externo. Sena, Silva e Luquini (2012) consideram que após seis anos de criação do órgão, os resultados começaram a se tornar visíveis, com o ousado plano de metas desenhado para cumprimento no 1º ciclo plurianual de planejamento estratégico do Poder Judiciário (2009-2014): as medidas visavam “dar maior eficácia à prestação jurisdicional, traduzida na efetivação do princípio da razoável duração dos processos, além de metas que privilegiam uma gestão mais eficiente, oferecendo um serviço público menos oneroso para a sociedade brasileira” (p. 69).

Ainda segundo os mesmos autores, as metas adotadas tinham como objetivo “dar transparência à atividade jurisdicional, preparar magistrados para a gestão administrativa dos tribunais e informatizar os serviços jurisdicionais” (p. 69). No que diz respeito à informatização dos tribunais, várias foram as metas que especificamente o CNJ formulou, no decorrer dos anos do 1º ciclo plurianual (2009-2014), já que uma das diretrizes estratégicas assumidas pelo conselho foi a de modernização tecnológica e operacional do Judiciário.

Conforme pode ser consultado no quadro 12, no começo das atividades de reforma administrativa do Judiciário no Brasil, as metas revelam que muitas unidades judiciárias dispunham precariamente de ferramentas tecnológicas básicas, como computadores e internet (meta 3/2009), e que as atividades processuais ainda eram manualizadas e pouco acessíveis ou transparentes (meta 4/2009; meta 7/2009).

**Quadro 12:** Metas relacionadas à modernização tecnológica dos tribunais brasileiros formuladas pelo Conselho Nacional de Justiça (2009-2014)

Ano-base	Metas correspondentes
2009	Meta 3: Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet)
	Meta 4: Informatizar e automaizar a distribuição de todos os processos e recursos
	Meta 5: Implantar sistemas de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias
	Meta 7: Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitando o segredo da justiça
	Meta 10: Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias
2010	Meta 9: Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades das unidades do interior

	Meta 10: Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário, inclusive cartas precatórias e de ordem
2011	Meta 2: Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal
	Meta 6: Implantar sistemas de videoconferência em, pelo menos uma unidade judiciária, para oitiva de testemunhas, em cooperação com outros segmentos da justiça
2012	Meta 8: Implantar o processo eletrônico em pelo menos cinco rotinas administrativas
	Meta 9: Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em 100% das unidades de 1º grau
	Meta 4: Implantar o processo eletrônico em 25% das unidades judiciárias (Justiça Militar)
	Meta 11: Capacitar, com duração de 20 horas, 50% dos magistrados e 50% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico e na gestão estratégica
2013	Meta 12: Implantar o Processo Judicial Eletrônico em, pelo menos, 40% das Varas do Trabalho de cada Tribunal
	Meta 15: Desenvolvimento do sistema de gestão eletrônica de processos, documentos, arquivos e informações

Fonte: Elaborado a partir de CNJ (2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

Contemplado como uma das principais metas adotadas pelo CNJ, conforme já mencionado em outra oportunidade, a implantação do PJe (Processo Judicial Eletrônico) foi a principal causa de informatizar os tribunais brasileiros. Serbena e Valle (2015) afirmam que o PJe foi criado em 2008 entre Tribunais Federais, e tem sido assumido pelo CNJ desde de 2010. O propósito é automatizar toda a atividade processual:

desde a entrada de um caso no sistema judicial até seu arquivamento, assegurando sua integração com o antigo sistema processual. PJe é bastante abrangente e envolve casos civis e criminais de todas as especialidades do Judiciário brasileiro, a Justiça do Trabalho, Federal, Estadual e tribunais militares. O sistema também é multi-usuário, pretende ser acessível a todos os envolvidos em processos judiciais, isto é: magistrados, funcionários judiciais, advogados, procuradores e partes (SERBERNA; VALLE, 2015, p. 28).

Os autores ainda apontam que o novo sistema eletrônico apresenta características funcionais importantes para a atividade judiciária (quadro 13), como (i) assistência direta a juízes e advogados; (ii) administração e gerenciamento dos tribunais; (iii) comunicação entre os tribunais e as partes; (iv) e a integração entre todos os agentes envolvidos nos processos (juízes, funcionários judiciais, partes, advogados, procuradores e o corpo administrativo e supervisor).

**Quadro 13:** Funcionalidades tecnológicas do Processo Judicial Eletrônico (PJe)

Áreas	Funcionalidades
Assistência direta a juízes e advogados	O PJe permite que documentos, tais como petições, sejam produzidos internamente dentro do sistema e não externamente ao sistema. Ele tem um editor de texto interno que habilita esse recurso. Até agora, não há nenhuma base de dados eletrônica de jurisprudência incorporada no sistema. Atualmente, cada tribunal do sistema brasileiro oferece acesso a suas bases jurisprudenciais em seu site. O PJe permite o <i>upload</i> de arquivos e documentos eletrônicos e comunicação entre partes do processo através da internet.
Administração e gerenciamento	PJe gerencia eletronicamente os processos, unificando quadros processuais, de modo que em uma situação anterior, mesmo que um ato processual possa ter nomes diferentes em vários tribunais, no novo sistema não há divergência de denominação para os mesmos atos. Dentro deste novo sistema, há também uma replicação automática de gerenciamento de processos de informação: relatórios enviados ao CNJ de diferentes tribunais, para fazer o relatório anual "Justiça em Números", não sendo necessário preencher manualmente. Com a integração de sistemas, a coleta de dados se torna automática. Relatórios também podem ser gerados automaticamente dentro do tribunal, para uma melhor gestão interna do corpo judiciário.
Comunicação entre tribunais e partes	O PJe tem um recurso que, além de permitir que os autores dos processos escrevam uma petição no sistema, também permite que os modelos sejam arquivados em documentos pré-formatados, de modo que, uma vez que as variáveis forem inseridas em campos, o documento seja gerado automaticamente.

Fonte: Elaborado a partir de Serbena e Valle (2015, p. 28-29).

A chegada da modernização tecnológica nos tribunais brasileiros se mostrou dificultosa no início. O Conselho Nacional de Justiça, ao desenvolver o relatório final das metas de nivelamento de 2009, argumentou que na meta 3, por exemplo, que era informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las à internet (quadro 24), as principais dificuldades enfrentadas foram: (a) as dificuldades de acesso em função das dimensões geográficas; (b) falta de infraestrutura de comunicação, principalmente devido à ausência de prestação de serviços de telecomunicação em várias regiões; (c) insuficiência da mão-de-obra de TI; (d) e falta de orçamento para a execução da meta. O mesmo ocorreu com a meta 4/2009 (automatizar e informatizar todos os processos e recursos), que também não desfrutava de infraestrutura de comunicação e de rede, e apresentava carência de pessoal de TI.

Outra meta que apresentou dificuldades foi a meta 7, que tornaria transparente a situação de processos, com andamento atualizado e o conteúdo das decisões nos portais dos tribunais. As dificuldades eram de natureza fortemente gerencial: (a) falta de alimentação dos sistemas de algumas unidades; (b) os servidores precisavam de capacitação para a alimentação dos sistemas; (c) insuficiência de *links* em todo o território nacional e inexistência de prestação de serviços de transmissão de dados em determinadas regiões; (d) falta de

capacitação específica para inserção de tabelas unificadas; falta de suporte orçamentário e de pessoal especializado na área de desenvolvimento de sistemas.

Já no que se refere à meta de implantar o PJe (meta10/2009) em parcela de unidades judiciárias, falta de disponibilidade orçamentária para a implantação do programa, falta de pessoal especializado e estrutura adequada na área de Tecnologia da Informação para atender projetos de TI, e falta de sensibilidade dos usuários para utilização dos sistemas do processo eletrônico, foram uma das dificuldades encontradas (CNJ, 2010).

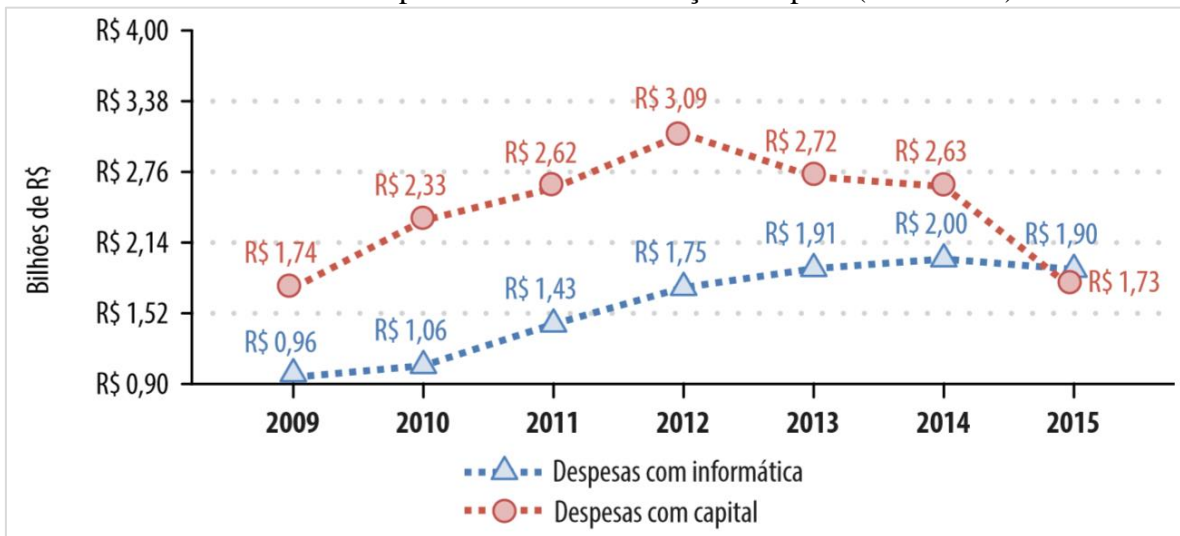
#### 2.2.2.1 Desempenhos da informatização nos tribunais brasileiros

Principal produto do Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) do Conselho Nacional de Justiça, o relatório Justiça em Números é a principal fonte de divulgação periódica das principais evidências e análises sobre o Poder Judiciário brasileiro (CNJ, 2016). O relatório tornou-se de imensurável importância no que diz respeito a radiografar os patamares da reforma do Judiciário brasileiro:

o paralelo entre o avanço da atuação institucional e o aperfeiçoamento das estatísticas oficiais é legítimo, pois é da natureza das estatísticas, e das análises delas derivadas, transparecerem aos mais distintos públicos o que deve ser aprimorado, quais os caminhos para tanto, além de permitirem o monitoramento dos avanços e a avaliação da efetividade das políticas institucionais. Só se melhora o que se mensura, e quanto melhor se mensura, maiores são as chances de aprimorarem-se os aspectos mais urgentes e necessários (CNJ, 2016, p. 11-12).

Aliás, Serbena (2013) considera que a implementação de um sistema de coleta e análise de dados estatísticos dos tribunais é uma grande reforma do aparato judicial no Brasil, em paralelo ao processo de conversão do processo judicial para o formato eletrônico: “Em complemento à E-Justiça, temos atualmente também um sistema de métrica judicial ou justiça quantitativa, a Q-Justiça” (p. 47).

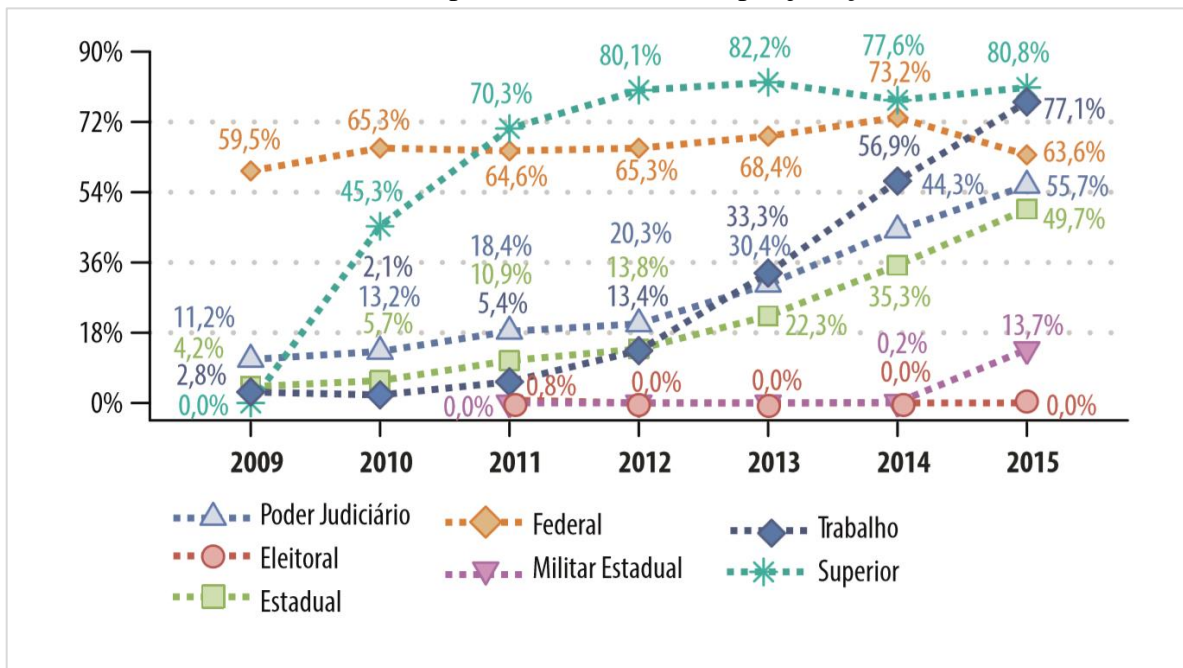
Conforme resultados do relatório Justiça em Números, em 2016, tendo como ano-base 2015, desde 2009, o investimento em tecnologia nos tribunais cresce significativamente, se comparado com todas as despesas com outros bens (capital). Esse crescimento de investimento em tecnologia pode ter achado incentivo na modernização informacional que vem sofrendo o Judiciário brasileiro desde então, por meio da necessidade de cumprimento das metas que foram estabelecidas para o 1º ciclo plurianual de planejamento estratégico.

**Gráfico 2:** Despesas com informatização e capital (2009-2015)

Fonte: CNJ, 2016.

Não só as despesas aumentaram na área de informatização dos tribunais, mas é consideravelmente crescente, no mesmo período, o ingresso eletrônico de processos: “O Brasil caminha a passos largos no cenário mundial como precursor na virtualização dos processos, tendo em vista que o percentual de casos novos eletrônicos tem aumentado gradativamente desde o ano de 2009 no Poder Judiciário” (CNJ, 2016, p. 49). Conforme pode ser consultado (gráfico 3), o ingresso foi crescente em todos os ramos da justiça em 2015, à exceção da Justiça Federal, que desde 2011 vinha recebendo a segunda maior demanda de casos eletrônicos, e da Justiça Eleitoral, que só começou a implantação do PJe em 2016. Segundo o CNJ (2016), 13,6 milhões de processos foram submetidos eletronicamente em 2015, o que significa mais da metade dos processos recebidos:

Destaca-se a justiça trabalhista, segmento com maior índice de virtualização dos processos, com 100% dos casos novos eletrônicos no TST e 77,1% nos Tribunais Regionais do Trabalho, sendo 82,9% no 2º grau e 54% no 1º grau. [...] A Justiça Militar Estadual iniciou a implantação do PJe ao final de 2014, e chegou em 2015 com 13,7% dos processos novos eletrônicos. Causa estranheza o dado da Justiça Federal, único segmento com redução no índice (de 73,2% em 2014 para 63,6% em 2015), fenômeno observado em quase todos os TRFs, à exceção da 2ª Região (CNJ, 2016, p. 50).

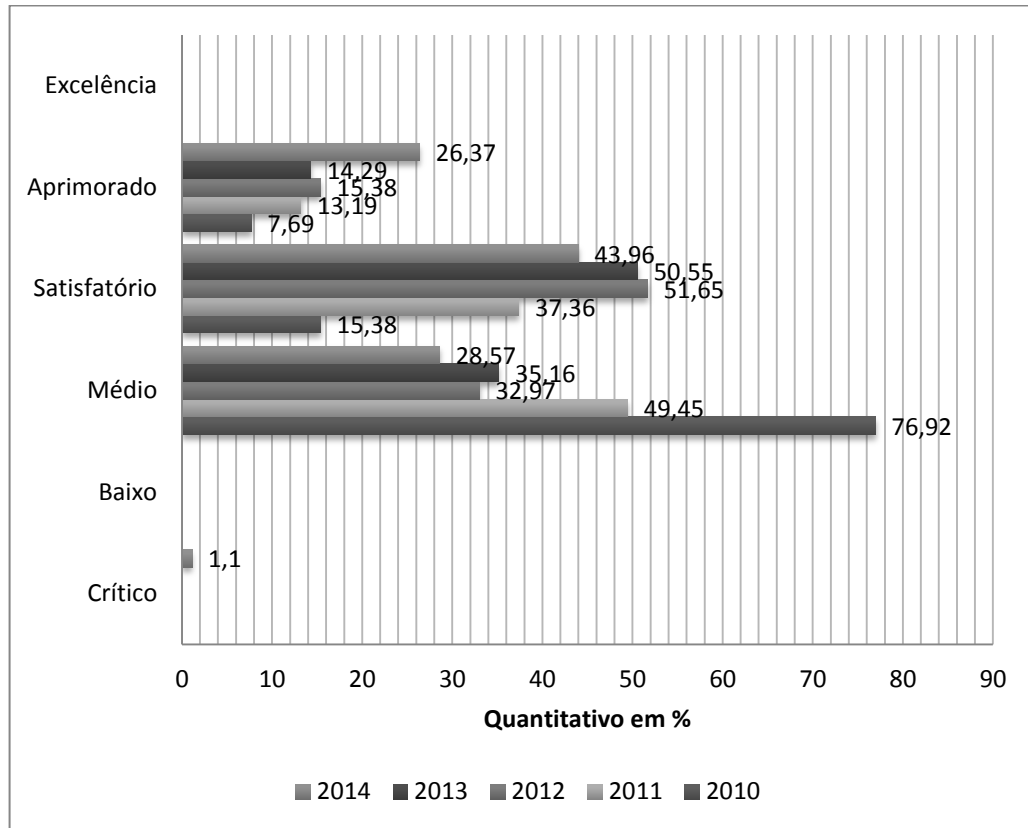
**Gráfico 3: Índice de processos eletrônicos, por justiça (2009-2015)**

Fonte: CNJ, 2016.

No gráfico 4 são apresentados os resultados dos esforços dos tribunais brasileiros em nivelar a evolução de TI no Judiciário. O relatório do CNJ (2014) levantou esse nivelamento entre os anos 2010 e 2014, dos 91 tribunais que compõem o Judiciário brasileiro, estabelecendo 6 níveis, para avaliar o regresso: crítico, baixo, médio, satisfatórios, aprimorado e excelente. O alcance acima de 95% dos critérios avaliados recebia um nível excelente; entre 80% e 94%, aprimorado; entre 70% e 79%, satisfatório; entre 50% e 69%, médio; entre 30% e 49%, baixo; abaixo de 29%, crítico.

Percebe-se que houve uma evolução que se mostra significativa. O quantitativo de tribunais que estavam no nível médio em 2010 (76%), no ano de 2014 apenas 28,57 ainda se encontravam nesse nível. Isso significa que houve aumento nos níveis superiores: no ano de 2010, 15,38% dos tribunais encontravam-se no nível satisfatório, ao passo que em 2014 o quantitativo foi de 43,96%. Apesar de esse último quantitativo de 2014 não representar o mais alto (2012 e 2013 alcançaram maiores quantitativos) isso pode explicar a elevação ao nível aprimorado, que em 2010 era de 7,69%, e em 2014, 26,37%. Nenhum tribunal alcançou nesse período o nível de excelência. E no ano de 2014, foi constatado tribunais em estado crítico (1,1%).

**Gráfico 4:** Alcance percentual do nível de nivelamento de evolução de TI de tribunais brasileiros



Fonte: Própria pesquisa a partir dos dados do CNJ (2014).

Na tabela 12 são apresentados os resultados das áreas avaliadas pelo CNJ (2014) para mensurar o nível de evolução de TI dos 91 tribunais brasileiros. O nível percentual máximo para avaliação de cada área em cada ano é de 20%, a partir desse teto o relatório classificou os tribunais com diferentes níveis de desempenho em 5 níveis: A, B, C, D e E, conforme detalhado na tabela, nas 5 áreas avaliadas: tecnologia, força de trabalho mínima em TIC, automação, governança de TI e capacitação. Em cada área, gradativamente mais tribunais aumentavam seu desempenho.



**Tabela 12:** Evolução do Nivelamento de Tecnologia da Informação e Comunicação dos tribunais brasileiros, por área avaliada (2010 a 2014)

Ano	Nível/Tema	A	B	C	D	E
		≥ 18%	≥15% e <18%	≥12 e <15	≥8% e <12	>0 e <8%
2010	Tecnologia	5	57	28	1	
	Força de Trabalho Total Mínima de TIC	18		14		59
	Automação	17	57	11	6	
	Governança de TI	6	28	24	32	1
	Capacitação		11	23	52	5
2011	Tecnologia	5	64	22		
	Força de Trabalho Total Mínima de TIC	17		18		56
	Automação	20	58	9	4	
	Governança de TI	14	32	29	16	
	Capacitação	1	30	40	20	
2012	Tecnologia	6	69	16		
	Força de Trabalho Total Mínima de TIC	13		23		55
	Automação	18	60	11	2	
	Governança de TI	25	36	24	6	
	Capacitação	1	42	32	16	
2013	Tecnologia	11	59	21		
	Força de Trabalho Total Mínima de TIC	14		16		61
	Automação	3	67	15	6	
	Governança de TI	34	27	26	4	
	Capacitação	7	43	35	6	
2014	Tecnologia	17	53	17	3	
	Força de Trabalho Total Mínima de TIC	14		23		53
	Automação	34	45	7	3	1
	Governança de TI	43	21	22	5	
	Capacitação	8	36	26	17	4

N=91 Tribunais

Fonte: Construído a partir dos dados do CNJ (2014).

Adoção de políticas gerenciais de governança de TI foi destaque no nivelamento de tecnologia da informação de tribunais brasileiros. Em 2010, dos 91 tribunais, apenas 6 adotavam o gerenciamento de TI em alto desempenho (entre 18% e 20%), e em 2014, esse número aumentou (43 tribunais). Outro indicador que ganha destaque é a Força de Trabalho Total mínima de TIC, mas nesse caso ainda em baixo desempenho. Em 2010, 56 tribunais

encontravam-se em situação de “escassez” de pessoal na área de TI (entre 0% e 8%), sendo que em 2014 esse número diminuiu quase sem significância (53 tribunais), que é uma condição, aliás, que compromete o desempenho de TICs em tribunais (CNJ, 2010): se as TICs não dispuserem de pessoal preparado/especializado, essas ferramentas não se mostram potencializadas. Afinal, em todas as áreas, à exceção dessa última, os tribunais têm mostrado crescimento no desempenho de nivelamento, o que pode ser perceptível na concentração da maioria entre 15% e 20%.

A partir desses dados, torna-se possível o propósito comparativo que se pretende realizar, verificando se a experiência brasileira acompanha os mesmos resultados gerais da experiência internacional, conforme é empenhado a seguir.

### **Considerações entre as experiências: tecnologias e funcionalidades**

Os relatórios levantados neste estudo que trazem resultados sobre a situação do desenvolvimento tecnológico e suas funcionalidades em tribunais no continente europeu e no Brasil evidenciam a entrada sistemática das novas tecnologias da informação e comunicação em diferentes áreas, tais como: (a) tecnologias e funcionalidades para assistência direta a juízes e funcionários; (b) tecnologias e funcionalidades para administração e gerenciamento de casos; (c) ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação entre tribunais e usuários.

Na área “tecnologias e funcionalidades para assistência direta a juízes”, o Brasil ainda não conta com uma base de dados centralizada para consulta de dados de todas as jurisprudências, como ocorre em 89% dos países levantados pelo CEPEJ (2016). Conforme destacam Serbena e Valle (2015), cada tribunal apresenta sua própria base de dados, que pode ser consultada no próprio site do tribunal.

Na área “tecnologias e funcionalidades para administração e gerenciamento de casos”, os tribunais brasileiros que adotaram o PJe já contam com o gerenciamento eletrônico de casos/processos, o que ocorre com 98% dos países presentes no relatório CEPEJ (2016), além disso, ferramentas estatísticas para produção de relatórios já podem ser encontradas no PJe brasileiro, assim como tais ferramentas são adotadas em sistemas de gerenciamento de casos de 87% dos países do relatório CEPEJ.

Por fim, na área “tecnologias e funcionalidades que facilitam a comunicação entre tribunais e usuários”, os tribunais brasileiros já adotam a petição online, assim como 74% dos países do relatório CEPEJ; além disso, as partes no Brasil podem acompanhar o estágio de um processo online, assim como 67% dos países do relatório CEPEJ; o PJe também oferece

modelos de documentos pré-formatados para a comunicação entre os tribunais e as partes, ferramenta tecnológica que acompanha 63% dos tribunais do relatório CEPEJ.

A partir disso, pode ser observado que o Brasil acompanha a adoção de principais funcionalidades tecnológicas nos procedimentos judiciais, conforme funcionalidades que outros países estão adotando, aliás, conforme apontou Serbena (2009), o Brasil vem adotando tendências internacionais para a modernização tecnológica dos seus tribunais. Agora só resta identificar se o nível de preparo tecnológico dos tribunais brasileiros é aumentado por mais investimento em TI, e se quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente, mais produtivos eles tendem ser, para por fim identificar se essas relações no Brasil ocorrem similarmente em sistemas judiciais de outros países. É o que segue.

### **3. A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA E A INTERNACIONAL: RELAÇÕES ENTRE INDICADORES DE JUSTIÇA E TECNOLOGIA**

Neste capítulo, serão testadas empiricamente as hipóteses que se propuseram falsear ou confirmar, as quais serão retomadas no decorrer deste capítulo, no intuito de responder as perguntas levantadas nesta pesquisa. Para fins de comparação, levantaremos primeiro o nível de relação entre nível de preparo tecnológico de tribunais dos sistemas judiciais europeus e as variáveis dependentes adotadas (retomadas a seguir) a partir dos dados do CEPEJ (2016). Após, o mesmo será realizado para o caso brasileiro, com os dados coletados do Conselho Nacional de Justiça.

#### **3.1 ENTRE OS PRESSUPOSTOS E AS HIPÓTESES: DISCUSSÕES E RESULTADOS**

Conforme já comentado na seção da descrição dos procedimentos metodológicos usados para a realização desta pesquisa, a base de dados internacional recorrida foi o relatório do CEPEJ (2016) sobre o índice global de desenvolvimento de tecnologia da informação em sistemas judiciais (Global IT). Foram 47 Estados ou entidades investigadas pela Comissão: Albânia, Armênia, Áustria, Azerbaijão, Bélgica, Bosnia e Herzegovina, Bulgária, Croácia, Chipre, República Tcheca, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Geórgia, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, República de Moldova, Mônaco, Montenegro, Holanda, Noruega, Polônia, Portugal, Romênia, Rússia, Sérvia, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Suécia, Suíça, Macedônia, Turquia, Ucrânia, Escócia, Inglaterra e Gales, Irlanda do Norte e Israel.

Para fins de análise, separamos os países em três categorias: “países do CEPEJ”; “países da União Europeia”; “Países do CEPEJ-União Europeia”, para “fins de controle” das análises correlacionais (quadro 14).

**Quadro 14:** As três categorias de países usadas para análises correlacionais

Países CEPEJ		Países da União Europeia	Países CEPEJ-UE
N=47		N=30	N=17
Albânia	Luxemburgo	Alemanha	Albânia
Armênia	Malta	Áustria	Armênia
Aútria	República de Moldova	Bélgica	Azerbaijão
Azerbaijão	Mônaco	Bulgária	Bósnia e Hezergovina
Bélgica	Montenegro	Chipre	Geórgia
Bósnia e Hezergovina	Holanda	Croácia	Islândia
Bulgária	Noruega	Dinamarca	Israel
Croácia	Polônia	Eslováquia	Macedônia
Chipre	Portugal	Eslovênia	República de Moldova
República Tcheca	Romênia	Espanha	Mônaco
Dinamarca	Rússia	Estônia	Montenegro
Estônia	Sérvia	Finlândia	Noruega
Finlândia	Eslováquia	França	Rússia
França	Eslovênia	Grécia	Sérvia
Geórgia	Espanha	Holanda	Suíça
Alemanha	Suécia	Hungria	Turquia
Grécia	Suíça	Irlanda	Ucrânia
Hungria	Macedônia	Itália	
Islândia	Turquia	Letônia	
Irlanda	Ucrânia	Lituânia	
Itália	Escócia	Luxemburgo	
Letônia	Inglaterra e Gales	Malta	
Lituânia	Irlanda do Norte	Polônia	
	Israel	Portugal	
		Inglaterra e Gales	
		Irlanda do Norte	
		Escócia	

Fonte: Elaboração própria.

Conforme também já adiantado na seção da descrição das hipóteses, as variáveis preditoras usadas para responder as perguntas de pesquisa foram escolhidas a partir da consulta dos argumentos de investigadores que debruçaram seus estudos no tema. A partir disso, podemos confirmar ou refutar as defesas que fazem os autores a respeito dos benefícios que trazem as novas tecnologias da informação à performance dos sistemas judiciais, e das condições sob as quais devem operar para que sejam uma política de modernização exitosa nas organizações judiciais. Os pressupostos debruçados para a formação das hipóteses estão descritos no quadro 15, conforme pergunta e suas respectivas hipóteses.

**Quadro 15: Pressupostos que embasaram as hipóteses e as variáveis da pesquisa**

**Pergunta 1: As novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente na performance dos tribunais?**

Hipóteses	Variável preditora	Pressupostos
H1: Quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente mais produtivos eles tendem se tornar		As novas tecnologias da informação e comunicação auxiliam na produtividade dos tribunais; auxiliam a amenizar problemas de atraso de processos (REILLING, 2009). Auxiliam na gestão de casos e processos (CERRILLO, 2007).
H2: Quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente mais acessíveis eles tendem se tornar.	Nível de preparo tecnológico dos tribunais	As novas tecnologias facilitam o acesso aos tribunais e seus procedimentos, a saber: à informação legal, à tramitação de causas, ao progresso dos processos, aos dados da justiça; estreita relação entre tribunais e advogados, entre os operadores jurídicos; facilita a tomada de decisões; e auxilia a ocorrência de audiências (LOBOS, 2011; 2012; REILLING, 2012; RIBADENEYRA, 2012; CERRILLO, 2007; SERBENA, 2013).

**Pergunta 2: Sob quais condições as novas tecnologias da informação são adotadas com êxito nos tribunais?**

Hipóteses	Variáveis preditoras	Pressupostos
H1: Quanto mais preparados são os países em infraestrutura tecnológica mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente	Nível de preparo tecnológico do país	A desigualdade de acessibilidade à tecnologia afeta em grande medida a acessibilidade à justiça por meio da tecnologia e o desempenho dos tribunais (CERRILLO, 2007); Desde investimentos em infraestrutura, de níveis de priorização de políticas governamentais, regulação e disparidades entre níveis de educação e de habilidade de manuseio de tecnologias avançadas, vários são os impasses que acentuam a desigualdade digital (CERRILLO, 2007).
H2: Quanto maior o investimento em TI mais tendem ser preparados os tribunais tecnologicamente	Investimento em TI	A extensão da infraestrutura tecnológica necessária requer aplicação de recursos econômicos suficientes (CERRILLO, 2007); Investimentos em tecnologia são de grande custo, ainda mais em países que não dispunham de alguma infraestrutura básica (MALIK, 2002).
H3: Quanto maior o preparo legal que uniformizam o uso das TICs mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente	Nível de preparo legal que uniformizam o uso das TICs em tribunais	A introdução de novas tecnologias requer a reforma ou adaptação da legislação vigente (CERRILLO, 2007); As tecnologias da informação e suas aplicações estão moldando a relação entre a estrutura e as práticas nos tribunais, por isso a mudança normativa tem sido implementada para uso das TICs (LOBOS,

		2011).
H4: Quanto mais preparados são os tribunais em gestão estratégica de TI mais preparados tendem ser os tecnologicamente	Gestão Estratégica de TI em tribunais	A implementação de inovações tecnológicas só será verdadeiramente eficiente se se conseguir uma coordenação ao nível macro. Não basta que a informação circule, rápida e eficazmente, no interior de cada organização, sendo necessário que estes fluxos circulem no interior de toda esfera pública; As mudanças trazidas não se tornarão eficazes se ocorrerem de maneira brusca e sem o envolvimento aproximado com os magistrados (SANTOS, 2005).

**Pergunta 3: O Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias da informação causam em outras experiências internacionais?**

Hipóteses	Variáveis predictoras	Pressupostos
H1: Quanto maior o investimento em TI mais preparados tendem ser os tribunais brasileiros tecnologicamente	Investimento em TI	Idem pressuposto da pergunta 2/Hipótese 2
H2: Quanto mais preparados são os tribunais brasileiros mais produtivos eles tendem ser	Nível de preparo tecnológico dos tribunais brasileiros	Idem pressuposto da pergunta 1/hipótese 1

Fonte: Elaboração própria.

A partir disso, as análises serão realizadas, conforme pergunta de pesquisa. Antes, são necessários outros esclarecimentos: a variável “nível de preparo tecnológico dos países” foi dividida em dois indicadores nesta pesquisa: o *Equipament index* (EI), que faz referência apenas aos índices específicos que mensuram a taxa de equipamento tecnológico dos tribunais e seus procedimentos, e o *Global IT index* (GIT), que diz respeito ao índice geral de preparo tecnológico dos países, ou seja, além dos índices do *Equipament index*, o GIT leva em consideração os índices de governança estratégica e os índices do preparo legal.

### **3.1.1 As novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente no desempenho dos tribunais?**

A primeira pergunta de pesquisa tem como primeira hipótese “quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente mais produtivos eles tendem se tornar”. Nessa hipótese, a variável independente “nível de preparo tecnológico” está referente aos índices do *Equipament index* e dos índices do *Global IT*. A variável dependente “eficiência (produtividade)”, aos índices de *efficiency* do CEPEJ, que calculou especificamente o índice

de produtividade de cada país. Os índices de produtividade (ou eficiência) dos tribunais “foram elaborados com base em dados gerais relativos aos tribunais, ao número de casos e a sua duração e outras informações relevantes sobre os tribunais e o sistema judicial” (CEPEJ, 2016, p.54). A produtividade dos tribunais pode ser calculada pela taxa de apuração (*clearance rate*): “calcula-se dividindo o número de casos resolvidos pelo número de novos casos e multiplicando-se o resultado por 100”. Ou pelo tempo estimado para a disposição do estoque de casos pendentes:

Este indicador é calculado dividindo o número de dias num ano por um valor correspondente ao rácio de volume de negócios (ou seja, o número de casos resolvidos num determinado período dividido pelo número de casos não resolvidos no final do período). O resultado, portanto, expressa o tempo (hipoteticamente) necessário, em dias, para um caso ser resolvido pelos tribunais. Quanto maior o Tempo de Disposição, maior o número de dias necessários e menos eficiente é o sistema (p. 54).

Já na segunda hipótese “quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente mais acessíveis eles tendem se tornar”, na variável dependente “acessibilidade” foram utilizados os índices específicos sobre o uso de tecnologias destinadas para aproximar os agentes internos (juízes e funcionário) e os agentes externos (cidadãos, advogados e outros profissionais) às organizações judiciais e seus processos (*communication index*), que são os índices que compõem a categoria *Equipment Index*.

**Tabela 13:** Coeficientes de regressão da relação entre preparo tecnológico x eficiência (produtividade)

Variáveis Predictoras	Variável dependente: Eficiência (produtividade)		
	CEPEJ	União Europeia	CEPEJ-UE
Preparo Tecnológico (Equipment Index)	.928**	.932**	.899**
Preparo Tecnológico (Global IT)	.830**	.800**	.897**

\*p<0.05; \*\*p<0.01

Fonte: Própria pesquisa.

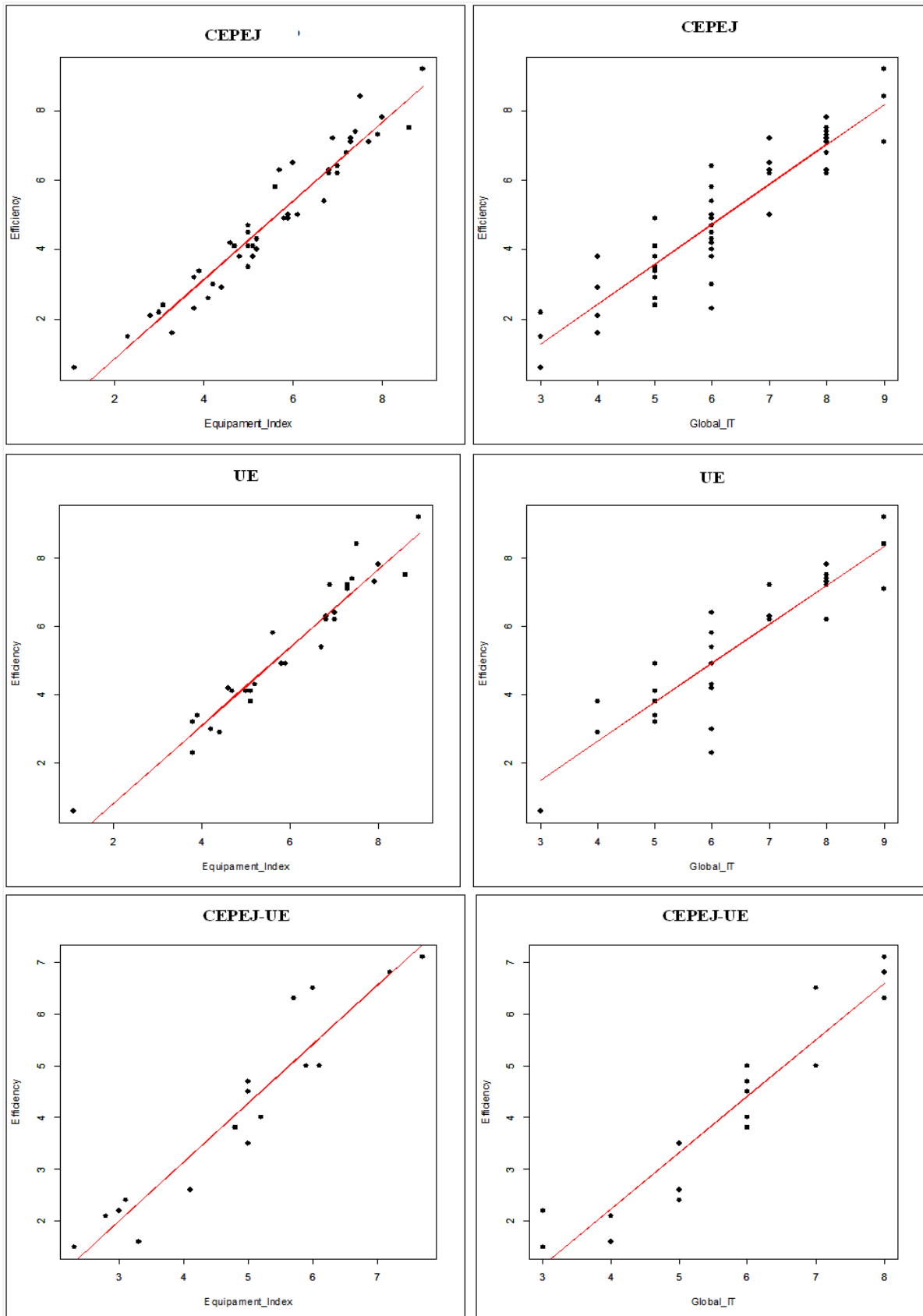
A tabela 13 apresenta os resultados da análise de regressão entre preparo tecnológico x eficiência (produtividade). Neste modelo, as variáveis preparo tecnológico *Equipment index* e *Global IT* apresentaram efeitos muito positivos e estatisticamente muito significativos sobre a variável dependente eficiência: isso implica afirmarmos que quanto mais preparados são os

tribunais, mais produtivos eles tendem ser, confirmando nossa primeira hipótese levantada para a primeira pergunta.

O efeito foi positivo e estatisticamente significativo em todos os grupos de países, com destaque para a relação *Equipament index* x eficiência, que nos grupos “CEPEJ” e “União Europeia” apresentou uma relação muito forte. A relação entre *Equipament index* x eficiência no grupo “CEPEJ-UE” apresentou relação forte, além de todas as relações dos grupos de países entre *Global IT* x eficiência. O nível de dispersão nesse modelo foi baixo, conforme ilustrado na figura 3.



**Figura 3:** Gráficos de dispersão sobre a influência do nível de preparo tecnológico na eficiência dos tribunais



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados CEPEJ (2016).

A tabela 14 apresenta os resultados da análise de regressão entre preparo tecnológico x acessibilidade. Neste modelo também, as variáveis *Equipament Index* e *Global IT* apresentaram efeitos positivos na variável dependente acessibilidade, com nível de significância estatística muito alta: isso quer dizer que quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente, mais acessíveis eles tendem ser, confirmando a segunda hipótese da primeira pergunta de pesquisa. Em todos os grupos de países as relações foram fortes, positivas e estatisticamente muito significativas.

**Tabela 14:** Coeficientes de regressão da relação entre preparo tecnológico x acessibilidade

Variáveis Predictoras	Variável dependente: Acesso à Justiça (communication)		
	CEPEJ	União Europeia	CEPEJ-UE
Preparo Tecnológico (Equipament Index)	.863**	.882**	.778**
Preparo Tecnológico (Global IT)	.760**	.766**	.746**

\*p<0.05; \*\*p<0.01

Fonte: Própria pesquisa.

### 3.1.2 Sob quais condições as novas tecnologias da informação são adotadas com êxito nos tribunais?

Na tabela 15 estão os coeficientes de regressão gerados nas relações aparato legal x preparo tecnológico e governança estratégica x preparo tecnológico, que foi dividida em duas variáveis que a compõe (*project management*) e (*governance*). Em todos os modelos, a relação foi positiva e estatisticamente muito significativas sobre a variável dependente. Os resultados confirmam: quanto mais preparados são os países em aparato legal, mais tendem ser os tribunais preparados também tecnologicamente, hipótese 3 da pergunta 2; e quanto mais preparados são os tribunais em governança estratégica de TI, mais preparados tecnologicamente os tribunais tendem ser, hipótese 4 da pergunta 2.

**Tabela 15:** Coeficientes de regressão da relação entre aparato legal x preparo tecnológico e governança estratégica x preparo tecnológico

Variáveis Predictoras	Variável dependente: Preparo Tecnológico					
	CEPEJ		União Europeia		CEPEJ-UE	
	EI	GIT	EI	GIT	EI	GIT
Aparato legal (Legal Framework)	.636**	.683**	.670**	.712**	.465**	.616**
Governança Estratégica (Project Management)	.302**	.438**	.266**	.396**	.442**	.561**
Governança Estratégica (Governance)	.894**	.791**	.835**	.630**	.894**	.893**

\*p<0.05; \*\*p<0.01

Fonte: Própria pesquisa.

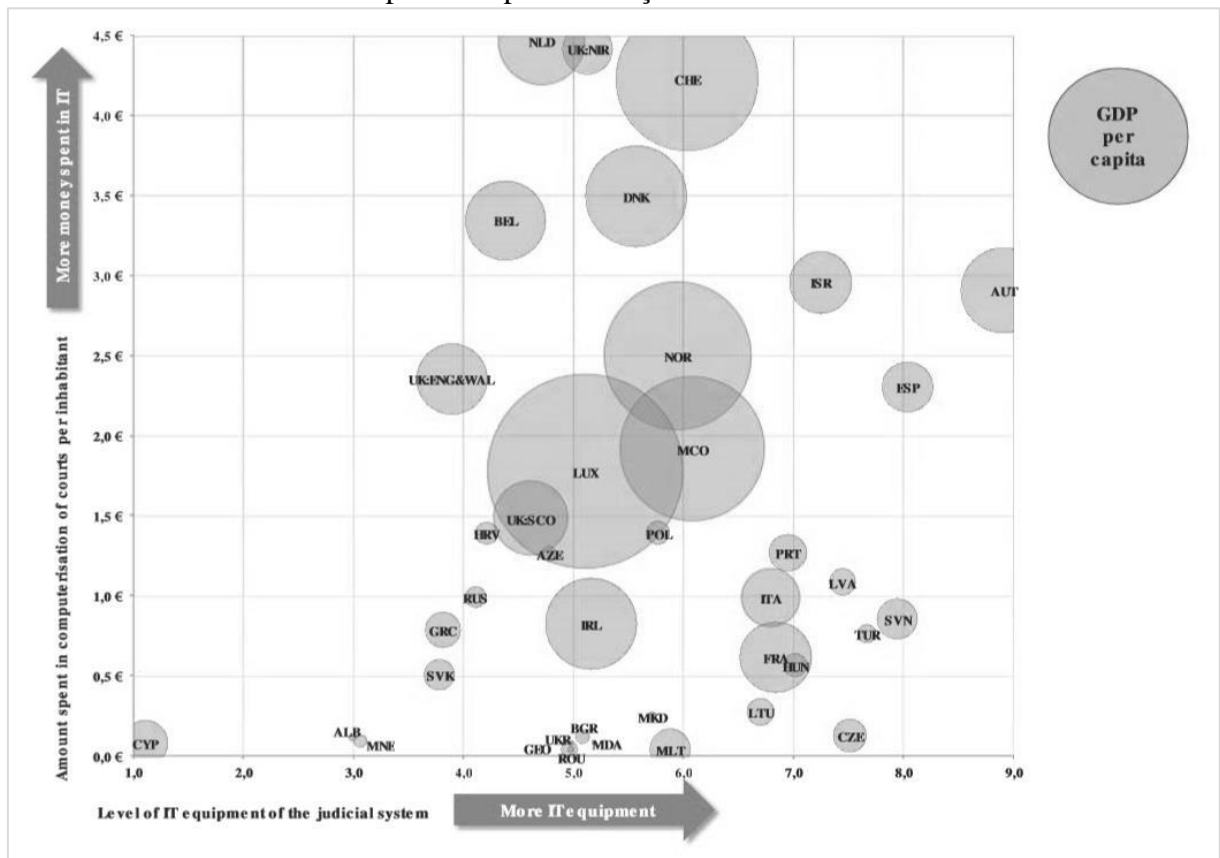
Conforme mostram os resultados da tabela 15, os níveis de força de relação foram diversificados. Na relação entre aparato legal x preparo tecnológico, com exceção à relação aparato legal x *equipment index* do grupo de países “CEPEJ-UE”, que apresentou uma relação moderada, com dispersão bem perceptível, as outras relações se mostraram forte.

Na relação governança estratégica x preparo tecnológico, especificamente na variável independente *project management*, as relações do grupo “CEPEJ” se mostraram moderadas sobre as variáveis dependentes referentes ao preparo tecnológico. Já no grupo de países “União Europeia”, na relação *project management* x *equipment index*, o nível de correlação foi fraco, e moderado na relação com a variável *global IT*. No grupo “CEPEJ-UE”, as relações foram moderadas com essa variável independente (*project management*). As diferenças podem ser explicadas pelo grande nível de variação que os países apresentaram no desempenho de governança na área de *project management*, levantado pelo relatório CEPEJ (2016). Já na relação específica com a variável *governance* todos os grupos de países apresentaram relação forte com a variável preparo tecnológico.

Na relação “investimento em TI x preparo tecnológico”, foi aproveitado para a análise o gráfico analítico do CEPEJ (2016). Para níveis de precisão de coeficiente, apesar de não constar em tabela, a relação entre o quantitativo de investimento em tecnologia referente a 2014 (constantes no relatório CEPEJ (2016)) de 38 países participantes da pesquisa (pertencentes ao grupo “CEPEJ”) e seus índices de preparo tecnológico (*global IT*), não se mostrou estatisticamente significativa ( $p=0,9$ ), não sendo possível fazer inferências. O coeficiente de regressão foi 0,00: há variações muito acentuadas nessa relação, conforme ilustrado na figura 4: “Em primeiro lugar deve-se notar que os investimentos em TI são muitas

vezes perenes. Por isso, a ligação entre o nível de equipamento e o investimento financeiro para um dado ano tem limitações, uma vez que um investimento anterior substancial poderia resultar num aumento da taxa de equipamento vários anos mais tarde” (CEPEJ, 2016, p.50).

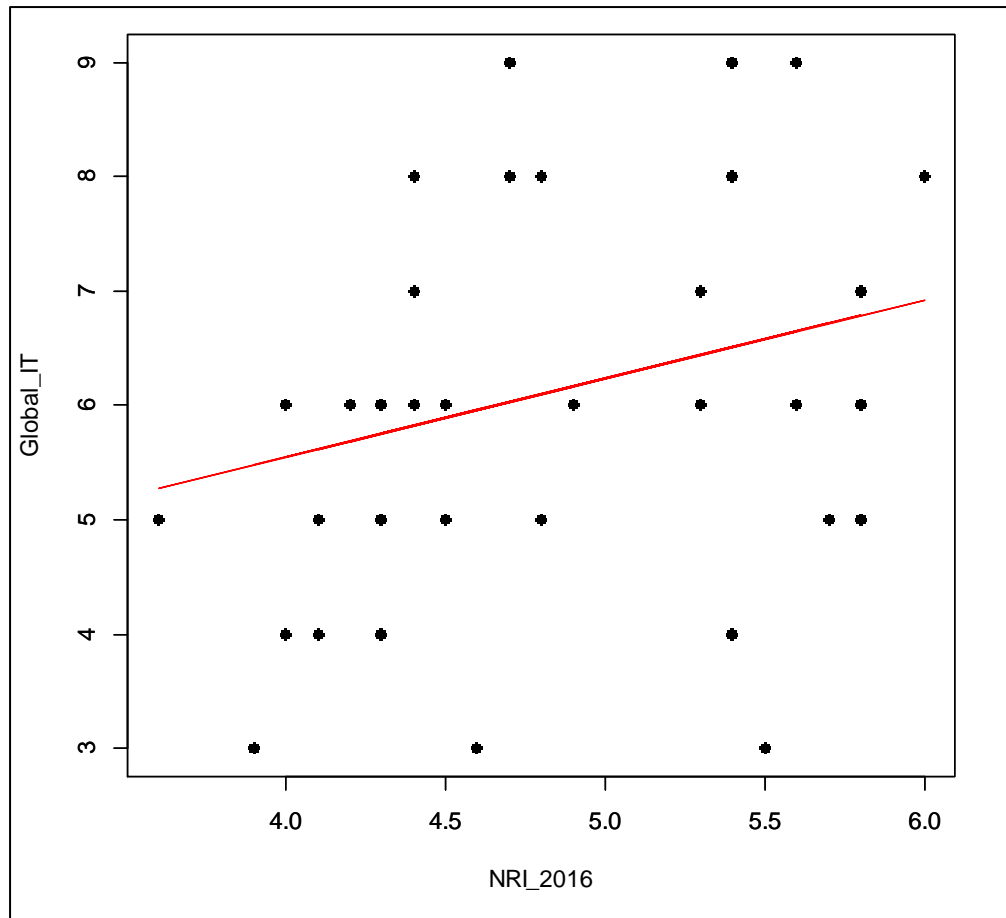
**Figura 4:** Relação entre o nível de preparo tecnológico (*equipment index*) e o orçamento por habitante para computadorização de tribunais em 2014



Fonte: CEPEJ, 2016.

Na relação entre o nível de preparo tecnológico dos países e o nível de preparo tecnológico de tribunais, não foi possível também fazer inferências. Na relação com os índices do *Global IT*, o coeficiente de significância ( $p=0,07$ ) foi baixo, no grupo de países “CEPEJ”.

**Gráfico 5:** Nível de dispersão na relação entre nível de preparo tecnológico dos países (NRI) e nível de preparo tecnológico de seus tribunais (*Global IT*)



Fonte: Própria pesquisa.

### 3.1.3 O Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias da informação causam em outras experiências internacionais?

Na tabela 16 são apresentados os resultados da relação entre o montante em bilhões gastos pelo Judiciário brasileiro em informatização dos tribunais entre 2010 e 2014 e o nível de evolução do nivelamento nesses tribunais. Dois níveis foram considerados, o satisfatório e o aprimorado. A relação investimento em TI x satisfatório apresentou significância estatística e força de relação forte ( $r^2=797$ ): a relação se mostrou positiva; quanto mais investimento é destinado para a informatização dos tribunais brasileiros, mais preparados tecnologicamente eles tendem se tornar (hipótese 1/pergunta 3 confirmada). A relação “investimento em TI x aprimorado” não alcançou significância estatística para fazer inferências.

**Tabela 16:** Coeficientes de regressão da relação entre investimentos em TI e nível de evolução em TI nos tribunais brasileiros

Variável Preditora	Variável dependente: preparo tecnológico de tribunais (% evolução de nivelamento em TI)	
	Satisfatório	Aprimorado
Investimento em TI	.797*	.666***

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\* p>0.05

Fonte: Própria pesquisa a partir dos dados do CNJ (2016).

Na tabela 17 são apresentados os resultados da relação entre o “nível de evolução em TI x produtividade”. A produtividade foi coletada do relatório Justiça em Números, que faz separação entre o cálculo do índice de produtividade de magistrados (IPM) e produtividade de servidores (IPS-Jud). O cálculo da produtividade de juízes no Brasil segue a mesma lógica do cálculo da produtividade de tribunais trabalhado pelo CEPEJ:

O método 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, observando-se os recursos de que cada um dispõe, além de estabelecer um indicador de avaliação para cada unidade (CNJ, 2016, p. 24).

**Tabela 17:** Coeficientes de regressão da relação entre nível de evolução em TI e produtividade nos tribunais brasileiros

Variável Preditora	Variável dependente: Produtividade	
	IPM	IPS-Jud
Satisfatório	.933**	.100***
Aprimorado	.461***	.110***

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\* p>0.05

Fonte: Própria pesquisa a partir dos dados do CNJ (2016).

A relação entre produtividade de magistrados x nível de evolução satisfatório foi positiva e obteve nível de significância estatística muito alta, além de nível de relação muito

forte: quanto mais preparados tecnologicamente são os tribunais brasileiros, mais produtivos eles tendem se tornar (hipótese 2/ problema 3 confirmada). As outras sub-relações não alcançaram significância estatística para inferências.

Sendo assim, a tecnologia da informação causa os mesmos impactos nos tribunais, se comparado com os resultados obtidos para a experiência internacional no que diz respeito à relação investimento em TI x preparo tecnológico dos tribunais e à relação preparo tecnológico x produtividade de tribunais.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embasado nos pressupostos defendidos pela literatura, o principal propósito desta pesquisa foi indentificar quais impactos as novas tecnologias da informação e comunicação exercem nos tribunais, desdobrado em três outros: (a) identificar se as novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente na produtividade dos tribunais; (b) verificar sob quais condições as novas tecnologias são adotadas com êxito nos tribunais; (c) verificar se o Judiciário sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias da informação causam em outras experiências.

A pesquisa foi contemplada com os dados levantamos pela Comissão Europeia para Eficiência da Justiça (CEPEJ), que publicou em 2016 (ano-base 2014) a situação do preparo tecnológico de tribunais de 47 países, e com os dados do relatório Justiça em Números publicado em 2016 (ano-base 2015), e dos relatórios sobre o Nível de Evolução de Nivelamento em TI (2010-2014), do Conselho Nacional de Justiça, para dados referentes a 91 tribunais brasileiros.

Cada desdobramento foi contemplado com seus respectivos objetivos específicos. No propósito de (a) identificar se as novas tecnologias da informação e comunicação impactam positivamente na produtividade dos tribunais, foram verificados se quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamete, (a.1) mais produtivos eles tendem se tornar e se mais (a.2) acessíveis eles tendem se tornar. A partir de análises de regressão linear, as duas proposições foram confirmadas, indo ao encontro das predições dos pesquisadores.

No de (b) verificar sob quais condições as novas tecnologias da informação são adotadas com êxito nos tribunais, foram testados: (b.1) se quanto mais preparados são os países em infraestrutura tecnológica, mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente; (b.2) se quanto maior o investimento em TI, mais preparados tendem ser tornar os tribunais tecnologicamente; (b.3) se quanto maior o preparo legal que uniformizam o

uso das TICs, mais preparados tecnologicamente tendem os tribunais; (b.4) se quanto mais preparados são os tribunais em gestão estratégica de TI, mais preparados tendem ser os tribunais:

À primeira proposição e à segunda não foi possível fazer inferências estatísticas, a sugestão é que haja uma temporalidade de verificação mais a longo prazo, para que, em geral, a hipótese possa alcançar significância estatística: (b.1) houve países que investiram grande montante em relação a outros, mas que não tinham um nível muito elevado de preparo tecnológico, ao passo que havia países que grande preparo tecnológico, mas que no ano da pesquisa investiram montantes menores, assim como países com tribunais bem preparados aplicaram um montante considerável em TI. O mesmo ocorreu com o nível de preparo tecnológico dos países: houve grande variação na relação com o nível de preparo tecnológico de seus tribunais.

A terceira e a quarta proposições foram confirmadas. Quanto mais preparado é o sistema judicial em uniformização do uso de tecnologias da informação em seus tribunais, mais preparado tecnologicamente ele tende ser: a tecnologia opera mais eficientemente, tende causar efeitos mais positivos. E quanto mais preparados são os sistemas judiciais em governança estratégica, mais preparados tendem ser os tribunais tecnologicamente: chamou atenção a grande influência do nível de participação de juízes e servidores na gestão de TI (*governance*), que especificamente mostrou uma relação muito significativa e positiva com o nível de preparo tecnológico de tribunais, condição defendida por Santos (2005).

E no propósito de (c) verificar se o Judiciário brasileiro sofre os mesmos impactos que as novas tecnologias causam em outras experiências internacionais, foram testados: se (c.1) quanto maior o investimento em TI, mais preparados tendem ser os tribunais brasileiros tecnologicamente, e se (c.2) quanto mais preparados são os tribunais brasileiros tecnologicamente, mais produtivos eles tendem ser. As duas proposições em relação ao Brasil foram confirmadas.

Na relação investimento em TI x preparo tecnológico de tribunais, como houve apenas inferência estatística para o Brasil, condicionado pelo acesso aos dados de investimento em um espaço temporal maior (2010-2014), o que não ocorreu com a análise geral dos países do relatório CEPEJ, não foi possível comparar as tendências do Brasil com as tendências dos países do CEPEJ nessa relação. Já na relação nível de preparo tecnológico x produtividade dos tribunais, a experiência brasileira foi comparada aos resultados da experiência internacional em geral. Tanto no Brasil como nos países do relatório CEPEJ, quanto mais preparados são os tribunais tecnologicamente, a tendência é se tornarem mais produtivos.



As tecnologias, conforme discutido no debate teórico que embasou esta pesquisa, tornaram-se grande aposta da reforma do judiciário no mundo inteiro e no Brasil, principalmente no que diz respeito à reforma da administração das instituições judiciais. Os benefícios estão entre a recuperação da legitimidade das instituições judiciais e de seus procedimentos e até ao aumento da produtividade dos tribunais e sua articulação institucional (SANTOS, 2005). No que diz respeito à produtividade, os efeitos da entrada das TICs já estão sendo sentidos, o que não quer dizer que outros fatores relacionados também interfiram no impacto positivo que vêm causando.

A sugestão é que haja investigações que levem em consideração, especificamente, o nível de poder, de influência, na expressão de Ginsburg e Garoupa (2008), que as instituições responsáveis por dirigir as políticas de reforma, nomeadamente os Conselhos Judiciais, têm em relação ao alcance exitoso dessas políticas, em especial à modernização tecnológica de tribunais, já que tais Conselhos desfrutam da responsabilidade de garantir independência e *accountability* judicial. Além disso, é importante verificar se a entrada de novas tecnologias da informação repercute no nível de confiança que o cidadão tem das instituições judiciais. Tais propostas pretendem alargar o debate do encontro da justiça com a tecnologia.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado (1995)**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, 1999, p. 5-30.

\_\_\_\_\_. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998a.

BUMIN, Kirill M., RANDAZZO, Kirk A., WALKER, Lee D. Institutional Viability and High Courts: A Comparative Analysis of Post-Communist States, **Australian Journal of Political Science**, v. 44, n. 1, 2009, pp. 127-153. Disponível em: [http://people.cas.sc.edu/randazzo/bumin\\_randazzo\\_walker\\_2009\\_ausjps.pdf](http://people.cas.sc.edu/randazzo/bumin_randazzo_walker_2009_ausjps.pdf)

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS. **El rol de las Nuevas Tecnologías en el Sistema de Justicia**. ano 9, n. 16, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números: ano-base 2015**. CNJ: Brasília, 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório Evolução do Nivelamento de Tecnologia da Informação e Comunicação 2014**. CNJ: Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Metas 2010**. CNJ: Brasília, 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Metas 2011**. CNJ: Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Metas 2012**. CNJ: Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Metas 2013**. CNJ: Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Metas 2014**. CNJ: Brasília, 2014.

EUROPEAN COMMISSION FOR THE EFFICIENCY OF JUSTICE. **Communication from the Commission to the Council, the European Parliament and the European Economic and Social Committee: Towards a European e-Justice Strategy**. CEPEJ: Brussels, 2008.

\_\_\_\_\_. **European judicial systems: Efficiency and quality of justice**. CEPEJ Studies No. 23.

\_\_\_\_\_. **European judicial systems: Efficiency and quality of justice**. CEPEJ Studies No. 24. Thematic report: Use of information technology in European courts.

CERRILLO, Augustí. E-justicia: las tecnologías de la información y el conocimiento al servicio de la justicia iberoamericana en el siglo XXI. **Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC**, n. 4, 2007.

COMPARATO, Fábio Konder. O Poder Judiciário no regime democrático. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, 2004, p. 151-159.

CONTINI, Francesco; VELICOGNA, Marco. Del acceso a la información al acceso a la justicia: Diez años de *e-justice* en Europa. In: El rol de las Nuevas Tecnologías en el Sistema de Justicia. **CEJA**, ano 9, n. 16, 2012, p. 30-47.

DAKOLIAS, Maria. Court Performance Around the World: A Comparative Perspective. **Yale Human Rights and Development Journal**, v. 2, iss. 1, 1999, pp. 1-56.

DALLARA, Cristina. Judicial reforms in transition: legacies of the past and dominant political actors in post-communist countries. **IRSIG/CNR**, 2007. Disponível em: [https://dns2.irsig.cnr.it/repo/Dallara Judicial Reform in Transition 2007.pdf](https://dns2.irsig.cnr.it/repo/Dallara%20Judicial%20Reform%20in%20Transition%202007.pdf).

FARIA, José Eduardo. O sistema brasileiro de justiça: experiência recente e futuros desafios. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, 2004, p. 103-125.

GARCIA, Felipe Sáez, The Nature of Judicial Reform in Latin America and Some Strategic Considerations. **American University International Law Review**, v. 13, n. 5, 1998, p. 1267-1325.

GAROUPA, Nuno; GINSBURG, Tom. Guarding the Guardians: Judicial Councils and Judicial Independence. **University of Chicago Public Law and Legal Theory Working Paper**, n. 250, 2008. Disponível em: [http://chicagounbound.uchicago.edu/public\\_law\\_and\\_legal\\_theory/134/](http://chicagounbound.uchicago.edu/public_law_and_legal_theory/134/) Acesso em: 09 ago. 2016.

GINSBURG, Tom. Courts and New Democracies: Recent Works. **Chicago public law and legal theory working paper**, n. 388, 2012. Disponível em: <http://www.law.uchicago.edu/files/file/388-tg-courts.pdf>

GOMES, Adalmir de Oliveira. **Estudos sobre o desempenho da Justiça Estadual de primeira instância no Brasil**. 2014. 105 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

HAMMERGREN, Linn. 2002. Do Judicial Councils Further Judicial Reform? Lessons from Latin America. **Working-Paper Series Democracy and Rule of Law Project**, n. 28, 2002. Disponível em: < <http://law.wisc.edu/gls/lhdjc.pdf> > Acesso em: 16 ago. 2016.

HOUGH, Bonnie Rose. Let's not make it worse: issues to consider in adopting new technology. **Havard Journal of Law & Technology**, v. 26, n. 1, Fall 2012, p. 256-266.

HUNTINGTON, Samuel P. **Political Order in Changing Societies**, Yale University Press, 1968.

IGREJA, Rebecca; RAMPIN, Talita. Acesso à justiça na América Latina. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, Brasília, v.6, n.1, jan./dez. 2012. Disponível em: <<http://seer.bce.unb.br/index.php/repam/article/view/7729/5954>>. Acesso: 2 jul. 2014.

LIRA, Sachiko Araki. **Análise de correlação**: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações. 2011. 196 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia dos Setores de Ciência Exatas e Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

LOBOS, Ricardo Lillo. El Uso de Nuevas Tecnologías en el Sistema Judicial: experiencias y precauciones. In: CABALLERO, José Antonio; GRÀCIA, Carlos Gregorio de; HAMMERGREN, Linn (comp.). **Buenas prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la administración de justicia**. Instituto de Investigación para la Justicia, 2011, p. 117-140.

\_\_\_\_\_. Indicadores de CEJA: El rol de las TIC en una justicia para ciudadanos. El rol de las Nuevas Tecnologías en el Sistema de Justicia. **CEJA**, ano 9, n. 16, 2012, p. 06-17.

MALIK, Waleed H. E-justice: towards a strategic use of ICT in judicial reform. In: MARRAKECH CONFERENCE, Marrocos, 2012.

McGUIRE, Kevin T. The Institutionalization of the U.S. Supreme Court. **Political Analysis** v. 12, n. 2, 2004, pp. 128-42. Disponível em: <http://pan.oxfordjournals.org/content/12/2/128.short>.

MENDES, Gilmar. **Organização do Poder Judiciário brasileiro**. Disponível em: <[www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/JudicBrasil.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/JudicBrasil.pdf)>. Acesso: 29 jun. 2014.

NG, Gar Yein; VELICOGNA, Marco; DALLARA, Cristina. Monitoring and Evaluation of Court System: A Comparative Study. **CEPEJ Series**, 2007. Disponível em: <[https://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/series/Etudes6Suivi\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/series/Etudes6Suivi_en.pdf)> Acesso em: 30 dez. 2015.

O'DONNELL, Guilherme. Accountability e novas poliarquias. **Lua Nova**, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n44/a03n44.pdf>. Acesso em 14 Fev. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451998000200003>.

PÁSARA, Luis. La experiencia comparada de los consejos. **Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia**, n 18, pp. 107-135 2011. Disponível em: <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/refjud/cont/18/jec/jec6.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2016.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Entre a administração e a política**: os desafios da gestão pública democrática. 2003. 224 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2003.

REILLING, Dory. **Technology for Justice**: How Information Technology Can Support Judicial Reform. Vrije Universiteit, 2009.

\_\_\_\_\_. Comprendiendo las tecnologías de la información para la resolución de conflictos. In: El rol de las Nuevas Tecnologías en el Sistema de Justicia. CEJA, ano 9, n. 16, 2012, p. 18-29.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, abr./jun. 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2564](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2564)>. Acesso: 3 ago. 2014.

RIBADENEYRA, Jane. Web-based legal services delivery capabilities. **Havard Journal of Law & Technology**, v. 26, n. 1, Fall 2012.

SANTISO, Carlos. Economic reform and judicial governance in Brazil: balancing independence with accountability. In: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003. **Anais...** Panamá, 2003. p. 1-16.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 7, nº 13, jan/jun 2005, p. 82-109.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. A reforma do poder judiciário segundo os servidores de um tribunal de justiça: um estudo baseado na perspectiva das representações sociais. In: Encontro da ANPAD, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB2448.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB2448.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2014.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n.33, ago. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p68>> Acesso: 3 ago. 2014.

SERBENA, Cesar Antonio. Interfaces atuais entre a E-justiça e a Q-justiça no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n. 45, v. 21, mar. 2013.

SERBENA, Cesar Antonio; VALLE, Maurício Dalri Timm do. **An overview on the computerization and evaluation of the Brazilian judicial system**. In: SERBENA, Cesar Antonio (org.). E-justice and governance: collected studies. Curitiba: UFPR, 2015, p. 21-37.

SKAAR, Elin; SAMSET, Ingrid; GLOPPEN, Siri. **Aid to Judicial Reform: Norwegian and International Experiences**. Chr. Michelsen Institute, 2004.

SOUSA, Mariana. **Breve panorama de la reforma judicial en América Latina: objetivos, desafíos y resultados**. In: LORA, Eduardo (org.). El estado de las reformas del Estado em América Latina. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2006. Disponível em: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35383599>.

VELICOGNA, Marco. Justice Systems and ICT: what can be learned from Europe? **Utrecht Law Review**, v. 3, n. 1, jun. 2007.

\_\_\_\_\_. ICT within the court in the e-justice era. **Effectius Newsletter**, 2010.

VIANNA, Luis Werneck; Burgos, Marcelo Baumann, SALLES, Paula Martins. Dezessete anos de judicialização da política. **Tempo Social**, São Paulo, v. 19, n. 2, nov. 2007.

## **ANEXOS**



States / Entities	Global IT Development level			Equipment				Legal framework	Governance and strategy		Index of development of tools		Matter			
	Equipment	Legal framework	Governance	Global Index	Direct assistance	Administration	Communication		Project management	Governance	Efficiency	Quality	Civil	Criminal	Administrative	Other
Albania	1	1	1	3,0	3,9	3,6	1,5	1,4	3,6	1,8	2,2	2,4	3,0	2,6	3,5	3,5
Armenia	2	1	1	3,3	8,2	1,2	0,5	1,4	1,4	2,5	1,6	2,0	3,2	3,5	3,2	3,2
Austria	3	3	3	8,9	9,0	8,8	8,9	9,3	7,3	9,3	9,2	9,3	9,0	9,1	8,7	8,7
Azerbaijan	2	2	2	4,8	5,3	5,7	3,3	3,6	4,5	5,1	3,8	4,5	4,4	4,7	5,2	5,2
Belgium	2	1	1	4,4	6,8	4,2	2,2	2,5	1,8	3,4	2,9	3,3	4,2	5,1	4,1	3,9
Bosnia and Herzegovina	2	1	2	5,0	5,9	6,9	2,4	2,3	5,5	4,9	3,5	3,9	4,7	5,4	4,9	4,0
Bulgaria	2	1	1	5,1	5,5	6,2	3,6	2,9	0,9	4,6	3,8	4,4	4,4	5,3	5,3	5,3
Croatia	2	2	2	4,2	5,7	4,9	2,1	3,2	4,5	3,7	3,0	3,5	4,6	4,4	3,8	4,0
Cyprus	1	1	1	1,1	3,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,9	0,6	0,5	1,4	0,7	1,4	1,4
Czech Republic	3	3	3	7,5	6,7	7,6	8,2	9,1	10,0	8,1	8,4	7,7	8,1	7,1	8,2	7,6
Denmark	2	2	2	5,6	6,0	6,1	4,6	4,3	7,3	6,6	5,8	5,4	5,8	5,4	5,6	5,9
Estonia	3	3	2	8,6	9,4	9,1	7,2	7,1	4,5	9,0	7,5	8,2	8,3	8,4	8,8	8,8
Finland	3	3	2	7,3	8,4	7,1	6,5	8,6	3,6	6,7	7,2	7,0	7,5	7,5	7,3	7,1
France	2	2	3	6,8	8,2	7,4	4,9	6,4	10,0	6,7	6,2	6,2	7,0	7,6	7,1	5,7
Georgia	2	2	2	5,0	5,0	5,3	4,6	3,6	8,2	4,9	4,5	5,2	5,1	4,3	5,7	5,6
Germany	3	3	3	7,3	8,6	6,5	8,7	7,1	8,2	6,6	7,1	7,0	7,4	7,4	7,2	7,0
Greece	2	2	1	3,8	3,9	4,8	2,7	3,9	0,9	3,4	3,2	3,5	2,9	4,6	3,8	3,4
Hungary	3	2	3	7,0	8,5	7,5	5,0	5,4	8,6	8,7	6,2	6,4	6,8	6,8	7,5	7,5
Iceland	1	1	1	2,3	4,4	1,4	1,3	1,4	0,9	2,1	1,5	1,9	2,8	2,1	2,2	2,2
Ireland	2	2	2	5,2	5,5	5,5	4,5	5,0	5,5	5,2	4,3	5,0	5,1	4,6	6,0	6,0
Italy	2	2	3	6,6	8,3	6,4	5,7	6,4	7,3	7,8	6,3	6,2	6,8	7,9	7,0	5,5
Latvia	3	2	3	7,4	6,6	8,3	7,5	3,6	6,4	7,8	7,4	7,4	7,9	6,4	8,2	8,5
Lithuania	2	2	2	6,7	8,4	7,0	4,7	5,0	4,1	6,9	5,4	5,5	5,6	6,0	7,6	7,1
Luxembourg	2	1	2	5,1	7,1	5,5	2,7	2,3	7,3	5,2	4,1	4,4	4,8	5,6	5,0	5,0
Malta	2	1	2	5,9	7,3	5,9	4,5	1,4	5,0	6,2	4,9	5,3	5,9	5,3	6,5	6,4
Republic of Moldova	2	2	2	5,2	7,3	5,7	2,6	3,6	3,6	5,1	4,0	4,4	5,1	4,9	5,8	5,6
Monaco	2	2	3	6,1	7,8	7,3	3,2	3,0	9,1	5,9	5,0	4,7	5,9	6,5	6,2	6,1
Montenegro	2	1	2	3,1	3,5	4,3	1,4	2,1	5,5	4,1	2,4	2,8	3,0	2,8	3,5	3,5
Netherlands	2	1	2	4,7	6,8	4,9	2,4	2,9	6,4	5,2	3,5	3,6	4,8	4,4	5,2	5,0
Norway	2	2	2	5,9	7,2	6,2	4,4	5,2	6,4	7,1	5,0	5,5	5,8	5,5	6,5	6,6
Poland	2	2	2	5,8	6,6	6,0	4,7	5,0	4,5	5,2	4,9	5,3	6,0	5,8	5,3	5,6
Portugal	2	2	2	7,0	7,4	7,2	6,3	6,8	3,6	6,4	6,4	6,5	6,7	7,1	7,5	6,5
Romania	2	2	1	5,0	4,2	6,7	4,0	3,6	0,0	4,3	4,1	4,1	4,8	4,5	5,8	5,5
Russian Federation	2	1	2	4,1	4,2	4,9	3,2	1,4	3,2	4,0	2,6	3,3	3,6	4,2	4,4	4,4
Serbia	1	1	2	2,8	2,9	3,8	1,7	2,5	3,6	3,2	2,1	2,0	2,7	2,7	3,2	3,1
Slovakia	2	2	2	3,8	6,0	3,2	2,2	3,0	3,2	3,7	2,3	2,7	4,2	3,3	4,3	4,1
Slovenia	3	2	3	7,9	9,5	8,5	5,8	6,4	10,0	8,4	7,3	7,8	8,6	7,1	7,6	8,7
Spain	3	3	2	8,0	8,4	7,8	7,9	9,3	4,5	7,9	7,8	8,0	7,5	8,3	8,3	8,3
Sweden	2	2	3	6,9	7,7	6,5	6,4	5,0	7,3	7,2	7,2	7,3	6,3	6,8	7,4	7,4
Switzerland	2	3	2	6,0	5,8	6,3	6,0	7,3	4,5	5,9	6,5	6,0	6,0	5,9	6,8	5,8
The FYROMacedonia	2	3	3	5,7	6,5	5,8	4,9	7,3	9,1	6,9	6,3	6,4	5,6	5,2	6,5	6,1
Turkey	3	2	3	7,7	8,1	7,9	7,0	3,6	5,9	8,1	7,1	7,6	7,3	7,9	8,0	7,7
Ukraine	2	2	2	5,0	5,3	4,8	4,8	4,3	5,0	5,9	4,7	5,2	4,3	5,4	5,2	5,2
UK-England and Wales	2	1	2	3,9	4,4	4,4	3,0	2,3	6,4	4,9	3,4	3,7	3,5	4,6	3,5	3,8
UK-Northern Ireland	2	1	2	5,1	5,8	6,3	3,3	0,7	5,9	4,5	3,8	4,4	4,8	5,4	5,1	5,1
UK-Scotland	2	1	3	4,6	6,0	4,0	3,9	2,1	8,6	5,7	4,2	4,6	4,4	4,4	5,1	5,0
Average				5,5	6,4	5,8	4,2	4,2	5,3	5,6	4,8	5,0	5,4	5,4	5,8	5,6
Median				5,2	6,6	6,1	4,5	3,6	6,2	5,5	4,6	5,1	5,1	5,4	5,7	5,6
Minimum				1,1	2,9	0,0	0,1	0,0	0,0	0,9	0,6	0,5	1,4	0,7	1,4	1,4
Maximum				8,9	9,5	9,1	8,9	9,3	10,0	9,3	9,2	9,3	9,0	9,1	8,8	8,8
Israel	3	2	3	7,2	8,1	7,7	5,9	5,7	7,3	8,3	6,8	7,1	6,7	7,2	7,9	7,7

Global IT Development level	1 - Early development	2 - Ongoing development	3 - Almost completed development

Evaluation Scale	
From 0	Lowest Index
To 10	Highest Index



## Direct assistance to judges, prosecutors and/or clerks (Q62)

	Basic tools		Decisions writing		Centralised databases			Other	
	Basic equipments	Advanced automation tools	Templates	Voice dictation	Centralised legislative database	Centralised case law database	Centralised record of criminal cases	Intranet	Online training
Albania	100%	10-49%	No	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	100%	0% (NAP)
Armenia	100%	50-99%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	50-99%	50-99%
Austria	100%	100%	Yes	1-9%	100%	Yes	Yes	100%	50-99%
Azerbaijan	100%	10-49%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	0% (NAP)	10-49%
Belgium	100%	NA	Yes	NA	100%	Yes	Yes	100%	0% (NAP)
Bosnia and Herzegovina	100%	100%	No	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	Yes	100%	100%
Bulgaria	100%	100%	No	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	0% (NAP)	50-99%
Croatia	50-99%	10-49%	Yes	0% (NAP)	50-99%	Yes	Yes	50-99%	50-99%
Cyprus	100%	10-49%	No	0% (NAP)	100%	Yes	No	0% (NAP)	1-9%
Czech Republic	100%	100%	Yes	50-99%	100%	Yes	No	100%	50-99%
Denmark	100%	100%	Yes	100%	100%	No	Yes	100%	1-9%
Estonia	100%	100%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	100%	10-49%
Finland	100%	100%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	100%	10-49%
France	100%	100%	Yes	1-9%	100%	Yes	Yes	100%	1-9%
Georgia	50-99%	50-99%	No	100%	50-99%	Yes	No	100%	0% (NAP)
Germany	100%	50-99%	Yes	10-49%	50-99%	Yes	Yes	50-99%	1-9%
Greece	50-99%	10-49%	No	1-9%	0% (NAP)	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)
Hungary	100%	100%	Yes	100%	100%	Yes	Yes	100%	50-99%
Iceland	100%	NA	No	NA	100%	Yes	Yes	100%	NA
Ireland	100%	100%	No	10-49%	100%	Yes	No	100%	100%
Italy	100%	10-49%	Yes	50-99%	100%	Yes	Yes	100%	100%
Latvia	100%	100%	Yes	10-49%	100%	Yes	No	100%	10-49%
Lithuania	100%	100%	Yes	100%	100%	Yes	Yes	100%	0% (NAP)
Luxembourg	100%	100%	No	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	100%	100%
Malta	100%	100%	Yes	100%	100%	Yes	Yes	100%	100%
Republic of Moldova	100%	100%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	0% (NAP)	100%
Monaco	100%	100%	Yes	10-49%	50-99%	Yes	Yes	100%	0% (NAP)
Montenegro	50-99%	50-99%	Yes	NA	100%	Yes	No	NA	0% (NAP)
Netherlands	100%	100%	Yes	10-49%	100%	Yes	Yes	100%	50-99%
Norway	100%	100%	Yes	NA	100%	Yes	Yes	100%	100%
Poland	50-99%	50-99%	No	1-9%	100%	Yes	Yes	50-99%	100%
Portugal	100%	50-99%	Yes	0% (NAP)	NA	Yes	Yes	50-99%	100%
Romania	100%	0% (NAP)	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	100%	0% (NAP)
Russian Federation	50-99%	100%	No	0% (NAP)	50-99%	No	Yes	50-99%	10-49%
Serbia	100%	1-9%	No	50-99%	100%	No	No	0% (NAP)	0% (NAP)
Slovakia	100%	100%	No	10-49%	100%	Yes	No	100%	0% (NAP)
Slovenia	100%	100%	Yes	100%	100%	Yes	Yes	100%	100%
Spain	100%	100%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	100%	100%
Sweden	100%	100%	Yes	NA	100%	Yes	Yes	100%	100%
Switzerland	100%	50-99%	No	10-49%	100%	Yes	Yes	10-49%	1-9%
The FYROMacedonia	50-99%	50-99%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	0% (NAP)	10-49%
Turkey	100%	10-49%	Yes	NA	100%	Yes	Yes	10-49%	100%
Ukraine	50-99%	50-99%	No	NA	100%	Yes	Yes	50-99%	10-49%
UK-England and Wales	100%	100%	No	1-9%	100%	No	Yes	0% (NAP)	100%
UK-Northern Ireland	50-99%	50-99%	No	10-49%	10-49%	Yes	Yes	50-99%	10-49%
UK-Scotland	100%	100%	Yes	50-99%	100%	No	Yes	100%	50-99%
Yes			63%			89%	78%		
No			37%			11%	22%		
100%	80%	54%		13%	76%			59%	30%
50-99%	20%	22%		9%	11%			17%	17%
10-49%	0%	15%		17%	2%			4%	17%
1-9%	0%	2%		11%	0%			0%	11%
0% (NAP)	0%	2%		35%	9%			17%	22%
NA	0%	4%		15%	2%			2%	2%
Israel	100%	100%	Yes	0% (NAP)	100%	Yes	Yes	100%	0% (NAP)

## Centralised databases for decision support (Q62.4)

	Existence of a centralised national case law database	All matters		Civil or commercial matters		Criminal matters		Administrative matters		Other matters	
		Equipment Rate	Link to ECHR Case law	Equipment Rate	Link to ECHR Case law	Equipment Rate	Link to ECHR Case law	Equipment Rate	Link to ECHR Case law	Equipment Rate	Link to ECHR Case law
Albania	Yes	50-99%	No								
Armenia	Yes	50-99%	Yes								
Austria	Yes	100%	No								
Azerbaijan	Yes	50-99%	No								
Belgium	Yes	0% (NAP)		100%	No	100%	No	100%	No	0% (NAP)	
Bosnia and Herzegovina	Yes	100%	No								
Bulgaria	Yes	50-99%	No								
Croatia	Yes	10-49%	No								
Cyprus	Yes	100%	No								
Czech Republic	Yes	100%	No								
Denmark	No										
Estonia	Yes	100%	Yes								
Finland	Yes	100%	No								
France	Yes	0% (NAP)		100%	No	100%	No	100%	No	0% (NAP)	
Georgia	Yes	50-99%	No								
Germany	Yes	50-99%	Yes								
Greece	Yes	0% (NAP)		1-9%	No	1-9%	No	50-99%	No	NA	No
Hungary	Yes	100%	No								
Iceland	Yes	50-99%	No								
Ireland	Yes	100%	No								
Italy	Yes	0% (NAP)		100%	No	100%	No	100%	No	0% (NAP)	
Latvia	Yes	100%	Yes								
Lithuania	Yes	100%	No								
Luxembourg	Yes	100%	Yes								
Malta	Yes	100%	No								
Republic of Moldova	Yes	100%	Yes								
Monaco	Yes	50-99%	No								
Montenegro	Yes										
Netherlands	Yes	50-99%	No								
Norway	Yes	100%	Yes								
Poland	Yes	100%	No								
Portugal	Yes	100%	No								
Romania	Yes	100%	No								
Russian Federation	No										
Serbia	No										
Slovakia	Yes	0% (NAP)		100%	No	100%	No	100%	No	100%	No
Slovenia	Yes	100%	Yes								
Spain	Yes	100%	No								
Sweden	Yes	100%	No								
Switzerland	Yes	100%	Yes								
The FYROMacedonia	Yes	50-99%	Yes								
Turkey	Yes	100%	Yes								
Ukraine	Yes	100%	No								
UK-England and Wales	No										
UK-Northern Ireland	Yes	50-99%	No								
UK-Scotland	No										
Yes	89%		31%		0%		0%		0%		0%
No	11%		69%		100		100		100		100
Israel	Yes	100%	No								
50-99%		28%		0%		0%		20%		0%	
10-49%		3%		0%		0%		0%		0%	
1-9%		0%		20%		20%		0%		0%	
0% (NAP)		13%		0%		0%		0%		60%	
NA		0%		0%		0%		0%		20%	

## Centralised record of criminal cases (Q62.6)

	Existence of a centralised record of criminal cases	Linkage with other European criminal record	Content available to judges / prosecutors by computerised means	Content available for other purposes than criminal cases (civil, commercial or administrative cases)
Albania	No			
Armenia	Yes	Yes	Yes	Yes
Austria	Yes	Yes	Yes	Yes
Azerbaijan	Yes	No	No	No
Belgium	Yes	Yes	Yes	No
Bosnia and Herzegovina	Yes	No	Yes	No
Bulgaria	Yes	No	Yes	No
Croatia	Yes	Yes	No	No
Cyprus	No			
Czech Republic	No			
Denmark	Yes	No	No	No
Estonia	Yes	Yes	Yes	Yes
Finland	Yes	Yes	Yes	No
France	Yes	Yes	Yes	No
Georgia	No			
Germany	Yes	Yes	Yes	Yes
Greece	Yes	Yes	Yes	Yes
Hungary	Yes	No	Yes	No
Iceland	Yes	No	No	No
Ireland	No			
Italy	Yes	Yes	Yes	No
Latvia	No			
Lithuania	Yes	No	Yes	No
Luxembourg	Yes	Yes	Yes	No
Malta	Yes	No	No	No
Republic of Moldova	Yes	No	No	No
Monaco	Yes	No	No	Yes
Montenegro	No			
Netherlands	Yes	No	No	No
Norway	Yes	No	No	No
Poland	Yes	Yes	Yes	Yes
Portugal	Yes	No	Yes	Yes
Romania	No			
Russian Federation	Yes	Yes	No	No
Serbia	No			
Slovakia	No			
Slovenia	Yes	No	Yes	Yes
Spain	Yes	Yes	Yes	No
Sweden	Yes	No	Yes	No
Switzerland	Yes	No	No	No
The FYROMacedonia	Yes	No	No	No
Turkey	Yes	No	Yes	Yes
Ukraine	Yes	No	No	Yes
UK-England and Wales	Yes	No	Yes	No
UK-Northern Ireland	Yes	No	Yes	Yes
UK-Scotland	Yes	No	No	No
Yes	78%	39%	61%	33%
No	22%	61%	39%	67%
Israel	Yes	No	Yes	No





Measurement tools to assess the workload of judges, prosecutors and/or court clerks (Q63.7)

	Equipment Rate	Data used for monitoring at national level	Data used for monitoring at local level
Albania	NA	No	No
Armenia	0% (NAP)		
Austria	100%	Yes	No
Azerbaijan	1-9%	Yes	Yes
Belgium	1-9%	Yes	No
Bosnia and Herzegovina	100%	Yes	Yes
Bulgaria	10-49%	Yes	No
Croatia	50-99%	Yes	No
Cyprus	0% (NAP)		
Czech Republic	100%	Yes	Yes
Denmark	50-99%	Yes	Yes
Estonia	100%	Yes	Yes
Finland	100%	No	Yes
France	100%	Yes	Yes
Georgia	10-49%	No	Yes
Germany	50-99%	No	Yes
Greece	100%	Yes	No
Hungary	100%	Yes	Yes
Iceland	0% (NAP)		
Ireland	0% (NAP)		
Italy	100%	Yes	Yes
Latvia	10-49%	No	Yes
Lithuania	100%	Yes	No
Luxembourg	100%	Yes	Yes
Malta	100%	Yes	Yes
Republic of Moldova	50-99%	Yes	Yes
Monaco	100%	Yes	No
Montenegro	NA	No	No
Netherlands	50-99%	No	Yes
Norway	100%	Yes	Yes
Poland	1-9%	No	Yes
Portugal	100%	Yes	No
Romania	0% (NAP)		
Russian Federation	NA	No	No
Serbia	100%	No	Yes
Slovakia	0% (NAP)		
Slovenia	100%	Yes	Yes
Spain	100%	Yes	Yes
Sweden	0% (NAP)		
Switzerland	50-99%	No	Yes
The FYROMacedonia	100%	Yes	No
Turkey	100%	Yes	No
Ukraine	10-49%	Yes	No
UK-England and Wales	0% (NAP)		
UK-Northern Ireland	50-99%	No	Yes
UK-Scotland	NA	No	No
Yes		66%	61%
No		34%	39%
100%	43%		
50-99%	15%		
10-49%	9%		
1-9%	7%		
0% (NAP)	17%		
NA	9%		
Israel	100%	Yes	No

## Communication between courts, professionals and/or users (Q64)

	Tools to improve the quality of the service provided to court users							Tools for improving the relationship quality between courts and professionals						Tools in the framework of judicial proceedings					
	Web gathering national information		Online services					Communication between courts and lawyers	Communication with other professionals				Electronic signature	Online processing of specialised litigation	Video conference	Recording of hearings or debates	Recommendations issued in video surveillance proceedings as pieces of evidence		
	At national level	At local level	Submit a case to the court	Granting legal aid	e-Summoning	Monitor online the stages of a proceeding	Enforcement agents		Notaries	Experts	Judicial police services	Possibility to broadcast video recordings at a hearing					Legal framework		
Albania	Yes	50-99%	No	No	No	No	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	No	Yes	No	No		
Armenia	Yes	No	No	No	No	No	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	No	No	No	No		
Austria	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	100%	100%	100%	100%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Azerbaijan	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Belgium	Yes	50-99%	Yes	No	No	No	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Bosnia and Herzegovina	Yes	100%	No	No	No	Yes	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Bulgaria	Yes	100%	No	No	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Croatia	Yes	50-99%	No	No	No	Yes	No	0% (NAP)	10-49%	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Cyprus			No	No	No	No	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	No	No	No	No		
Czech Republic	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	100%	100%	100%	100%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Denmark	Yes	100%	Yes	No	Yes	No	Yes	50-99%	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	No		
Estonia	Yes	100%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Finland	Yes	100%	Yes	Yes	Yes	No	Yes	100%	100%	100%	100%	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
France	Yes	100%	No	No	No	Yes	Yes	50-99%	NA	100%	10-49%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Georgia	No	50-99%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	50-99%	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Germany	No	100%	Yes	Yes	Yes	No	Yes	10-49%	NA	1-9%	NA	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes		
Greece	Yes	10-49%	Yes	No	No	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	No	Yes	No	Yes		
Hungary	Yes	100%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Iceland	Yes	50-99%	No	No	No	No	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	No	No	Yes	No		
Ireland	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	NA	0% (NAP)	0% (NAP)	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Italy	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	100%	100%	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Latvia	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	50-99%	0% (NAP)	50-99%	0% (NAP)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No		
Lithuania	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes		
Luxembourg	Yes	No	No	No	No	No	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Malta	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	NA	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No		
Republic of Moldova	Yes	No	No	No	No	Yes	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Monaco	Yes	No	No	No	No	No	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	50-99%	50-99%	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Montenegro	Yes	100%	No	No	No	Yes	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	No	Yes	Yes	Yes		
Netherlands	Yes	100%	Yes	No	No	Yes	No	NA	0% (NAP)	NA	NA	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Norway	Yes	100%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Poland	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	100%	0% (NAP)	0% (NAP)	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Portugal	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	100%	100%	NA	50-99%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Romania	Yes	100%	Yes	No	No	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No		
Russian Federation	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	Yes	Yes	No	No		
Serbia	Yes	100%	Yes	No	No	Yes	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	No	Yes	No	Yes		
Slovakia	Yes	100%	Yes	No	No	No	No	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Slovenia	Yes	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	100%	100%	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
Spain	Yes	10-49%	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	100%	100%	100%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Sweden	Yes	100%	Yes	Yes	Yes	No	Yes	100%	NA	100%	NA	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Switzerland	No	100%	Yes	Yes	Yes	No	Yes	50-99%	50-99%	50-99%	0% (NAP)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
The FYROMacedonia	Yes	100%	Yes	No	Yes	No	Yes	10-49%	10-49%	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Turkey	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	100%	0% (NAP)	100%	10-49%	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
Ukraine	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
UK-England and Wales	Yes	No	Yes	No	No	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
UK-Northern Ireland	Yes	No	Yes	No	No	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		
UK-Scotland	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	50-99%	0% (NAP)	0% (NAP)	0% (NAP)	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes		
No.	92%	29%	24%	24%	49%	83%	26%					54%	43%	44%	43%	45%	20%		
100%		56%						15%	17%	17%	11%								
50-99%		11%						11%	4%	7%	4%								
10-49%		4%						4%	4%	0%	4%								
1-9%		0%						0%	0%	2%	0%								
0% (NAP)		0%						65%	65%	70%	74%								
NA		0%						4%	9%	4%	7%								
Israel	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	0% (NAP)	0% (NAP)	100%	0% (NAP)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes		















Extent to Figure 9 Data table used to calculate the level of performance tools in 2014 (Q66 ^ 83.3)

	Performance and evaluation of courts (/42)							Performance targets for each judge (/5) (Q83)	Global index of performance, quality and evaluation tools (/10)
	National policies for quality and evaluation (/10) (Q66 to Q69)	Measuring courts' activity (/10) (Q70)	Performance targets at court level (/10) (Q74)	Performance evaluation of court activity (/10) (Q77, Q78)	Centralised institution for statistical collection (/10) (Q80)	Dialogue between the public prosecutors service and courts as regards the way cases are presented before courts (/1) (Q82)	Dialogue structure between lawyers and courts as regards the way cases are presented before courts (/1) (Q82-1)		
Albania	8	7,3	0	5,4	10	0	0	5	6,2
Armenia	3	5,3	0	5,9	10	0	0	0	4,2
Austria	5	8,0	0	5,4	10	0	0	0	5,0
Azerbaijan	10	9,7	10	5,4	10	1	1	5	9,1
Belgium	0	3,3	0	0,5	10	1	1	0	2,8
Bosnia and Herzegovina	3	8,0	10	5,9	10	1	1	5	7,6
Bulgaria	3	3,3	0	5,4	10	0	0	0	3,7
Croatia	10	7,7	10	5,9	10	0	0	5	8,5
Cyprus	3	9,7	10	5,4	10	0	1	0	6,8
Czech Republic	5	5,7	0	5,4	10	0	0	5	5,4
Denmark	3	8,0	10	5,4	10	1	1	0	6,6
Estonia	8	8,0	10	5,9	10	1	1	0	7,6
Finland	8	9,7	10	5,4	10	1	1	0	7,8
France	8	8,0	10	6,4	10	1	1	5	8,6
Georgia	8	9,7	10	6,9	10	0	0	5	8,6
Germany	0	3,0	0	5,4	10	0	0	0	3,2
Greece	10	9,3	10	5,4	10	1	0	5	8,9
Hungary	8	10,0	10	5,4	10	1	1	5	8,8
Iceland	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0,0
Ireland	3	4,3	0	6,4	10	1	0	0	4,3
Italy	5	5,7	10	5,4	10	1	1	0	6,7
Latvia	5	8,0	10	3,8	10	0	0	0	6,5
Lithuania	5	10,0	10	5,4	10	1	1	5	8,3
Luxembourg	0	4,0	0	0,5	10	1	1	0	2,9
Malta	8	7,7	10	5,9	10	0	0	0	7,2
Republic of Moldova	5	6,3	10	5,4	10	0	0	5	7,3
Monaco	3	5,7	10	4,4	10	1	0	0	5,9
Montenegro	8	7,3	10	5,4	10	0	0	5	7,9
Netherlands	10	9,3	10	4,9	10	1	0	0	7,9
Norway	0	10,0	10	5,4	10	1	1	0	6,6
Poland	8	10,0	10	5,9	10	1	1	5	8,8
Portugal	5	7,7	0	5,4	10	0	0	0	4,9
Romania	5	10,0	10	7,4	10	1	1	5	8,7
Russian Federation	5	8,0	0	5,9	10	1	1	0	5,4
Serbia	8	7,7	10	6,4	10	1	1	5	8,5
Slovakia	10	6,0	10	6,4	10	0	0	0	7,4
Slovenia	10	10,0	10	7,4	10	0	0	5	9,2
Spain	5	10,0	0	7,4	10	0	0	5	6,6
Sweden	3	7,0	10	5,4	10	1	1	0	6,5
The FYROMacedonia	10	9,7	10	5,4	10	1	1	5	9,1
Turkey	8	10,0	10	7,4	10	0	0	5	8,8
Ukraine	0	3,3	10	3,8	10	0	0	0	4,8
UK-England and Wales	8	9,7	10	5,4	10	1	1	0	7,8
UK-Northern Ireland	8	10,0	10	5,4	10	1	1	0	7,9
UK-Scotland	3	9,3	10	5,4	10	1	0	0	6,7
Average	5,3	7,6	7,0	5,4	9,6	0,6	0,5	2,1	6,7
Median	5,0	8,0	10,0	5,4	10,0	1,0	0,0	0,0	7,0
Standard deviation	3,2	2,5	4,7	1,6	2,1	0,5	0,5	2,5	2,1
Minimum	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maximum	10,0	10,0	10,0	7,4	10,0	1,0	1,0	5,0	9,2
Israel		10,0	10	5,9	10	1	1	0	6,5

## ANEXO 2: EXPLANAÇÃO DA METODOLOGIA

The calculation of the global index of performance, quality and evaluation tools is based on the answers to questions 66 to 83.3 of the CEPEJ questionnaire (2014 data). The comprehensive data by country are available on the CEPEJ website (<http://www.coe.int/cepej>).

National policies for quality and evaluation (/10)

Questions 66, 67, 68 and 69 calculated on 10 points (2,5 points per « Yes », rounded to superior value)

Performance and evaluation of courts (/42)

- Measuring courts' activity (/10)

Q70 (0,16 points per « Yes », 1 point maximum) Q71 (0,33 points per « Yes », 1 point maximum) Q72 (1 point if « Yes »)  
Q73 (1 point if « Yes ») Q73-1 (1 point if « Yes »)  
= 5 points maximum, multiplied by 2 to obtain a score on 10

- Performance targets at court level (/10)

Q74 (1 point if « Yes », x10 to obtain a score on 10)

- Performance evaluation of court activity (/10)

Q77 (1 point if « Yes », calculated on 10 points) Q78 (1 point if « Yes », calculated on 20 points)  
= 30 points maximum, divided by 3 to obtain a score on 10

- Centralised institution for statistical collection (/10) Q80 (1

point if « Yes », x10)

- Dialogue between the public prosecutor service and courts as regards the way cases are presented before courts (1 point maximum)

Q82 (1 point if « Yes »)

- Dialogue structure between lawyers and courts as regards the way cases are presented before courts (1 point maximum)

Q82-1 (1 point if « Yes »)

Performance targets for each judge (/5) Q83 (1 point if « Yes », x5)

Global index of performance, quality and evaluation tools = 57 points maximum, divided by 57 and multiplied by 10 to obtain a score on 10

### ANEXO 3: AVALIAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Principles:

Points are allocated according to the answers of the country

- o Regarding to the equipment rate

100 %	4
50-99 %	3
10-49 %	2
1-9 %	1
0 %	0
NA	0

- o Regarding to the Yes / No answers

Yes /	
Yes	4
No	0

Points allocated should be weighted according to the following rules

- o For most important items, points should be multiplied by 2 (e.g. question 63.1.1.1)
- o For less important items, points should be divided by 2 (e.g. question 62.6.1.2)
- o For the answers where the matters (civil, criminal, administrative, other) should be described (e.g. question 62.4)

If the technology is available for all the matters, the points are distributed according to the previous rules described (4 to 0 points weighted for most important items and for less important items)

If the technology is only available for some matters, the points allocated for “all the matters”

are divided by 4 (which is the number of different matters in the scheme) and distributed equally to each matter: consequently, if the country ticks “civil”, “criminal”, “administrative” and “other matter”, the result will be the same than if the country ticks “all matters”

For some specific questions, the points are allocated as following

- o Question 62.1.1.3: Average speed of the internet in courts

Internet Speed	
Very high internet speed	4
High internet speed	3
Medium internet speed	2
Low internet speed	1
NA	0







62.7.5.1 Other - Equipment rate	1		0,5	1	1
62.7.5.2 Other - Name(s) of the tool(s)					
62.8 Voice dictation tools					
62.8.1.1 Equipment rate	4				

Question	Direct assistance	Administration	Communication	Legal	Heading of projects	Governance	Tool to improve efficiency	Tool to improve quality
62.9 Access to an intranet in the court (broadcasting of national or local news)								
62.9.1.1 Equipment rate	4							
62.10 Possibility of online training (e-learning) for judges, prosecutors and/or court clerks								
62.10 Equipment rate								4
62C								
63. Technologies used for court management and administration								
63.1 Is there a case management system?								
63.1.1.1 Is there a case management system?		8				4	8	4
63.1.2.1 All matters - Equipment rate		4				4	4	4
63.1.2.2 All matters - Centralised database						2		
63.1.2.3 All matters - Early warning signals		4						4
63.1.2.4 All matters - Name(s) of the system(s)								
63.1.3.1 Civil - Equipment rate		1				1	1	1
63.1.3.2 Civil - Centralised database						0,5		
63.1.3.3 Civil - Early warning signals		1						1
63.1.3.4 Civil - Name(s) of the system(s)								
63.1.4.1 Criminal - Equipment rate		1				1	1	1
63.1.4.2 Criminal - Centralised database						0,5		
63.1.4.3 Criminal - Early warning signals		1						1
63.1.4.4 Criminal - Name(s) of the system(s)								
63.1.5.1 Administrative - Equipment rate		1				1	1	1
63.1.5.2 Administrative - Centralised database						0,5		
63.1.5.3 Administrative - Early warning signals		1						1
63.1.5.4 Administrative - Name(s) of the system(s)								
63.1.6.1 Other - Equipment rate		1				1	1	1
63.1.6.2 Other - Centralised database						0,5		
63.1.6.3 Other - Early warning signals		1						1
63.1.6.4 Other - Name(s) of the system(s)								
63.2 Computerised registries managed by courts								
63.2.1.1 Land registry - Equipment rate		2						
63.2.1.2 Land registry - Data consolidated at national level		1				1	1	
63.2.1.3 Land registry - Service available online			1					1
63.2.1.4 Land registry - Name(s) of the tool(s)								
63.2.2.1 Business registry - Equipment rate		2						

63.2.2.2 Business registry - Data consolidated at national level	1		1	1
63.2.2.3 Business registry - Service available online	1			1
63.2.2.4 Business registry - Name(s) of the tool(s)				
63.2.3.1 Other - Equipment rate	2			
63.2.3.2 Other - Data consolidated at national level	1		1	1

Question	Direct assistance	Administration	Communication	Legal	Heading of projects	Governance	Tool to improve efficiency	Tool to improve quality
63.2.3.3 Other - Service available online			1					1
63.2.3.4 Other - Name(s) of the tool(s)								
63.3 Are there tools of producing courts activity statistics?								
63.3.1.1 Are there tools of producing courts activity statistics?		8					4	
63.3.2.1 All matters - Equipment rate		4					4	
63.3.2.2 All matters - Data consolidated at national level						4	4	
63.3.2.3 All matters - Name(s) of the database(s)								
63.3.3.1 Civil - Equipment rate		1					1	
63.3.3.2 Civil - Data consolidated at national level						1	1	
63.3.3.3 Civil - Name(s) of the database(s)								
63.3.4.1 Criminal - Equipment rate		1					1	
63.3.4.2 Criminal - Data consolidated at national level						1	1	
63.3.4.3 Criminal - Name(s) of the database(s)								
63.3.5.1 Administrative - Equipment rate		1					1	
63.3.5.2 Administrative - Data consolidated at national level						1	1	
63.3.5.3 Administrative - Name(s) of the database(s)								
63.3.6.1 Other - Equipment rate		1					1	
63.3.6.2 Other - Data consolidated at national level						1	1	
63.3.6.3 Other - Name(s) of the database(s)								
63.4 Do business intelligence tools based on statistical tools are developed?								
63.4 Do business intelligence tools based on statistical tools are developed?		4				4	4	2
63.5 What are the terms and conditions for using statistical activity data for the allocation of resources (human, financial) to courts?								
63.5 What are the terms and conditions for using statistical activity data for the allocation of resources (human, financial) to courts?								
63.6 Computerised systems for budgetary and financial management of courts								
63.6.1.1 Budgetary and financial - Equipment rate		4						
63.6.1.2 Budgetary and financial - Data consolidated at national level						4	2	
63.6.1.3 Budgetary and financial - System communicating								2
63.6.1.4 Budgetary and financial - Name(s) of the tool(s)								
63.6.2.1 Justice expenses - Equipment rate		4						
63.6.2.2 Justice expenses - Data consolidated at national level						4	2	



64.2.5.1 Administrative - Equipment rate	1		1	1	1
64.2.5.2 Administrative - Submission of cases in paper form remains mandatory	-0,5			-0,5	-0,5
64.2.5.3 Administrative - Specific legislative framework authorising the submission of a case		1			
64.2.5.4 Administrative - Name(s) of the software dealing with online submission of cases					

Question	Direct assistance Administration Communication	Legal	Heading of projects Governance	Tool to improve efficiency	Tool to improve quality
64.2.6.1 Other - Equipment rate	1		1	1	1
64.2.6.2 Other - Submission of cases in paper form remains mandatory	-0,5			-0,5	-0,5
64.2.6.3 Other - Specific legislative framework authorising the submission of a case		1			
64.2.6.4 Other - Name(s) of the software dealing with online submission of cases					
64.3 Is it possible to request for granting legal aid by electronic means?					
64.3.1.1 Is it possible to request for granting legal aid by electronic means?	8		4	8	8
64.3.1.2 Equipment rate	4		4	4	4
64.3.1.3 Formalisation of the request in paper form remains mandatory	-2			-2	-2
64.3.1.4 Specific legislative framework		4			
64.3.1.5 Name of the software dealing with online requests					
64.4 Is it possible to transmit summons to a judicial meeting or a hearing by electronic means?					
64.4.1.1 Is it possible to transmit summons to a judicial meeting or a hearing by electronic means?	8		4	4	4
64.4.2.1 All matters - Equipment rate	4		4	4	4
64.4.2.2 All matters - Summon in paper form remains mandatory	-2			-2	-2
64.4.2.3 All matters - Consent of the user to be notified by electronic means				-2	2
64.4.2.4 All matters - SMS	1				1
64.4.2.5 All matters - E-mail	1				1
64.4.2.6 All matters - Specific computer application	1				1
64.4.2.7 All matters - Other	1				1
64.4.2.8 All matters - Specific legal framework		4			
64.4.3.1 Civil - Equipment rate	1		2	2	2
64.4.3.2 Civil - Summon in paper form remains mandatory	-0,5			-0,5	-0,5
64.4.3.3 Civil - Consent of the user to be notified by electronic means				-0,5	-0,5
64.4.3.4 Civil - SMS	0,25				0,25
64.4.3.5 Civil - E-mail	0,25				0,25
64.4.3.6 Civil - Specific computer application	0,25				0,25
64.4.3.7 Civil - Other	0,25				0,25
64.4.3.8 Civil - Specific legal framework		1			

64.4.4.1 Criminal - Equipment rate	1		2	2	2
64.4.4.2 Criminal - Summon in paper form remains mandatory	-0,5			-0,5	-0,5
64.4.4.3 Criminal - Consent of the user to be notified by electronic means				-0,5	-0,5
64.4.4.4 Criminal - SMS	0,25				0,25
64.4.4.5 Criminal - E-mail	0,25				0,25

Question	Direct assistance	Administration	Communication	Legal	Heading of projects	Governance	Tool to improve efficiency	Tool to improve quality
64.4.4.6 Criminal - Specific computer application			0,25					0,25
64.4.4.7 Criminal - Other			0,25					0,25
64.4.4.8 Criminal - Specific legal framework				1				
64.4.5.1 Administrative - Equipment rate			1			2	2	2
64.4.5.2 Administrative - Summon in paper form remains mandatory			-0,5				-0,5	-0,5
64.4.5.3 Administrative - Consent of the user to be notified by electronic means							-0,5	-0,5
64.4.5.4 Administrative - SMS			0,25					0,25
64.4.5.5 Administrative - E-mail			0,25					0,25
64.4.5.6 Administrative - Specific computer application			0,25					0,25
64.4.5.7 Administrative - Other			0,25					0,25
64.4.5.8 Administrative - Specific legal framework				1				
64.4.5.1 Other - Equipment rate			1			2	2	2
64.4.5.2 Other - Summon in paper form remains mandatory			-0,5				-0,5	-0,5
64.4.5.3 Other - Consent of the user to be notified by electronic means							-0,5	-0,5
64.4.5.4 Other - SMS			0,25					0,25
64.4.5.5 Other - E-mail			0,25					0,25
64.4.5.6 Other - Specific computer application			0,25					0,25
64.4.5.7 Other - Other			0,25					0,25
64.4.5.8 Other - Specific legal framework				1				
64.5 Is it possible to monitor the stages of an online judicial proceeding?								
64.5 Is it possible to monitor the stages of an online judicial proceeding?			8			4		4
64.5.2.1 All matters - Equipment rate			4			2		4
64.5.2.2 All matters - Monitoring linked to the case management system			4			2	4	
64.5.2.3 All matters - Monitoring including the publication of an online decision			4					4
64.5.2.4 All matters - Do court users have to pay?								-2
64.5.2.5 All matters - Name of the software used for the online monitoring								
64.5.3.1 Civil - Equipment rate			1			0,5		1
64.5.3.2 Civil - Monitoring linked to the case management system			1			0,5	1	

64.5.3.3 Civil - Monitoring including the publication of an online decision	1			1
64.5.3.4 Civil - Do court users have to pay?				-0,5
64.5.3.5 Civil - Name of the software used for the online monitoring				
64.5.4.1 Criminal - Equipment rate	1		0,5	1
64.5.4.2 Criminal - Monitoring linked to the case management system	1		0,5	1

Question	Direct as istance	Admnis tration	Communication	Legal	Heading of projects	Governance	Tool to improve	
							efficiency	quality
64.5.4.3 Criminal - Monitoring including the publication of an online decision			1					1
64.5.4.4 Criminal - Do court users have to pay?								-0,5
64.5.4.5 Criminal - Name of the software used for the online monitoring								
64.5.5.1 Administrative - Equipment rate			1			0,5		1
64.5.5.2 Administrative - Monitoring linked to the case management system		1				0,5	1	
64.5.5.3 Administrative - Monitoring including the publication of an online decision			1					1
64.5.5.4 Administrative - Do court users have to pay?								-0,5
64.5.5.5 Administrative - Name of the software used for the online monitoring								
64.5.6.1 Other - Equipment rate			1			0,5		1
64.5.6.2 Other - Monitoring linked to the case management system		1				0,5	1	
64.5.6.3 Other - Monitoring including the publication of an online decision			1					1
64.5.6.4 Other - Do court users have to pay?								-0,5
64.5.6.5 Other - Name of the software used for the online monitoring								
64.6 Are there possibilities of electronic communication between courts and lawyers?								
64.6.1.1 Are there possibilities of electronic communication between courts and lawyers?		8				4	8	8
64.6.2.1 All matters - Equipment rate		4				2	4	4
64.6.2.2 All matters - Submission of a case to a court		2				1	2	2
64.6.2.3 All matters - Pre-hearing phases		2				1	2	2
64.6.2.4 All matters - Schedule of hearings and/or appeals management		2				1	2	2
64.6.2.5 All matters - Transmission of courts decisions		2				1	2	2
64.6.2.6 All matters - E-mail		1					1	
64.6.2.7 All matters - Specific computer application		1					1	
64.6.2.8 All matters - Other		1					1	
64.6.2.9 All matters - Specific legal framework				4			1	
64.6.3.1 Civil - Equipment rate		1				1	1	1
64.6.3.2 Civil - Submission of a case to a court		0,5				0,5	0,5	0,5
64.6.3.3 Civil - Pre-hearing phases		0,5				0,5	2	0,5



64.6.3.4 Civil - Schedule of hearings and/or appeals management	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.3.5 Civil - Transmission of courts decisions	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.3.6 Civil - E-mail	0,25			0,25	
64.6.3.7 Civil - Specific computer application	0,25			0,25	
64.6.3.8 Civil - Other	0,25			0,25	
64.6.3.9 Civil - Specific legal framework		1		0,25	

Question	Direct assistance Administration Communication	Legal	Heading of projects Governance	Tool to improve efficiency	Tool to improve quality
64.6.4.1 Criminal - Equipment rate	1		1	1	1
64.6.4.2 Criminal - Submission of a case to a court	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.4.3 Criminal - Pre-hearing phases	0,5		0,5	2	0,5
64.6.4.4 Criminal - Schedule of hearings and/or appeals management	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.4.5 Criminal - Transmission of courts decisions	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.4.6 Criminal - E-mail	0,25			0,25	
64.6.4.7 Criminal - Specific computer application	0,25			0,25	
64.6.4.8 Criminal - Other	0,25			0,25	
64.6.4.9 Criminal - Specific legal framework		1		0,25	
64.6.5.1 Administrative - Equipment rate	1		1	1	1
64.6.5.2 Administrative - Submission of a case to a court	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.5.3 Administrative - Pre-hearing phases	0,5		0,5	2	0,5
64.6.5.4 Administrative - Schedule of hearings and/or appeals management	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.5.5 Administrative - Transmission of courts decisions	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.5.6 Administrative - E-mail	0,25			0,25	
64.6.5.7 Administrative - Specific computer application	0,25			0,25	
64.6.5.8 Administrative - Other	0,25			0,25	
64.6.5.9 Administrative - Specific legal framework		1		0,25	
64.6.6.1 Other - Equipment rate	1		1	1	1
64.6.6.2 Other - Submission of a case to a court	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.6.3 Other - Pre-hearing phases	0,5		0,5	2	0,5
64.6.6.4 Other - Schedule of hearings and/or appeals management	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.6.5 Other - Transmission of courts decisions	0,5		0,5	0,5	0,5
64.6.6.6 Other - E-mail	0,25			0,25	
64.6.6.7 Other - Specific computer application	0,25			0,25	
64.6.6.8 Other - Other	0,25			0,25	
64.6.6.9 Other - Specific legal framework		1		0,25	
64.7 Terms and conditions of electronic communication used by professionals other than lawyers					
64.7.1.1 Enforcement agents - Equipment rate	4			4	2
64.7.1.2 Enforcement agents - Summon to court	2			4	2

64.7.1.3 Enforcement agents - Notification of decisions	2			4	2
64.7.1.4 Enforcement agents - Debt collection	2			4	2
64.7.1.5 Enforcement agents - Other	2			4	2
64.7.1.6 Enforcement agents - E-mail	1			1	
64.7.1.7 Enforcement agents - Specific computer application	1			1	
64.7.1.8 Enforcement agents - Other terms	1			1	
64.7.1.9 Enforcement agents - Specific legal framework		4			
64.7.2.1 Notaries - Equipment rate	4			4	2

Question	Direct assistance	Administration	Communication	Legal	Heading of projects	Governance	Tool to improve efficiency		Tool to improve quality	
64.7.2.2 Notaries - In civil proceeding			2				4	2		
64.7.2.3 Notaries - In matter of legal advice			2				2	2		
64.7.2.4 Notaries - To authenticate deeds/certificates			2				2	2		
64.7.2.5 Notaries - Other			2				2	2		
64.7.2.6 Notaries - E-mail			1				1			
64.7.2.7 Notaries - Specific computer application			1				1			
64.7.2.8 Notaries - Other terms			1				1			
64.7.2.9 Notaries - Specific legal framework				4						
64.7.3.1 Experts - Equipment rate			4				4	2		
64.7.3.2 Experts - To exchange evidences/bill of costs, etc.		2					2			
64.7.3.3 Experts - For the monitoring of expertise and time frames reminder		2					2			
64.7.3.4 Experts - Other			2				2			
64.7.3.5 Experts - E-mail			1				1			
64.7.3.6 Experts - Specific computer application			1				1			
64.7.3.7 Experts - Other terms			1				1			
64.7.3.8 Experts - Specific legal framework				4						
64.7.4.1 Judicial police - Equipment rate			4							
64.7.4.2 Judicial police - To transmit instructions			2							
64.7.4.3 Judicial police - To communicate procedures completed			2							
64.7.4.4 Judicial police - Other			2							
64.7.4.5 Judicial police - E-mail			1							
64.7.4.6 Judicial police - Specific computer application			1							
64.7.4.7 Judicial police - Other terms			1							
64.7.4.8 Judicial police - Specific legal framework				4						
64.8 Is there a device for electronic signatures of documents between courts, users and/or professionals?										
64.8.1.1 Is there a device for electronic signatures of documents between courts, users and/or professionals?	2	8				4	4	4		
64.8.2.1 All matters - Equipment rate		4				4	4	4		
64.8.2.2 All matters - Conclusions exchanged between lawyers aimed at a court		4				4	4			
64.8.2.3 All matters - Judicial administration deeds	4					2	4			



64.9.2.3 Civil - Name(s) of the tool(s)				
64.9.3.1 Criminal - Equipment rate	0,5	1		1 1
64.9.3.2 Criminal - Type of litigation concerned				
64.9.3.3 Criminal - Name(s) of the tool(s)				
64.9.4.1 Administrative - Equipment rate	0,5	1		1 1
64.9.4.2 Administrative - Type of litigation concerned				
64.9.4.3 Administrative - Name(s) of the tool(s)				
64.9.5.1 Other - Equipment rate	0,5	1		1 1
64.9.5.2 Other - Type of litigation concerned				

Question	Direct assistance	Administration	Communication	Legal	Heading of projects	Governance	Tool to improve efficiency	Tool to improve quality
64.9.5.3 Other - Name(s) of the tool(s)								
64.10 Videoconferencing between courts, professionals and/or users								
64.10.1.1 Videoconferencing between courts, professionals and/or users	4	8			4	4	4	4
64.10.2.1 All matters - Equipment rate	2	4			4	4	4	4
64.10.2.2 All matters - Prior to a case or to a hearing	2	4			2	2	2	2
64.10.2.3 All matters - During a hearing	2	4			2	2	2	2
64.10.2.4 All matters - After a hearing	2	4			2	2	2	2
64.10.2.5 All matters - Specific legal framework				4			2	2
64.10.3.1 Civil - Equipment rate	1	1			1	1	1	1
64.10.3.2 Civil - Prior to a case or to a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.3.3 Civil - During a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.3.4 Civil - After a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.3.5 Civil - Specific legal framework				1			0,5	0,5
64.10.4.1 Criminal - Equipment rate	1	1			1	1	1	1
64.10.4.2 Criminal - Prior to a case or to a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.4.3 Criminal - During a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.4.4 Criminal - After a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.4.5 Criminal - Specific legal framework				1			0,5	0,5
64.10.5.1 Administrative - Equipment rate	1	1			1	1	1	1
64.10.5.2 Administrative - Prior to a case or to a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.5.3 Administrative - During a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.5.4 Administrative - After a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.5.5 Administrative - Specific legal framework				1			0,5	0,5
64.10.6.1 Other - Equipment rate	1	1			1	1	1	1
64.10.6.2 Other - Prior to a case or to a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.6.3 Other - During a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.6.4 Other - After a hearing	0,5	1			0,5	0,5	0,5	0,5
64.10.6.5 Other - Specific legal framework				1			0,5	0,5
64.11 Recording of hearings or debates								
64.11.1.1 Recording of hearings or debates	4	2			2	4	4	4

64.11.2.1 All matters - Equipment rate	4	2		2	4	4			
64.11.2.2 All matters - Sound	2	2	Communication	Legal	Heading of projects	Performance	Tool to improve efficiency	Tool to improve quality	
64.11.2.3 All matters - Video	2	2							
64.11.2.4 All matters - Specific legal framework		4							2
64.11.3.1 Civil - Equipment rate	1	0,5							
64.11.3.2 Civil - Sound	1	0,5			1	1			
64.11.3.3 Civil - Video	0,5	0,5			1	1			
64.11.3.4 Civil - Specific legal framework			1	0,5	1	1			
64.11.4.1 Criminal - Equipment rate	1	0,5			1	1			
64.11.4.2 Criminal - Sound	1	0,5			1	1			
64.11.4.3 Criminal - Video	0,5	0,5			1	1			
64.11.4.4 Criminal - Specific legal framework			1	0,5	1	1			
64.11.5.1 Administrative - Equipment rate	1	0,5			1	1			
64.11.5.2 Administrative - Sound	1	0,5			1	1			
64.11.5.3 Administrative - Video	0,5	0,5			1	1			
64.11.5.4 Administrative - Specific legal framework			1	0,5	1	1			
64.11.6.1 Other - Equipment rate	1	0,5			1	1			
64.11.6.2 Other - Sound	1	0,5			1	1			
64.11.6.3 Other - Video	0,5	0,5			1	1			
64.11.6.4 Other - Specific legal framework			1	0,5	1	1			
64.12 In criminal matters, do video surveillance recordings can be used as pieces of evidence?									
64.12.1.1 Technical possibility to broadcast video recordings at a hearing	2					4			
64.12.1.2 Legal framework to use video recordings as pieces of evidence			4						
64.13 Other devices of electronic communication									
64.13.1.1 Other devices of electronic communication									
64C									
65. Other aspects related to information technologies									
65.1 Is a single structure in charge of the strategic governance of the judicial system modernisation?									
65.1.1 Is a single structure in charge of the strategic governance of the judicial system modernisation?				2	8	4	4		
65.1.2 If yes, does it consist of administrative / mix / other kind of team				4	4	4	4		
65.1.1 Comments									
65.2 What is the model primarily chosen for conducting structuring IT projects?									
65.2.1.1 Which is the model primarily chosen for conducting structuring IT projects?				8	4	4	8		
65.2.1.2 Comments									
65.3 Is there a device of detection and promotions for innovations regarding IT coming from personal and/or local initiatives?									



#### ANEXO 4: DEFINIÇÃO DE PRODUTIVIDADE (CLEARANCE RATE)

The Clearance Rate is a simple ratio, obtained by dividing the number of resolved cases with the number of incoming cases, expressed as a percentage:

$$\text{Clearance Rate (\%)} = \frac{\text{Resolved cases in a period}}{\text{Incoming cases in a period}} \times 100$$

A Clearance Rate close to 100 % indicates the ability of the court or of a judicial system to resolve approximately as many cases as the number of incoming cases within the given time period. A Clearance Rate above 100 % indicates the ability of the system to resolve more cases than those received, thus reducing any existing backlog (pending cases). Finally, a Clearance Rate below 100 % appears when the number of incoming cases is higher than the number of resolved cases. In this case the total number of pending cases (backlog) will increase.

Essentially, the Clearance Rate shows how the court or judicial system is coping with the in-flow of cases. It allows comparisons even when the parameters of the cases concerned in different countries are not identical in every respect.

## ANEXO 5: DEFINIÇÃO DE DISPOSIÇÃO DE TEMPO

Alongside the Clearance Rate (cf. annex 8), the calculated Disposition Time provides further insight into how long it takes for a type of case in a specific jurisdiction to be solved. The indicator compares the total number of pending cases at the end of the observed period with the number of resolved cases during the same period and converts this ratio into a number of days. This indicator measures the theoretical time necessary for a pending case to be solved in court in the light of the current pace of work of the courts in that country.

Disposition Time is obtained by dividing the number of pending cases at the end of the observed period by the number of resolved cases within the same period multiplied by 365 (days in a year):

$$\text{Calculated Disposition Time} = \frac{\text{Number of pending cases at the end of a period}}{\text{Number of resolved cases in a period}} \times 365$$

The conversion into days simplifies the understanding of the relation between pending and resolved cases within a period. The calculated DT would show, for example, that the time necessary for solving a pending case has increased from 120 days to 150 days. This allows comparisons within the same jurisdiction over time and, with some prudence, between judicial systems in different countries. It is also relevant for assessing court efficiency in this regard in the light of established standards for the length of proceedings.

However, it needs to be mentioned that this indicator is not an estimate of the average time needed to process a case but a theoretical average of duration of a case within a specific system. For example, if the ratio indicates that two cases will be processed within 90 days, one case might be solved on the 10<sup>th</sup> day and the second on the 90<sup>th</sup> day. The indicator fails to show the mix, concentration, or merit of the cases. Case level data of actual duration of cases from functional ICT systems is needed in order to review these details and make a full analysis. In the meantime, this formula may offer valuable information on the estimated maximum length of proceedings