



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
(FACE)  
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas  
(PPGIPP)

LENILDO PEREIRA LIMA

***Accountability: impacto do controle da atuação administrativa e financeira do Conselho Nacional de Justiça no Superior Tribunal de Justiça***

Brasília – DF

2025

LENILDO PEREIRA LIMA

***Accountability*: impacto do controle da atuação administrativa e financeira do Conselho Nacional de Justiça no Superior Tribunal de Justiça**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador: Doutor Daniel Pitangueira de Avelino

Co-Orientador: Doutor José Antônio de França

Brasília – DF

2025

LENILDO PEREIRA LIMA

***Accountability: impacto do controle da atuação administrativa e financeira do Conselho Nacional de Justiça no Superior Tribunal de Justiça***

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do(a) aluno(a)

**LENILDO PEREIRA LIMA**

Data da defesa:

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Daniel Pitangueira de Avelino  
Orientador PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor José Antônio de França  
Co-Orientadora PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Christiana Soares de França  
Examinador Interno PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor João Cláudio Basso Pompeu  
Examinador Externo

## FICHA CATALOGRÁFICA



*Dedico à Deus, à Silvio, in memoriam, e Leni.  
À Teori Zavascki, in memoriam, pelo exemplo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Doutor Daniel Pitangueira, pelo conhecimento, pela ousadia e coragem de aceitar o desafio, pela capacidade e compromisso com o objetivo e pelo imenso esforço para tornar-me bem-sucedido, ao Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira pela amizade, companheirismo e por jamais haver deixado de acreditar em mim, ao Professor França por contribuir com meu processo de formação, foi uma honra tê-lo ao longo do caminho, agradeço a Professora Christiana Soares de Freitas pela excelente condução de todo o programa, aos amigos conquistados durante o mestrado, especialmente, Lucimar, Priscila, Silvana e Francy e a todos os membros da banca, especialmente, ao Professor Doutor João Cláudio Basso Pompeu, que atuou como Examinador Externo.

## RESUMO

A administração dos órgãos do sistema de justiça não pode ser analisada apenas sob a perspectiva da administração pública ou por uma ótica corporativo-funcional. O Judiciário deve prestar contas à sociedade quanto ao seu funcionamento, gestão, procedimentos e decisões, pois a ausência de transparência gera desconfiança pública e só pode ser justificada com base em princípios ou valores superiores.

Este estudo tem como objetivo analisar criticamente o instituto da *Accountability* e os desafios para o aperfeiçoamento da administração judiciária. Entendida como um mecanismo de controle social, a *Accountability* pressupõe que as instâncias administrativas prestem contas de suas ações, buscando atender aos anseios legítimos da sociedade.

Esta pesquisa é de natureza descritiva e analítico-exploratória, baseada em revisão de literatura e em estudos voltados para a “governança judicial”. O referencial teórico foi construído a partir de publicações em periódicos nacionais que abordam o sistema judiciário como objeto de análise. E os resultados contribuem para compreender a importância da transparência e do controle social na eficiência e legitimidade do Judiciário.

**Palavras-chave:** *Accountability*; Transparência; Superior Tribunal de Justiça.

## ABSTRACT

The administration of the justice system cannot be analyzed solely from the perspective of public administration or from a corporate-functional point of view. The judiciary must be accountable to society for its functioning, management, procedures, and decisions, as a lack of transparency generates public mistrust and can only be justified on the basis of higher principles or values.

This study aims to critically analyze the concept of accountability and the challenges for improving judicial administration. Understood as a mechanism of social control, accountability presupposes that administrative bodies are accountable for their actions, seeking to meet the legitimate aspirations of society.

This research is descriptive and analytical-exploratory in nature, based on a review of the literature and studies focused on “judicial governance.” The theoretical framework was constructed from publications in national journals that address the judicial system as an object of analysis. The results contribute to understanding the importance of transparency and social control in the efficiency and legitimacy of the judiciary.

**Keywords:** Accountability; Transparency; Superior Court of Justice.

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> – Processos distribuídos e registrados, julgados e pendentes de 1º julgamento de 2008 a 2024..... | 55 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Processos recebidos em 2024 no STJ ..... | 12 |
|-------------------------------------------------------------|----|

## **LISTA DE QUADROS**

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Quadro Teórico-Conceitual ..... | 29 |
|---------------------------------------------------|----|

## LISTA DE TABELAS

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> – Histórico de processos no STJ de 1989 a 2024 ..... | 19 |
| <b>Tabela 2</b> – Recursos ocorridos no STJ de 1989 a 2024 .....     | 20 |
| <b>Tabela 3</b> – Síntese da revisão bibliográfica.....              | 28 |
| <b>Tabela 4</b> – Artigos base CAPES.....                            | 28 |



## SUMÁRIO

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                      | <b>11</b> |
| <b>3.5 Contexto.....</b>                                                       | <b>14</b> |
| <b>1.2 Problema de pesquisa .....</b>                                          | <b>17</b> |
| <b>1.3 Justificativa .....</b>                                                 | <b>18</b> |
| <b>1.4. Objetivos da pesquisa .....</b>                                        | <b>20</b> |
| <i>1.4.1 Objetivo geral .....</i>                                              | <i>20</i> |
| <i>1.4.2 Objetivos específicos .....</i>                                       | <i>20</i> |
| <b>2 PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>2.1 Introdução .....</b>                                                    | <b>21</b> |
| <b>2.2 Referencial teórico .....</b>                                           | <b>21</b> |
| <b>2.3 Métodos e técnicas .....</b>                                            | <b>24</b> |
| <i>2.3.1 Pesquisa bibliográfica .....</i>                                      | <i>24</i> |
| <i>2.3.2 Metodologia .....</i>                                                 | <i>27</i> |
| <b>2.4 Resultados e discussão .....</b>                                        | <b>29</b> |
| <i>2.4.1 Quadro teórico-conceitual.....</i>                                    | <i>29</i> |
| <i>2.4.2 Accountability e a efetiva tutela da prestação jurisdicional.....</i> | <i>31</i> |
| <i>2.4.3 Níveis de Accountability sobre o Poder Judiciário .....</i>           | <i>32</i> |
| <i>2.4.4 Aplicação do princípio da transparência no Poder Judiciário .....</i> | <i>33</i> |
| <b>2.5 Conclusões e recomendações.....</b>                                     | <b>35</b> |
| <b>3 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT) .....</b>                               | <b>37</b> |
| <b>3.1 Introdução .....</b>                                                    | <b>37</b> |
| <b>3.2 Descrição geral do produto .....</b>                                    | <b>37</b> |
| <b>3.3 Base teórica utilizada .....</b>                                        | <b>42</b> |
| <i>3.3.1 Indicadores do Judiciário brasileiro .....</i>                        | <i>45</i> |
| <i>3.3.2 Construção dos dados do Judiciário brasileiro .....</i>               | <i>50</i> |
| <i>3.3.3 Iniciativas do Superior Tribunal de Justiça.....</i>                  | <i>55</i> |
| <b>3.4 Relevância do produto.....</b>                                          | <b>58</b> |

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.1 Complexidade e aderência .....                    | 59        |
| 3.4.2 Potencial inovador.....                           | 60        |
| 3.4.3 Aplicabilidade .....                              | 60        |
| 3.4.4 Impacto potencial .....                           | 62        |
| <b>3.5 Documentos comprobatórios e evidências .....</b> | <b>62</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                | <b>63</b> |
| <b>ANEXO I.....</b>                                     | <b>68</b> |
| <b>APÊNDICE A .....</b>                                 | <b>69</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O Superior Tribunal de Justiça foi instituído pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (intitulada constituição-cidadã), motivo pelo qual também é conhecido como “Tribunal da Cidadania”. Sua criação resultou de amplas discussões políticas e debates acerca da gestão da justiça brasileira, com ênfase na necessidade de uniformizar, em âmbito nacional, a interpretação da legislação infraconstitucional.

A criação do STJ atendeu à aspiração de renomados juristas, entre eles Themistocles Cavalcanti, Caio Tácito, Seabra Fagundes, Caio Mário, Frederico Marques, Levy Carneiro e Miguel Reale, que defendiam a descentralização da Justiça Federal e a criação de tribunais regionais como forma de enfrentar o desequilíbrio entre o número de processos protocolizados e o total de litígios efetivamente solucionados. Esse descompasso gerava acúmulo de processos não apreciados, fenômeno que ficou conhecido como a “Crise do Supremo” (Picorelli, 2018).

Em 8 de dezembro de 2004, foi promulgada pelo Congresso Nacional a Emenda Constitucional nº 45/2004 — chamada de “Reforma do Judiciário” —, e sua tramitação se estendeu de 1992 a 2000 na Câmara dos Deputados e, posteriormente, em 2003, no Senado, até ser incluída na pauta de prioridades do Parlamento. Essa reforma foi responsável pela criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cujo objetivo era aperfeiçoar o controle e a transparência administrativa, atuando como órgão de planejamento estratégico e de controle externo da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário.

A aludida reforma, contudo, não logrou êxito integral e, diferentemente do que se propalou à época, não representou solução suficiente para o grave problema da morosidade e da ineficácia do sistema Judiciário. O conflito entre o tempo necessário à satisfação das necessidades da sociedade e o tempo do processo permaneceu, seja em razão da complexidade intrínseca dos litígios, seja por distorções estruturais que afetam o funcionamento do sistema (Picorelli, 2018, p. 149).

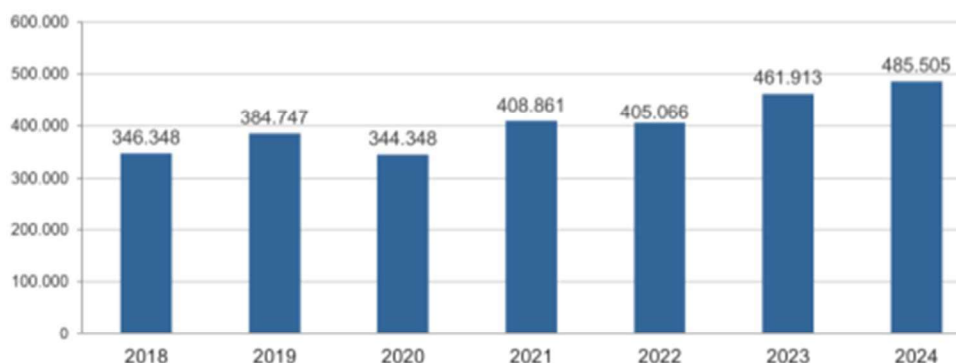
Diante dessa realidade, prevaleciam o dissabor e a busca de providências capazes de harmonizar o Judiciário com os tempos atuais, porquanto, àquela altura, o Poder Judiciário era majoritariamente fiscalizado por si próprio: administrativamente, por seu órgão de controle interno e, disciplinarmente, por corregedorias (Picorelli, 2018, p. 151). Por esse motivo, a despeito da existência do sistema de freios e contrapesos, era irrefutável a urgência de fiscalização externa da gestão administrativa e financeira.

A Constituição alberga o magistrado, protegendo-o de pressões políticas, contudo não resguarda automaticamente o sistema constitucional e a sociedade contra comportamentos de juízes que, sob o pretexto de uniformizar a interpretação da legislação infraconstitucional, se esquivam dos debates sobre a gestão da justiça (Picorelli, 2018, p. 151).

Nesse sentido, a Criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2004, trouxe grandes expectativas acerca de sua efetividade e levantou questionamentos sobre se sua atuação seria capaz de mitigar aspectos pelos quais o Judiciário é severamente criticado, como: a morosidade, a baixa eficácia das decisões judiciais, as dificuldades de acesso ao sistema judicial e ampliar a transparência no Poder Judiciário. Esse movimento vem despertando a atenção de diversos atores institucionais, acadêmicos e da sociedade civil.

Um dos maiores desafios enfrentados pelo Poder Judiciário é o elevado volume de causas judiciais. Para ilustrar tal situação, segundo dados da Assessoria de Gestão Estratégica do STJ, no ano de 2024, o Tribunal recebeu 485.505 processos, número que vem aumentando nos últimos anos (Gráfico 1).

**Gráfico 1 – Processos recebidos em 2024 no STJ**



Fonte: Assessoria de Gestão Estratégica (Coordenadoria de Governança de Dados e Informações Estatísticas).

Nesse contexto, a *Accountability* surge como princípio essencial: aqueles que recebem delegação de responsabilidade devem prestar contas de suas ações e seus resultados, submetendo-se a mecanismos de controle, resposta e eventual sanção. Isso é fundamental para mitigar abusos de poder, prevenir corrupção e favorecimentos indevidos e assegurar a eficiência do Judiciário em consonância com os anseios sociais da sociedade.

Com a criação CNJ pela referida Emenda Constitucional nº 45 — marco destinado a controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário bem como o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes e a fomentar a transparência na

divulgação de suas atividades —, surgiram iniciativas como o relatório “Justiça em Números” e o estabelecimento de metas nacionais em busca de melhor desempenho e prestação de contas.

Paralelamente, a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial (IA), tem sido reconhecida como um instrumento oportuno para a modernização das instituições do sistema de Justiça. Ela tem potencial para acelerar a tramitação, apoiar a triagem processual, aprimorar a gestão de dados e ampliar a capacidade analítica para avaliação de desempenho. De forma complementar, o STJ desenvolve diversas iniciativas com uso de Inteligência Artificial, destacando-se o Projeto Sócrates, voltado à gestão processual e ao tratamento inteligente de processos.

É importante ressaltar que o CNJ, por meio das Resoluções nº 331 e 332 e a Recomendação nº 74/2020, enfatizou a importância da ética, transparência e governança no uso de IA e de dados no Judiciário, estabelecendo a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) e o Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI).

Diante desse contexto, torna-se imprescindível desenvolver pesquisas que analisem as dinâmicas do Judiciário, especialmente para compreender as causas da percepção de morosidade e da ausência de transparência que ressoa na sociedade. Por isso, analisar o impacto das medidas de controle administrativo exercidas pelo CNJ sobre o modelo de gestão e a eficiência do Poder Judiciário — com foco no STJ — configura questão de pesquisa particularmente relevante.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa buscou compreender o instituto da *Accountability* e examinar o impacto do controle exercido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sobre a atuação administrativa do Superior Tribunal de Justiça (STJ), analisando seus avanços após a criação do Conselho Nacional de Justiça e avaliar em que medida a adoção das práticas estabelecidas pelo CNJ impactaram o STJ.

Foi adotado o método bibliográfico, focando em contribuições teóricas de autores que estudam a “Administração da Justiça”, priorizando artigos publicados entre os anos de 1988 e 2024.

Como Produto Técnico-Tecnológico, o trabalho apresentou uma minuta de Instrução Normativa destinada a cristalizar a importância de uma cultura institucional pautada na transparência e na prestação de contas à sociedade.

### 3.5 Contexto

Há 20 anos, uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Senado Federal tornou-se o embrião para a criação do Conselho Nacional de Justiça. A instituição do CNJ não deve ser vista como panaceia para todos os problemas, mas como uma medida efetiva para incremento da eficiência do Judiciário. Ressalta-se, contudo, que seu objetivo primordial é fornecer ao Judiciário algo que historicamente lhe faltou: governança.

O esforço para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário, conduzido pelo CNJ através da Resolução nº 70/2009, incluía a necessidade de estabelecimento de metas para todos os tribunais. Tais metas, de curto, médio e longo prazo, deveriam estar relacionadas a indicadores de resultados e a planos de ação previamente estabelecidos, levando o Judiciário a suplantiar a prática de atuar sem projetos, planejamento ou controle efetivo sobre o resultado (Picorelli, 2018, p. 151).

Ilustram esse empenho: a implementação da Justiça itinerante, da Justiça Volante, dos Juizados Especiais, a instalação de juizados em aeroportos, mutirões judiciais para julgar demandas que precisam de soluções urgentes e a própria criação do CNJ, cuja função principal é melhorar a gestão do Poder Judiciário.

O agravamento das deficiências do sistema de justiça e a percepção de ausência de mecanismos de *Accountability*, que comprometem a legitimidade da atuação do Poder Judiciário, impulsionaram o interesse por esta pesquisa. A solução de tais imperfeições possui potencial de gerar impacto positivo na compreensão dos mecanismos de funcionamento do Poder Judiciário (Picorelli, 2018, p. 153), e a relevância deste poder reside no fato de que ele, há muito tempo, vem assumindo papel de protagonismo na proteção de direitos e garantias individuais, avocando atribuição relevante quando os demais poderes atuam de forma insatisfatória.

De certo, encontra-se na origem mercantilista, absolutista e contrarreformista da formação social portuguesa os rudimentos de uma tradição jurídico-institucional burocrática, individualista, erudita e legalista (Picorelli, 2018).

Assim, a produção jurídica feita no Brasil, historicamente, permaneceu quase sempre a serviço dos intentos das minorias oligárquicas pouco democráticas, individualistas e subservientes às forças e imposições do mercado internacional. Isso explica por que o direito oficial raramente representou um autêntico ambiente de cidadania, participação e garantias jurídicas para a sociedade (Picorelli, 2018).

Em consequência disso, reconstruir essa trajetória de ideias, experiências normativas e instituições jurídicas públicas e privadas no Brasil requer a problematização e a prescrição pedagógica de estratégias efetivas firmadas na democracia, pluralismo e interdisciplinaridade, o que deve cooperar com a formação de novos operadores e juristas comprometidos com o afastamento de paradigmas obsoletos.

O aumento das relações do Estado com a sociedade resultou em maior volume de questões submetidas ao Judiciário, em razão de crise no sistema representativo de governo, que deixou de cumprir os ideais de justiça e igualdade consagrados nas constituições modernas (Theodoro; Nascimento, 2019).

Outro fator que explica o protagonismo do Judiciário é a própria concepção contemporânea de Estado Democrático de Direito, que exige a necessidade de refletir as relações entre os indivíduos e o Estado, uma vez que diversas constituições legitimam a atuação do Judiciário.

Enquanto o Poder Executivo e o Poder Legislativo possuem líderes claramente definidos, o Judiciário, por vezes, é visto como um conjunto de “ilhas”, sem governo centralizado, como bem descreveu Chico Buarque: “o que não tem governo nem nunca terá” (Vidigal, 2004).

O Poder Judiciário, no entanto, precisa assumir compromisso com a governabilidade, pois, sem ela, a democracia se esvai, especialmente quando a defesa de valores éticos e morais importa para garantia do futuro de nosso país e das próximas gerações.

Nesse sentido, mostra-se inarredável o conselho de Rui Barbosa (1997):

Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta. Porque a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito escrito das partes, e, assim, as lesa no patrimônio, honra e liberdade. Os juízes tardinheiros são culpados, que a lassidão comum vai tolerando. Mas sua culpa tresdobra com a terrível agravante de que o lesado não tem meio de reagir contra o delinquente poderoso, em cujas mãos jaz a sorte do litígio pendente. Não sejais, pois, desses magistrados, nas mãos de quem os autos penam como as almas do purgatório, ou arrastam sonos esquecidos como as preguiças do mato. Não vos pareçais com esses outros juízes, que, com tabuleta de escrupulosos, imaginam em risco a sua boa fama, se não evitarem o contacto dos pleiteantes, recebendo-os com má sombra, em lugar de os ouvir a todos com desprevenção, doçura e serenidade.

O Poder Judiciário passou a desempenhar um protagonismo antes restrito aos Poderes Executivo e Legislativo, o que tem despertado tensões no âmbito democrático. Para que haja estabilidade institucional, é fundamental a existência de um Judiciário forte e independente, apto a fornecer soluções fundamentadas no Direito, assumindo papel

contramajoritário para garantia de direitos fundamentais e manutenção da pluralidade política (Almeida, 2023).

No Estado brasileiro, a democracia e o constitucionalismo reconciliaram-se com a promulgação da Carta Magna de 1988, momento em que o STF ganhou maior relevância tanto no campo jurídico quanto no político. A Corte passou a julgar um número expressivamente maior de causas e a atuar de forma mais proativa, buscando equilibrar-se entre a inação dos demais poderes e a interferência desmedida — um fenômeno sintetizado no binômio judicialização e ativismo judicial (Almeida, 2023).

Decisões monocráticas passaram a influenciar diretamente a política nacional, criando um cenário em que as preferências unipessoais podem se sobrepor à posição institucional. Cada ministro integrante da corte constitucional nacional, individualmente, detém: (i) poder de decidir, tanto mérito quanto liminares, ainda que possam perdurar por anos, a despeito de sua precariedade; (ii) poder de sinalizar (formal ou informalmente) suas preferências por meio de manifestações públicas, discursos, entrevistas, palestras; e (iii) discricionariedade para definição de agendas — mecanismos utilizados como forma de direcionar o colegiado (Almeida, 2023).

Nesse contexto, é importante ressaltar que o Judiciário só pode ser considerado propriamente um Poder caso seja capaz de exercer sua função política, tornando efetivo o sistema de freios e contrapesos (Almeida, 2023). As disputas internas entre membros de cortes supremas ocorrem, geralmente, de forma velada, podendo haver ideologias políticas ou pressões externas de grupos como pano de fundo ideológico, resultando em reações tanto da sociedade quanto do próprio tribunal (Almeida, 2023).

A complexidade desse cenário é ampliada pela suspeição social em relação à eficiência do sistema de justiça e à sua capacidade de dar respostas concretas às demandas da sociedade, bem como por uma desconfiança persistente quanto à efetiva entrega dos direitos subjetivos assegurados pelas decisões judiciais (Chaves, 2014).

O autogoverno, ou governo dos juízes, representa uma oportunidade de livre integração dos magistrados ao Estado e à sociedade, permitindo-lhes atuar com independência, sem ceder ou se deixar corromper em razão de necessidades de subsistência, de estrutura e de auto-organização (Chaves, 2014).

A presença do Poder Judiciário nos debates públicos atuais não é garantia de grande volume de reflexões acerca de suas características históricas e de seu funcionamento. Essa “opacidade” na análise da questão judiciária não é um dado novo, pelo contrário, a escassez de estudos aprofundados permanece um desafio para aqueles



que buscam compreender a fundo as funções e a dinâmica dos seus órgãos. Tal realidade reforça a necessidade de um olhar pluridisciplinar para conferir validade às investigações nessa área (Chaves, 2014).

Diante disso, a análise do universo Judiciário deve considerar a complexidade de seus fenômenos, as suas relações de poder, as interações sociopolíticas de seus atores, os padrões ideológicos aplicados em sua dinâmica funcional e os seus rituais, além de outras possíveis dimensões (Chaves, 2014).

Por fim, a administração dos órgãos que compõem o sistema de justiça não pode ser estudada apenas sob a ótica da administração pública tradicional ou por meio de uma abordagem corporativo-funcional, sob pena de reduzir a compreensão de suas especificidades (Chaves, 2014).

## **1.2 Problema de pesquisa**

A governança do Judiciário enfrenta uma crescente demanda social por melhoria na qualidade dos serviços, especialmente após a Emenda Constitucional nº 45/2004 ter elevado a duração razoável do processo à condição de direito fundamental (art. 5º, LXXVIII, CF).

Os pilares da governança envolvem os atores da prestação jurisdicional (magistrados e servidores) e a dinâmica de administração dos órgãos do Judiciário em todos os graus. Desse contexto, emergem temas como: a) a repartição das atribuições administrativas de autogoverno; b) a (des)concentração e (des)centralização administrativa; c) os critérios de aplicação dos recursos orçamentários, financeiros, materiais e humanos; e d) as questões inerentes ao exercício do poder disciplinar e da denominada disciplina judiciária.

No que tange à administração judiciária, algumas abordagens partem da premissa de que os magistrados não possuem qualificação adequada para os desafios da gestão da justiça, sustentando que atos de gestão não se enquadram em sua área de expertise. Tal compreensão recomendaria a adoção de outro modelo que restringisse os magistrados tão-somente à consecução das atividades finalísticas de suas “naturais” atribuições (os atos tipicamente jurisdicionais), atribuindo-se (ou delegando-se) a gestores/administradores profissionais a tarefa de pensar, planejar, coordenar, supervisionar e executar os atos inerentes aos recursos materiais e de pessoas necessários ao suporte daquela atividade-fim do Poder Judiciário: a prestação da jurisdição (Chaves, 2014).

Nesse contexto, é essencial compreender que qualquer conclusão sobre o modelo de governança mais ajustado aos atuais valores constitucionais necessita, antes de tudo, considerar quais esforços e experiências de efetiva governança têm sido assegurados ao conjunto da magistratura, e, portanto, quais são as limitações e os problemas dessas experiências (Chaves, 2014). Essa postura de abertura e eticidade é o que legitima o Poder Judiciário a concretizar, por exemplo, os princípios fundantes da Administração Pública, amalgamados no art. 37 da Constituição, sendo a transparência o principal alicerce dessa legitimação (Chaves, 2014).

Assim, o objetivo deste estudo é analisar criticamente o instituto da *Accountability* e os desafios para o aprimoramento da administração judiciária.

Diante disso, emerge o questionamento desta pesquisa: qual é o impacto da aplicação das medidas de controle da atuação administrativa e financeira do Conselho Nacional de Justiça para o aperfeiçoamento do modelo de gestão e eficiência do Poder Judiciário, no Superior Tribunal de Justiça?

### **1.3 Justificativa**

O sistema judicial continua a suportar uma série de problemas, como: lentidão processual, dificuldade de acesso à justiça para a população mais pobre e elevados índices de litigiosidade. Tais problemas públicos exigem soluções urgentes.

Não obstante, parece que as medidas adotadas têm atacado mais os efeitos do que as causas do fenômeno de incremento constante do volume processual, o que resulta em insegurança jurídica, acréscimos nos custos dos litígios e descrença no sistema de justiça.

O crescimento constante no número de processos evidencia um dos maiores desafios do Poder Judiciário: a necessidade de conciliar eficiência e celeridade na prestação jurisdicional (Tabelas 1 e 2). Embora os julgamentos também apresentem aumento progressivo, o acervo final continua elevado, o que reforça a percepção social de morosidade.

Nesse contexto, o estudo justifica-se por buscar ser capaz de preencher lacuna na análise de problemas específicos do judiciário haja vista o grande impacto que acarreta a vida das pessoas e na sociedade.

**Tabela 1** – Histórico de processos no STJ de 1989 a 2024

| ANO          | Distribuídos e registrados | Julgados         | Pendentes    |
|--------------|----------------------------|------------------|--------------|
| 1989         | 6.103                      | 3.550            | 2.553        |
| 1990         | 14.087                     | 10.829           | 3.258        |
| 1991         | 23.368                     | 17.527           | 5.841        |
| 1992         | 33.872                     | 28.673           | 5.199        |
| 1993         | 33.336                     | 31.295           | 2.041        |
| 1994         | 38.670                     | 39.034           | -364         |
| 1995         | 68.576                     | 57.338           | 11.238       |
| 1996         | 77.032                     | 71.122           | 5.910        |
| 1997         | 96.376                     | 91.263           | 5.113        |
| 1998         | 92.107                     | 85.694           | 6.413        |
| 1999         | 118.977                    | 116.024          | 2.953        |
| 2000         | 150.738                    | 136.180          | 14.558       |
| 2001         | 184.478                    | 179.364          | 5.114        |
| 2002         | 155.959                    | 149.722          | 6.237        |
| 2003         | 226.440                    | 189.778          | 36.662       |
| 2004         | 215.411                    | 203.041          | 12.370       |
| 2005         | 211.128                    | 222.529          | -11.401      |
| 2006         | 251.020                    | 222.245          | 28.775       |
| 2007         | 313.364                    | 277.810          | 35.554       |
| 2008         | 271.521                    | 274.247          | -2.726       |
| 2009         | 292.103                    | 254.955          | 37.148       |
| 2010         | 228.981                    | 248.625          | -19.644      |
| 2011         | 290.901                    | 248.237          | 42.664       |
| 2012         | 289.524                    | 287.293          | 2.231        |
| 2013         | 309.677                    | 274.465          | 35.212       |
| 2014         | 314.316                    | 306.491          | 7.825        |
| 2015         | 332.905                    | 358.813          | -25.908      |
| 2016         | 335.779                    | 386.910          | -51.131      |
| 2017         | 327.129                    | 392.963          | -65.834      |
| 2018         | 348.416                    | 412.455          | -64.039      |
| 2019         | 374.366                    | 424.038          | -49.672      |
| 2020         | 354.398                    | 373.741          | -19.343      |
| 2021         | 412.590                    | 427.906          | -15.316      |
| 2022         | 430.991                    | 441.902          | -10.911      |
| 2023         | 452.910                    | 434.681          | 18.229       |
| 2024         | 516.113                    | 508.760          | 7.353        |
| <b>TOTAL</b> | <b>8.193.662</b>           | <b>8.189.500</b> | <b>4.162</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Secretaria Judiciária; Assessoria de Apoio ao Julgamento Colegiado; Secretaria de Processamento de Feitos; ARP e STI (BI).

**Tabela 2** – Recursos ocorridos no STJ de 1989 a 2024

| AgInt   | AgRg    | Edcl    | TOTAL     |
|---------|---------|---------|-----------|
| 621.464 | 692.811 | 526.620 | 1.840.895 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Secretaria Judiciária; Assessoria de Apoio ao Julgamento Colegiado; Secretaria de Processamento de Feitos; ARP e STI (BI).

Dessa forma, a principal motivação para este estudo foi identificar quais respostas têm sido dadas pelo STJ a esses problemas, buscando analisar o impacto do controle da atuação administrativa do CNJ sobre o STJ.

## 1.4. Objetivos da pesquisa

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa busca compreender o instituto da *Accountability* e analisar o impacto do controle exercido pelo Conselho Nacional de Justiça na atuação administrativa do Superior Tribunal de Justiça.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Definem-se como objetivos específicos: analisar criticamente os avanços observados no STJ, após a criação do Conselho Nacional de Justiça, especialmente no que se refere à prestação de contas e à transparência; e examinar em que medida a adoção das práticas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça impacta o Superior Tribunal de Justiça.

## **2 PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2.1 Introdução**

Em relação ao presente estudo, o uso do termo *Accountability*, ainda pouco explorado na literatura sobre administração do Judiciário, é compreendido de maneira relativamente convergente pelos autores, e está geralmente associado aos conceitos prestação de contas transparência.

O método de pesquisa aqui utilizado foi o bibliográfico, por ser o mais adequado para alcançar os objetivos gerais e específicos deste trabalho, com uma metodologia compatível com a natureza do tema e o objetivo da pesquisa, em razão da especificidade deste estudo.

### **2.2 Referencial teórico**

Embora a discussão sobre a necessidade de *Accountability* no Poder Judiciário seja um debate moderno, alguns autores apontam a relevância de se analisar e interpretar o fenômeno, dedicando-se às principais dimensões do conceito, ressaltando a escassez de estudos relacionados à Administração do Judiciário (Guimarães, Odelius e Medeiros, 2011).

As normas de auditoria da INTOSAI conceituam a *Accountability* pública como a obrigação das pessoas ou entidades às quais foram confiados recursos, incluindo as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar àqueles que delegaram essas responsabilidades. Ademais, trata-se da obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos que lhes foram estabelecidos.

Esse conceito de *Accountability* é fundamental para a compreensão da prática da boa governança e da auditoria governamental. Ele envolve, no contexto das relações que se estabelecem entre os administradores públicos, o Parlamento e a sociedade em, pelo menos, três dimensões — informação, justificação e sanção — como mecanismos básicos de prevenção ao abuso de poder

A sociedade, que delega os recursos e poderes para que o Estado execute as ações de realização do bem comum, o Parlamento, que a representa, e outros agentes públicos e privados não podem prescindir de informação clara e precisa. Essa informação é necessária para aferir se os recursos e poderes estão sendo utilizados em conformidade

com os princípios de administração pública, leis e regulamentos aplicáveis. Exige-se, pois, a utilização desses recursos e o exercício desses poderes de forma transparente.

A delegação de recursos e poderes, conferida pela sociedade por intermédio do Parlamento, implica, por parte do gestor público, a obrigação constante de prestar contas e justificar suas ações, garantindo o alinhamento às diretrizes fixadas pelo poder público. Assim, a obrigação de informar está intrinsecamente associada à obrigação de que os atos sejam devidamente justificados.

Além de informar e justificar, a relação de *Accountability* abrange mecanismos que assegurem o cumprimento da lei e a responsabilização por abusos de poder ou uso inadequado de recursos públicos, por meio da aplicação de sanções legais, sujeitando o abuso de poder e a negligência no uso dos recursos públicos ao exercício das sanções legais.

A missão institucional do Tribunal de Contas da União (TCU), de assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade, coloca-o na posição de órgão de controle externo das relações de *Accountability* que se estabelecem entre os administradores públicos, o Parlamento e a sociedade. Para cumprir essa missão, o TCU defende que todos os agentes de órgãos, entidades, programas e fundos públicos devem contribuir para aumentar a confiança sobre a forma como são geridos os recursos colocados à sua disposição, reduzindo a incerteza dos membros da sociedade sobre o que acontece no interior da administração pública.

No contexto da *Accountability*, a auditoria é definida pelo Escritório do Auditor-Geral do Canadá (OAG) como ação independente de um terceiro sobre uma relação de *Accountability*, objetivando expressar uma opinião ou emitir comentários e recomendações sobre como essa relação está sendo cumprida.

A atuação independente do TCU, por meio de auditorias, de estímulo à transparência da gestão e de outras ações de controle externo (incluindo a aplicação de sanções), constitui-se instrumento da governança pública cujo propósito, ao final, é assegurar a *Accountability* pública, contribuindo para reduzir as incertezas sobre o que ocorre no interior da administração pública, fornecendo à sociedade e ao Congresso Nacional uma razoável segurança de que os recursos e poderes delegados aos administradores públicos estão sendo geridos mediante ações e estratégias adequadas e transparentes, conforme os princípios de administração pública.

O Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais Superiores, a Procuradoria-Geral da República, a Ordem dos Advogados do Brasil, os

representantes dos tribunais da União e estaduais, as associações de magistrados, o Ministério da Justiça e sua Secretaria da Reforma do Judiciário e o Congresso Nacional podem ser considerados atores centrais do sistema de governança do Poder Judiciário (Chaves, 2014).

Como consequência, não deve ser recebida com estranheza a presença de um diálogo entre os representantes do Poder Judiciário e os demais Poderes da República. Esse diálogo visa obter as condições necessárias para, por exemplo, aprovar reformas institucionais e processuais que garantam maior eficácia às atividades da Justiça, bem como em ações que promovam a internalização de direitos e deveres, a ressocialização de condenados, a imaculabilidade dos direitos fundamentais, a redução da litigiosidade e a elaboração de normas que ainda demandam concretização em nossa ordem jurídica e social.

Para além disso, o Judiciário também precisa estabelecer diálogos com o Parlamento e o Poder Executivo para questões como: remuneração dos magistrados e servidores, aprovação da lei anual orçamentária, criação de novos tribunais, criação de cargos, entre outros. Isso exige a adoção de estratégias de interação com a sociedade civil e com demais atores do sistema de justiça (Chaves, 2014).

*Accountability*, segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC apud Oku, 2021, p. 55), é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por suas decisões e ações, gestão de recursos públicos e resultados obtidos.

Em sua atividade típica, a prestação jurisdicional reclama um processo *accountable*, em que transparência e independência informam estruturação, tramitação e abertura dos procedimentos. É importante salientar que a *Accountability* não se restringe ao CNU e aos Tribunais de Contas, sendo indispensável o arranjo de mecanismos, controles, processos, normas e unidades para que os Tribunais de Justiça prestem contas e se responsabilizem pelas atividades desenvolvidas (Oku, 2021, p. 55).

A *Accountability* é considerada relevante para o combate da corrupção ou favorecimento, mas não se limita exclusivamente a essa tarefa, estando vocacionada à melhoria da performance da gestão pública e ao fortalecimento da governança. Trata-se da “necessidade de uma pessoa ou instituição que recebeu uma atribuição ou delegação de poder prestar informações e justificações sobre suas ações e seus resultados, podendo ser sancionada política, pública, institucional e/ou juridicamente por suas atividades”

(Oku, 2021, p. 55) e encerra diversas modalidades de controle e de relações entre os atores (políticos e/ou institucionais).

A literatura procura classificá-la em modalidades ou dimensões: a) *Accountability* vertical, visualizada de cima para baixo ou vice-versa, que ocorre nas eleições (*Accountability* eleitoral) ou b) por intermédio de organizações da sociedade, da imprensa e de reclamações apresentadas pelos cidadãos junto às Ouvidorias com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não (*Accountability* social). Nesse ponto, a atuação dos organismos de imprensa é capaz de proporcionar a manutenção da confiança do público na administração da justiça (Oku, 2021, p. 55).

Ainda, o termo *Accountability* pressupõe a relação entre um principal (mandante) e um *agent* (agente ou mandatário), assim como duas estruturas analíticas: *answerability* (necessidade de dar respostas, informar e explicar) e *enforcement* (capacidade de coagir mediante imposição de sanções) (Oku, 2021, p. 56). Por fim, com base nessas concepções, foi desenvolvido o pensamento crítico sobre o assunto.

A *Accountability* pode ser entendida como uma forma de controle social, em que as instâncias administrativas devem prestar contas de suas ações à sociedade, buscando atender aos seus legítimos anseios (Cueva, Reis Júnior, Lemos Júnior e Allemand, 2019).

Um modelo ideal de atuação da ouvidoria judiciária como veículo de *Accountability* no Poder Judiciário seria definido, segundo Fontana, pela busca de:

(...) padrões mínimos de expectativas em relação ao funcionamento da justiça, ou seja, como a possibilidade da sociedade ou outro agente público exigir informações e justificativas em decorrência de atos, omissões, reconhecendo ainda a probabilidade de imposição de sanções.

(...) Isto se fez necessário porque o Poder Judiciário começou a apresentar fragilidades como: demora processual, agentes utilizando-se dos bens da instituição em proveito próprio e de sua família, agindo com excesso de autoritarismo, sentenças sem uma fundamentação plausível, fazendo com que esta mudança e a prática da *Accountability* se tornasse necessária (CHAVES, 2017, p. 157).

## 2.3 Métodos e técnicas

### 2.3.1 Pesquisa bibliográfica

A Pesquisa Bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, elaborado a partir de livros, revistas, jornais, boletins, monografia, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com objetivo de colocar o pesquisador diante de todo produto já produzido sobre o foco do estudo, com propósito de aperfeiçoar e atualizar o conhecimento.



Ao realizar uma pesquisa bibliográfica o estudioso necessita dedicar-se a leitura, além de tentar reconstituir a teoria aprofundando os fundamentos teóricos, consciente que não se cuida apenas de reprodução do que já foi objeto de estudo, e fornecendo uma nova perspectiva.

Deste modo, visa a investigação e análise crítica dos documentos publicados acerca do objeto de estudo com propósito de atualizá-la, aprimorar o conhecimento e apresentar sua contribuição ao estudo.

Dentre os objetivos da pesquisa bibliográfica estão; o baixo custo, pois boa parte do suporte de que necessita pode ser encontrada na internet, possui como ângulo desfavorável o fato de que um número pequeno de obras publicadas pode prejudicar a análise da pesquisa, compreendendo a qualidade.

Um olhar crítico possibilita ao pesquisador priorizar a compreensão e o resultado com o fim de esclarecer ou comprovar os dados obtidos através dos materiais analisados (De Sousa, de oliveira e Alves, 2021).

Assim, é possível examinar que a pesquisa bibliográfica requer elevado grau de vigilância epistemológica, observação e cuidado na opção e direcionamento dos procedimentos metodológicos (Stefanuto, De Oliveira, Moreira, Aguiar *et al* 2022).

Em 2003, foi publicado o *Handbook of mixed methods in the social behavior Sciences* (Tashakkori e Teddlie, 2010), que apresenta uma visão geral de elementos principais desse tipo de abordagem, como: a) a coleta de dados qualitativos e quantitativos em resposta às questões de pesquisa; b) a inclusão de métodos rigorosos dos dados quantitativos e qualitativos; c) a integração das duas formas de dados, seja por meio de combinação ou pela construção e um banco de dados a partir de outro; e d) a necessidade de se informar os procedimentos por uma filosofia e uma teoria (Creswell; Creswell, 2021).

A abordagem deste trabalho — que também pode ser denominada integração, síntese, métodos quantitativos e qualitativos, multimétodo, pesquisa mista ou metodologia mista — se originou aproximadamente no final da década de 1980.

Quanto à observação qualitativa, também chamada de observação de campo, direta ou participante, seus principais objetivos são: a) explorar ambientes, contextos, subculturas e aspectos da vida social (Grinnell, 1997); b) descrever comunidades, contextos ou ambientes, além das atividades que se desenvolvem nele, as pessoas que participam e o significado de tais atividades; c) compreender processos, inter-relações e

suas situações ou circunstância onde acontecem as experiências humanas; d) identificar problemas; e e) gerar hipóteses para futuros estudos.

Para garantir rigor metodológico, pesquisadores qualitativos têm buscado critérios análogos à confiabilidade, validade e objetividade na pesquisa (Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio, 2013). Essa credibilidade se relaciona à capacidade do pesquisador de captar e comunicar com fidelidade a linguagem, os pensamentos, as emoções e os pontos de vista dos participantes. Mertens (2005) a define como a correspondência entre a forma como o participante percebe os conceitos relacionados com a formulação e a maneira como o pesquisador retrata os pontos de vista do participante (Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio, 2013)

Já Franklin e Ballau (2005 *apud* Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio, 2013) consideram que a credibilidade é alcançada por meio de: a) corroboração estrutural, processo em que várias partes dos dados se apoiam mutuamente; e b) adequação referencial, quando os dados permitem visualizar características não percebidas isoladamente.

Entre as medidas para aumentar a credibilidade, destacam-se: estadias prolongadas no campo; amostragem dirigida ou intencional; triangulação; auditoria externa; comparação com a teoria; checagem com os participantes; uso de lógica para testar as noções; uso de descrições detalhadas, profundas e completas, mas nítidas e simples (Henwood, 2005; Daymon, 2010); explicitação de dados discrepantes; e consideração de crenças e preconceitos do pesquisador (Franklin e Ballau, 2005 *apud* Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio, 2013; Neumam, 2009; Creswell, 2009).

Além dos critérios anteriores, Tashakkori e Teddlie (2008) e Teddlie e Tashakori (2009) acrescentam outros, como: a) fundamentação teórica e filosófica sólidas e fornecimento de um marco referencial que dê apoio ao estudo; b) aproximação, contundência com que as opiniões e a lógica do estudo foram aplicadas do ponto de vista metodológico; c) representatividade de vozes com a inclusão de todos grupos de interesse, ou pelo menos a maioria; e a profundidade com que novas descobertas e o entendimento do problema de pesquisa são apresentados por meio dos dados e do método utilizado (Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio, 2013).

Em todo processo de análise, deve-se manter a formulação original do problema como referência, embora ajustes possam acontecer durante a pesquisa, desde que devidamente justificados (Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio,

2013). E, nesta pesquisa, as variáveis utilizadas foram: a) quantidade de processos distribuídos; b) quantidade de processos julgados; e c) quantidade de processos baixados.

Essa abordagem metodológica atende ao propósito deste trabalho, considerando que o uso de procedimentos qualitativos permite revelar como o tema tem sido explorado nas pesquisas realizadas no Brasil (Araújo, 2006).

### 2.3.2 Metodologia

Este estudo se apoiou na abordagem exploratória e bibliográfica, para tanto, exibiu os conceitos de *Accountability* e após descrita a metodologia do estudo bibliométrico, os resultados esperados e suas implicações, encerrou o artigo com considerações.

No esforço de se reunir as principais contribuições teóricas sobre o tema, priorizou-se a seleção de artigos publicados entre 1988 e 2024, sendo 1988 o marco temporal do advento constitucional e 2024 como limite para abarcar publicações recentes sobre “governança judicial”.

Devido ao caráter exploratório, foram adotadas como palavras-chaves “*Accountability*”, “judiciário” e “governança”. Realizou-se uma análise detalhada dos resumos dos artigos selecionados, com o objetivo de identificar os resultados que melhor se adequam aos objetivos deste estudo, sem incorrer no equívoco de desconsiderar o restante do conteúdo.

As buscas pelos artigos foram realizadas nos seguintes portais eletrônicos: Google Scholar; SPELL; SCIELO e Portal Capes. Todos esses são reconhecidos por suas bases bibliográficas de trabalhos científicos. Na pesquisa, foram utilizados os termos (a) Court; (b) STJ; (c) Controle Judicial; (d) Superior Tribunal de Justiça; (e) Conselho Nacional de Justiça; (f) Governança Judicial; (g) Governança Judiciária; (h) Administração Judicial; (i) Administração Judiciária; (j) Superior Tribunal de Justiça; e (k) Conselho Nacional de Justiça. Algumas buscas resultaram em resultados em língua estrangeira. Por isso, a pesquisa foi delimitada para o idioma “português” e o país pesquisado “Brasil”, com o intuito de compreender qual o enfoque que a temática está tendo no país.

O termo “Governança” no Google Acadêmico apresentou 60.300 resultados, sendo a plataforma com maior volume de trabalhos. Já na Capes, para o mesmo critério, foram localizados 3.811 artigos revisados. A expressão “Governança Judicial” apareceu em 33 artigos com mesmo rigor (Tabela 3).

**Tabela 3** – Síntese da revisão bibliográfica

| Termo <i>versus</i> nº de artigos | Google Acadêmico | SPELL | Scielo | Capes   |
|-----------------------------------|------------------|-------|--------|---------|
| COURT                             | 1.230.000        | 39    | 4562   | 182.102 |
| GOVERNANÇA                        | 60.300           | 124   | 1629   | 3811    |
| JUDICIAL                          | 48.700           | 25    | 4308   | 127.669 |
| JUDICIARY                         | 15.000           | 16    | 722    | 9051    |
| SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA      | 01               | 00    | 34     | 474     |
| STJ                               | 14.700           | 00    | 143    | 1023    |
| CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA      | 152.000          | 02    | 31     | 302     |
| CNJ                               | 16.300           | 02    | 34     | 2781    |
| CONTROLE JUDICIAL                 | 18.300           | 01    | 219    | 816     |
| GOVERNANÇA JUDICIAL               | 16.200           | 02    | 19     | 33      |
| GOVERNANÇA JUDICIÁRIA             | 9.740            | 00    | 00     | 06      |
| ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL            | 19.000           | 00    | 136    | 3171    |
| ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA          | 17.800           | 00    | 05     | 44      |
| PARCIAL                           | 1.618.041        | 2111  | 11.842 | 331.283 |
| <b>TOTAL GERAL</b>                | <b>1.963.277</b> |       |        |         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Identificaram-se poucos textos científicos relevantes, dos quais foram priorizados aqueles revisados por pares. No total, foram selecionados 33 (trinta e três) artigos, a maioria tratando do tema governança judicial, valorizando um aspecto em particular (Tabela 4).

**Tabela 4** – Artigos base CAPES

| Classificação do Tema | Número de artigos | Percentual (%) |
|-----------------------|-------------------|----------------|
| Gestão                | 11                | 33,33%         |
| Governança            | 5                 | 15,15%         |
| Accountability        | 4                 | 12,12%         |
| Outros Temas          | 13                | 39,39%         |
| Total                 | 33                | 100,00%        |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da observação de títulos, resumos e palavras-chave, buscou-se identificar os aspectos predominantes em cada estudo. Aqueles artigos que abordavam mais de uma perspectiva teórica foram classificados de acordo com sua área de ênfase principal.

## 2.4 Resultados e discussão

### 2.4.1 Quadro teórico-conceitual

Com base nos artigos selecionados e seguindo os critérios de formatação para referências dos autores, o Quadro 1 apresenta um apanhado teórico-conceitual sobre *Accountability*.

**Quadro 1** – Quadro Teórico-Conceitual

| CONCEITO              | AUTOR(ES)                                                  | DEFINIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Accountability</i> | FGV Projetos (2009)                                        | A obrigação que alguém ou uma instituição tem de prestar contas de seus atos                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Accountability</i> | Oliveira e Cunha, 2020                                     | Para as autoras, <i>Accountability</i> é um dos objetivos do processo e da disciplina de monitorar, analisar e usar dados de desempenho organizacional em uma base regular (idealmente em tempo real ou quase real) e contínua, visando melhorias na eficiência, eficácia, transparência e confiança pública nos tribunais e no sistema de justiça |
| <i>Accountability</i> | Oku, E. N., 2021                                           | <i>Accountability</i> é, de acordo com International Federation of Accountants (IFAC), o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por suas decisões e ações, pela gestão dos recursos públicos e pela relação com desempenhos e resultados                                                   |
| <i>Accountability</i> | Chaves, L.A. (2014)                                        | “Prestação de contas”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Accountability</i> | Filgueiras, Fernando (2013) <i>apud</i> Chaves, L.A., 2019 | Processos políticos e institucionais que configuram a prestação de contas como princípio fundamental para a publicidade das ações de agentes e instituições frente à cidadania                                                                                                                                                                     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Brasil, o termo “*Accountability*” (que não possui tradução exata para o português) vem sendo regularmente associado à “responsabilização” ou “prestação de contas”. Sua relevância tem alcançado relevância, acentuou-se especialmente após a Constituição Federal de 1988 e, mais especificamente, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004. Antes disso, a noção de *Accountability* não figurava no contexto jurídico nacional, sendo associada apenas à responsabilidade objetiva na relação da administração pública e sociedade. Atualmente, instrumentos como o relatório anual “Justiça em Números” do CNJ são considerados fundamentais para assegurar a *Accountability* no Judiciário.

Esse conceito é complexo e envolve diversas dimensões, incluindo controle, transparência, obrigação de prestação de contas, responsabilidades e sanções. Ele pode ser entendido como a obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas sobre os atos de gestão a instâncias controladoras ou a seus representados, assumindo responsabilidade pelos resultados.

Além disso, a *Accountability* pode ser compreendida como uma forma de controle social, na qual as instâncias administrativas devem justificar suas ações perante a sociedade, a fim de atender aos anseios legítimos desta. Nessa perspectiva, a *International Federation of Accountants* (IFAC, *apud* Oku (2021) entende o conceito como a responsabilidade por decisões, ações e gestão de recursos públicos, enquanto a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) a define como a obrigação de responder, na esfera fiscal, gerencial e programática, pelo uso de recursos públicos. A *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD *apud* Oku, 2021) aponta a prestação de contas como meio de melhorar a capacidade de grupos vulneráveis de expressarem suas necessidades.

Segundo Schedler (1999 *apud* Barbosa e Rodrigues, 2020; Oku, 2021), a *Accountability* possui dois elementos essenciais: a) *answerability*, que é, exatamente, a obrigação de fornecer informações e justificativas pelos atos praticados, o que denota a necessidade de um agente ou órgão estatal prestar informações fundamentadas sobre seus atos a terceiros, que podem ser outros agentes estatais ou a própria sociedade; e c) *enforcement*, que é capacidade de aplicar sanção quando houver violação das leis.

Para Pinho e Sacramento (2009 *apud* Barbosa e Rodrigues, 2020), os elementos imprescindíveis da *Accountability* são: informação, justificação e punição. Essa concepção inclui tanto um viés de responsabilidade objetiva quanto um viés subjetivo, de cobrança interna pela necessidade de justificação.

A literatura reconhece duas perspectivas da *Accountability*: uma ativa, outra passiva. Autores como Guillermo O'Donnell (1997, *apud* Barbosa e Rodrigues, 2020; Oku, 2021) apresentam outra visão, dividindo-a em: *Accountability* vertical, que se refere ao controle exercido pela sociedade sobre os agentes e órgãos estatais, por meio de eleições, participação política, atuação da imprensa, ou reclamações diretas às Ouvidorias, e *Accountability* horizontal, que é o controle exercido por instituições entre si (freios e contrapesos).

Filgueiras (2013 *apud* Chaves, 2019), localiza a *Accountability* dentro de processos políticos e institucionais que garantem a publicidade das ações estatais, indo

além da mera prestação de contas, buscando, também, a eficiência, a confiança pública e o equilíbrio com a independência judicial.

#### 2.4.2 *Accountability* e a efetiva tutela da prestação jurisdicional

A *Accountability* deve permear todas as atividades do Poder Judiciário, e não somente a função jurisdicional que lhe é tipicamente atribuída. Essas atividades podem ser classificadas em (a) atividade processual: a manipulação de autos de processo e tramitação de demandas judiciais; (b) atividade jurisdicional: o poder de aplicar a lei no caso concreto, resolver determinada pretensão ou a intervenção judicial necessária para conferir validade e eficácia a um negócio jurídico; e (c) atividade administrativa: o planejamento, a execução e o controle do órgão nas áreas administrativa, estratégica, operacional, jurídica, contábil, econômica, financeira, orçamentária, patrimonial, obras e serviços de engenharia e tecnologia da informação. A partir das tarefas desempenhadas pelos Tribunais de Justiça, acrescentamos (d) atividade de controle e fiscalização: as correções nas serventias extrajudiciais para aferir a regularidade dos serviços prestados em virtude de outorga da delegação, os controles sobre o pagamento de valores de outros entes concernentes à gestão dos precatórios; (e) atividade de normatização com eficácia que pode extrapolar as atividades do Poder Judiciário com repercussão na vida dos jurisdicionados, podendo citar, como exemplo recente, o provimento do tribunal que autoriza cartórios a registrar o chamado “divórcio impositivo”, não obstante ter sido suspenso por decisão do Conselho Nacional de Justiça. Mitidiero (2019) afirma que “processo *accountable* é um processo permeado pela fiscalização pública e pelo acesso à informação, sem as quais dificilmente se pode pensar em um processo efetivamente democrático” (*apud* Oku, 2021, p. 56).

A transparência judicial é um preceito da prestação de contas e está listada em dois níveis: ativa (a publicação periódica de informações atualizadas, cujo conhecimento é relevante para garantir a transparência da atividade relacionada à operação e ao controle da ação pública) e passiva (o direito dos cidadãos de acessar informações, ressalvadas as hipóteses de restrição legal).

Dessa forma, o Judiciário deve informar à sociedade sobre todos os aspectos do seu funcionamento, incluindo sua gestão, seus procedimentos e suas decisões. A ausência de visibilidade gera desconfiança do público em relação ao Judiciário e, por se tratar de exceção, deve encontrar justificativa com base em outros princípios ou valores (Oku, 2021, p. 62).

#### 2.4.3 Níveis de *Accountability* sobre o Poder Judiciário

A adoção das dimensões da *Accountability* no Poder Judiciário é essencial para promoção de sua governança. A preocupação com a gestão administrativa do Poder Judiciário e sua eficiência ganharam notoriedade com a Emenda Constitucional nº 45/2004, cuja proposta tramitou por cerca de doze anos no Congresso Nacional, tendo como ponto central o conceito de celeridade processual.

Contudo, o debate para sua implementação mostrou-se distinto das discussões referentes à Reforma Administrativa da década de 1990, que trouxe avanços em termos de eficiência no setor público. Nohara aponta como causas dessa diferença: a autonomia institucional, os objetivos específicos do Poder Judiciário e as características distintas da função jurisdicional em comparação com a função administrativa e o debate de alteração dos códigos de processo para maior efetividade do sistema de justiça.

O que se verifica no Poder Judiciário é a adoção de modelos de gestão distintos, acumulação pelos juízes da função jurisdicional com a função de gestores administrativos, grandes volumes de processos, produtividade com base em números de processos como sistema de produção de massa e com emprego de métodos fordistas. Acrescente-se a tudo isso a existência de setores que se beneficiam da morosidade da prestação jurisdicional, bem como a cultura da litigância difundida sobretudo pelo Estado.

Existem várias possibilidades de responsabilização, como a *Accountability* judicial decisional, que consiste na possibilidade de requerer informações e justificações dos magistrados e aplicar sanções quando necessário. Em relação à interseção existente entre a independência e a fundamentação das decisões judiciais, os autores afirmam que a *Accountability* “deve ser desenhada com muito cuidado para não afrontar o conceito de independência judicial decisional” e “impõe ao magistrado que, na sentença, apresente as principais informações sobre o caso e justifique por meio dos fatos, das leis e da constituição a sua decisão judicial” (Oku, 2021, p. 55).

Outra perspectiva é a *Accountability* judicial comportamental, idealizada para receber informações e justificações sobre o comportamento do magistrado como, por exemplo, honestidade, integridade e produtividade, ressaltando-se a importância de códigos de conduta que invocam a responsabilidade dos juízes por seu comportamento perante as partes, os advogados, os servidores e o povo.

Por fim, a *Accountability* judicial institucional diz respeito às informações e justificações sobre “ações institucionais não jurisdicionais (administração, orçamento e relações com outros poderes)” (Oku, 2021, p. 51). Sob essa vertente, a independência



judicial ganha relevância em virtude das autonomias institucionais, das garantias funcionais e do processo de seleção de juízes pelo próprio Poder Judiciário (Oku, 2021, p. 71).

#### *2.4.4 Aplicação do princípio da transparência no Poder Judiciário*

Compreender a historicidade da dinâmica interna do Judiciário revela muito sobre as condições em que certas críticas são feitas e, de outro lado, as possibilidades para se defender outro perfil de administração dos órgãos que integram a complexa estrutura judicante no Brasil (Chaves, 2014).

A transparência é um dos pilares da confiança pública. Inspirando-se no pensamento de Bentham (s.d.) *apud* Oku, entende-se que “a publicidade é a alma da justiça”, permitindo o controle social contra a injustiça e improbidade judicial. A legitimidade do Judiciário depende, em grande medida, da confiança do público em sua fidelidade à lei e na equidade de suas decisões (Oku, 2021, p. 68).

A abertura dos órgãos jurisdicionais permite compreender o modo como são decididos os casos, proporciona maior qualidade argumentativa e, no plano dos precedentes, viabiliza a fiscalização sobre sua elaboração e aplicação. Decisões proferidas em casos pretéritos funcionam como paradigmas para decisões futuras. Segundo Barboza e Pugliese (2018), “na medida em que as decisões de hoje funcionarão como precedentes aos futuros julgadores, deve haver uma responsabilidade especial em relação a vincular o futuro antes de se chegar lá” (Oku, 2021, p. 68).

O escrutínio público é imprescindível para assegurar a legitimidade do Poder Judiciário, permitindo à sociedade avaliar suas ações e resultados, modificar a legislação quando a interpretação judicial se encontrar em conflito com os anseios da sociedade, demonstrar que a justiça está sendo feita e prevenir abusos desse mesmo poder (Oku, 2021, p. 69).

Ao retirar do público a esperança de saber que a justiça está sendo feita, os procedimentos judiciais secretam-se ou aumentam o risco da percepção de injustiça, alimentando um sentimento de abuso (suspeita, desconfiança e falta de confiança), o que, por sua vez, esgarça a confiança do público em instituições judiciais e, em última instância, leva à ameaça de ataques e ao esmaecimento da independência judicial (Oku, 2021, p. 69).

A aproximação do Judiciário com a população não implica afastamento do acesso à justiça por parte dos jurisdicionados. Ao intervir em questões sensíveis, inclusive

políticas, o Judiciário reforça a necessidade de decisões bem fundamentadas e transparentes, contribuindo para um processo mais *accountable*. Esse controle argumentativo deve ser realizado pelas instâncias superiores e pela comunidade jurídica, composta por magistrados, advogados, defensores públicos, membros do Ministério Público, professores de Direito, outros observadores e pesquisadores sobre o funcionamento do sistema jurídico.

Uma decisão fundamentada deve guardar conformidade com as normas de argumentação jurídica, empregando métodos de interpretação reconhecidamente legítimos dentro da comunidade judiciária. A criatividade judicial manifesta-se quando o resultado de um caso não é inteiramente determinado pela norma, mas por uma construção argumentativa consistente.

A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) exerce um papel relevante na defesa da Constituição, na ordem jurídica do Estado Democrático de Direito e pugna pela boa aplicação das leis, pela rápida administração da justiça e pelo aperfeiçoamento da cultura e das instituições jurídicas (art. 44, inciso I, do Estatuto da OAB). O art. 2º do Código de Ética e Disciplina estabelece que:

O advogado, indispensável à administração da Justiça, é defensor do Estado democrático de direito, da cidadania, da moralidade pública, da Justiça e da paz social, subordinando a atividade do seu Ministério Privado à elevada função pública que exerce (Brasil, 2015, p.4)

E são deveres do advogado, dentre outros, “contribuir para o aprimoramento das instituições” (Oku, 2021, p. 75). Os advogados são habilitados na avaliação da justiça e da correção dos processos e procedimentos. Isso não significa que a função mais relevante da Ordem dos Advogados do Brasil está limitada a um viés corporativo ou procedimental. Quanto ao Ministério Público, o texto constitucional atribui a tarefa de fiscalizar e acionar os demais Poderes e seus órgãos. O Parquet detém legitimidade ativa para ajuizar a ação de improbidade administrativa, inclusive contra os magistrados, cuja extensão será examinada adiante (Oku, 2021, p. 75).

Dentre os mecanismos de responsabilização por má conduta judicial estão a improbidade administrativa e o *impeachment* contra magistrados estaduais. Esses mecanismos não se confundem com os procedimentos existentes internamente ao Poder Judiciário conduzidos pelas Corregedorias e pelo CNJ, mas, pelo mesmo fato, podem levar à necessidade de se repensar o grau de independência entre as instâncias administrativa e judicial (Oku, 2021, p. 77).

No que tange os atos de gestão da unidade jurisdicional, não há controvérsia quanto à possibilidade de responsabilização dos magistrados por atos de improbidade. A parcialidade do magistrado na condução ou ocultação dos processos, em violação aos deveres do cargo, pode ser questionada judicialmente, como já reconheceu o Superior Tribunal de Justiça (Oku, 2021, p. 80).

Em relação ao *impeachment* de membros do Poder Judiciário, embora não afete diretamente o destino do país (como ocorre no caso do Chefe do Estado), pode comprometer a independência e imparcialidade. O *impeachment* invoca a preocupação no uso desvirtuado de instituições democráticas, falta de autocontenção no exercício dos instrumentos à disposição para o exercício do poder e risco para a separação de Poderes. E, no que toca ao Poder Judiciário, atinge um dos componentes da independência judicial: a garantia de permanência no cargo (Oku, 2021, p. 78).

No plano constitucional, o poder constituinte reformador acrescentou o §7º ao art. 100 da Constituição: “O Presidente do Tribunal competente que, por ato comissivo ou omissivo, retardar ou tentar frustrar a liquidação regular de precatórios incorrerá em crime de responsabilidade e responderá, também, perante o Conselho Nacional de Justiça” (Emenda Constitucional nº 62/2009) (Oku, 2021, p. 80).

## 2.5 Conclusões e recomendações

A observação de que, no período compreendido entre 1988 e 2024, foram encontrados apenas 33 trabalhos que se dedicaram ao estudo do tema “Administração Judiciária já revela a necessidade do surgimento de novos estudos que possam elucidar o que realmente leva o Poder Judiciário, especialmente o Superior Tribunal de Justiça, a enfrentar os mesmos desafios ao longo dos anos.

Os conceitos apresentados revelam definições multidimensionais de *Accountability* no contexto jurídico e de gestão pública. Algumas abordagens, como a da FGV Projetos (2009) e de Chaves (2014), focam no dever de prestar contas. Já o *International Consortium For Court Excellence* (ICCE, 2018), citado por Oliveira e Cunha (2020), amplia o conceito para incluir o monitoramento de desempenho, a busca por eficiência e a confiança pública. Por sua vez, Oku (2021), referindo-se à IFAC, destaca a dimensão legal e gerencial da prestação de contas.

No Poder Judiciário, a *Accountability* deve permear não apenas a função jurisdicional típica, mas também as atividades processuais, jurisdicionais, administrativas, de controle e fiscalização e de normatização.

A chamada *Accountability* judicial decisional permite exigir que magistrados justifiquem suas sentenças com base em fatos, leis e na Constituição, assegurando que o raciocínio seja transparente e passível de avaliação. Essa transparência é um pilar essencial da *Accountability*, sendo a “alma da justiça” (Bantham *apud* Oku, 2021). Ela fortalece a confiança pública, permite avaliações de especialistas, fundamenta políticas públicas e funciona como um controle contra a injustiça e improbidade judicial (Cunha, 2010 *apud* Oliveira e Cunha, 2020).

A *Accountability* é um contraponto necessário à independência judicial. O desafio é encontrar um equilíbrio que garanta a responsabilização, sem comprometer a autonomia e imparcialidade dos juízes. O Judiciário, como instituição, deve ser responsável perante a sociedade democrática, garantindo que todas as decisões sejam tomadas de forma independente e imparcial, com integridade (*International Commission of Jurists* [ICJ] *apud* Oku, 2021).

Assim, a *Accountability* no Brasil, especialmente, no Poder Judiciário, é um conceito dinâmico em evolução, que vai além da mera prestação de contas, pois busca a transparência, a responsabilidade na gestão pública e administrativa, a melhoria do desempenho e o fortalecimento da confiança social nas instituições, visando um equilíbrio essencial com a independência judicial.

### **3 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)**

#### **3.1 Introdução**

O Poder Judiciário brasileiro, incluindo o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e toda a Justiça Federal, enfrenta desafios históricos relacionados à morosidade, baixa eficácia das decisões judiciais e dificuldades de acesso ao sistema judicial, o que desperta a atenção da sociedade e de diversos atores institucionais.

Nesse contexto, o termo *Accountability* surge como a necessidade pessoas ou instituições que receberam delegação de responsabilidade ou atribuição prestar informações e justificações sobre suas ações e seus resultados, estando sujeitas a sanções quando não cumprem seus deveres. Essa prática é fundamental para mitigar abusos de poder, combater a corrupção e o favorecimento, e assegurar que o Judiciário opere de forma eficiente em prol dos interesses da sociedade.

A criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2004, trouxe grandes expectativas acerca de sua capacidade para solucionar os problemas de morosidade e falta de transparência no Poder Judiciário, motivos pelos quais o Judiciário é severamente criticado. Nesse passo, iniciativas como o relatório “Justiça em Números” e o estabelecimento de metas nacionais são exemplos dessa busca por desempenho e prestação de contas realizada pelo Judiciário.

Para ilustrar tal situação, o Superior Tribunal de Justiça, no ano de 2024, recebeu 485.505 processos, um número que cresce anualmente. Essa realidade reforça a relevância do presente estudo, ao propor novas abordagens para enfrentar esse problema social.

Diante desse cenário, a proposta de Produto Técnico-Tecnológico consiste na criação de norma ou marco regulatório para o Superior Tribunal de Justiça. Esse documento teórico busca oferecer ferramentas e diretrizes práticas para orientar os atos de gestão administrativa, fortalecendo a cultura institucional de transparência, eficiência e responsabilidade.

#### **3.2 Descrição geral do produto**

A função atribuída ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) pela Emenda Constitucional nº 45/2004, de fornecer diretrizes a justiça brasileira, marcou um avanço no controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e no cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, além de fomentar a transparência na divulgação das atividades.

Ainda hoje, o Poder Judiciário continua a enfrentar grandes desafios, tais como o recebimento de um volume muito elevado de causas judiciais, além da desconfiança da sociedade. Para ilustrar tal situação, o Superior Tribunal de Justiça, no ano de 2024, recebeu 485.505 processos, um número que cresce anualmente. Essa realidade reforça a relevância do presente estudo, ao propor novas abordagens para enfrentar esse problema social.

Diante desse cenário, a proposta de Produto Técnico-Tecnológico consiste na criação de norma ou marco regulatório para o Superior Tribunal de Justiça. Esse documento teórico busca oferecer ferramentas e diretrizes práticas para orientar os atos de gestão administrativa, fortalecendo a cultura institucional de transparência, eficiência e responsabilidade.

#### **INSTRUÇÃO NORMATIVA STJ/GP N. DE 25 DE JULHO DE 2025.**

Estabelece deveres, obrigações, cuidados e orientações para a gestão administrativa no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, com objetivo de aperfeiçoar a gestão de processos administrativos e à promoção da governança, transparência, eficiência no âmbito do STJ.

**O PRESIDENTE DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**, usando da atribuição conferida pelo art. 21, inciso XXXI, do Regimento Interno do STJ,

**CONSIDERANDO** o estabelecimento de metas do Conselho Nacional de Justiça que representam o compromisso do Poder Judiciário com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar à sociedade serviço com maior eficiência e qualidade;

**CONSIDERANDO** o disposto nas Resoluções do Conselho Nacional de Justiça, nas Resoluções do Superior Tribunal de Justiça e nas diretrizes para aperfeiçoamento da administração judiciária;

**CONSIDERANDO** a necessidade de elaborar instrumentos para aperfeiçoamento da gestão no âmbito do Poder Judiciário;

**CONSIDERANDO** a necessidade de prestação jurisdicional célere, conforme o mandamento do art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal;

**RESOLVE:****Seção I****Da Disposição Preliminar**

Art. 1º Esta Instrução Normativa estabelece diretrizes para os gestores administrativos do Superior Tribunal de Justiça, visando promover a excelência da administração judiciária, aperfeiçoar a prestação jurisdicional e assegurar a adequada prestação de contas à sociedade.

Art. 2º A gestão administrativa no STJ obedecerá aos seguintes princípios:

I – governança judicial: abrange políticas, estratégias, condutas e práticas relativas à administração do Tribunal, com objetivo de apoiar a prestação jurisdicional. Engloba uma noção mais extensa dos significados de gestão ou administração, envolvendo planejamento de longo prazo e auxiliando na definição de direções estratégicas para superação de desafios complexos inerentes à atuação dos gestores;

II – responsabilização: a possibilidade de indivíduos ou instituições, a quem foi delegado poder de fornecer informações e justificativas para suas ações e resultados, ser submetido a sanção. A responsabilização minimiza o risco de abuso de poder e contribui para que o Judiciário opere de modo eficiente, alinhado às expectativas da sociedade;

III – transparência: a publicidade das informações e ações administrativas e judiciais do STJ fomenta a confiança pública, possibilita o controle social e aumenta a capacidade de resposta do Judiciário;

IV – eficiência: a busca permanente pela otimização de recursos e processos garante a celeridade da prestação jurisdicional. A ineficiência acarreta atrasos, aumento dos custos para os litigantes, dificuldade de acesso à justiça e desgaste da confiança no Judiciário;

V – independência judicial: a independência deve ser estrutural, reflexo de arranjos institucionais para a autogovernança judicial, limitada pela sua eventual responsabilização;

VI – inovação: adoção de novas tecnologias, modelos de gestão e práticas que aprimorem o desempenho, a acessibilidade e a eficácia dos serviços judiciários.

**Seção II****Dos Deveres dos Gestores Administrativos**

Art. 3º Compete aos gestores administrativos, em suas respectivas áreas de responsabilidade:

I – implementar o planejamento estratégico institucional, alinhado às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, conforme disposto na Resolução CNJ nº 70/2009, que instituiu o Planejamento Estratégico Nacional;

II – estimular a participação de juízes e servidores na elaboração e execução das propostas orçamentárias e planos estratégicos, devendo os juízes conduzirem a gestão com auxílio dos servidores;

III – assegurar a coleta, a organização e a publicação de dados estatísticos confiáveis sobre as atividades do STJ, haja vista que a produção de dados estatísticos é essencial para a implementação de mudanças e melhorias nos serviços judiciários;

IV – garantir a publicidade das decisões dos juízes e o acesso integral aos dados da tramitação processual;

V – fortalecer a atuação da Ouvidoria do STJ, assegurando sua participação no aprimoramento dos serviços e das políticas administrativas, a partir de denúncias, críticas e sugestões recebidas;

VI – incentivar a adoção de boas práticas de gestão e a inovação, visando aprimorar os modelos e as técnicas de planejamento, monitoramento e controle, contribuindo para ganhos de produtividade nos serviços judiciários;

VII – assegurar a formação e o desenvolvimento profissional de magistrados e servidores em temas de gestão e administração judicial, reconhecendo o caráter híbrido da atividade judiciária que demanda vocação profissional mais ampla;

VIII – garantir a proteção da privacidade e a segurança dos dados pessoais utilizados nos sistemas do Tribunal, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e as resoluções do CNJ sobre uso de Inteligência Artificial.

### **Seção III**

#### **Das Orientações Específicas**

Art. 4º Os gestores administrativos devem observar os seguintes cuidados e orientações em suas atividades:

I – na condução dos processos e atos administrativos, evitar o excesso de informalidade e zelar pelo devido processo legal, com atenção à fundamentação de suas



decisões administrativas, integrante da formalização do ato e causa de invalidade em caso de ausência;

II – definir estratégias administrativas no âmbito de sua unidade, garantindo a eficiência e a qualidade dos serviços administrativos;

III – planejar, organizar, controlar as atividades administrativas e supervisionar os resultados;

IV – Cuidar da correta aplicação dos recursos, sejam públicos ou privados, agindo com probidade, ética e evitando conflitos de interesse;

V – reconhecer a responsabilidade por suas decisões e seus impactos, sujeitando-se a leis, normas e regulamentos específicos;

VI – garantir a integridade, a consistência e a instrumentalidade dos dados utilizados, permitindo análises detalhadas para o desenvolvimento de políticas públicas e diagnósticos precisos;

VII – no contexto de projetos de Inteligência Artificial (IA), priorizar o uso de fontes oficiais, garantindo que as amostras de dados para treinamento do modelo de IA sejam representativas e aderentes às precauções quanto a dados pessoais sensíveis e sigilo judicial. Os projetos de IA devem manter uma cópia do modelo e dos dados utilizados, seguindo os padrões de segurança da informação;

VIII – reconhecer que a atividade judiciária e a gestão administrativa não são incompatíveis e que uma boa gestão aumenta a independência e a eficácia na prestação da justiça. A autonomia judicial é garantida pela Constituição Federal, exigindo a liderança dos juízes na gestão, com a colaboração essencial dos assistentes de gestão e demais servidores;

IX – fornecer informações precisas sobre a gestão administrativa, mantendo atualizado o cadastro de terceirizados de contratos sob sua gestão;

X – redigir relatórios periódicos sobre a condição financeira e operacional de seus contratos, atendendo às solicitações de informações de forma tempestiva e transparente, assegurando a transparência e a confiabilidade das informações prestadas;

X – manter uma cultura de avaliação crítica e aperfeiçoamento constante, reconhecendo desafios e buscando soluções para fortalecer a legitimidade do STJ perante a sociedade.

#### **Seção IV**

#### **Das Disposições Finais**

Art. 5º Os casos omissos serão resolvidos pela Presidência do Superior Tribunal de Justiça.

Art. 6º Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 25 de julho de 2025.

MINISTRO ANTONIO HERMAN DE VASCONCELOS E BENJAMIN

Presidente do Superior Tribunal de Justiça

### 3.3 Base teórica utilizada

Embora a discussão sobre a necessidade de *Accountability* no Poder Judiciário seja um debate moderno, alguns autores apontam a relevância de se analisar e interpretar o fenômeno, dedicando-se às principais dimensões do conceito, ressaltando a escassez de estudos relacionados à Administração do Judiciário (Guimarães, Odelius e Medeiros, 2011).

As normas de auditoria da INTOSAI conceituam a *Accountability* pública como a obrigação das pessoas ou entidades às quais foram confiados recursos, incluindo as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar àqueles que delegaram essas responsabilidades. Ademais, trata-se da obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos que lhes foram estabelecidos.

Esse conceito de *Accountability* é fundamental para a compreensão da prática da boa governança e da auditoria governamental. Ele envolve, no contexto das relações que se estabelecem entre os administradores públicos, o Parlamento e a sociedade em, pelo menos, três dimensões — informação, justificação e sanção — como mecanismos básicos de prevenção ao abuso de poder

A sociedade, que delega os recursos e poderes para que o Estado execute as ações de realização do bem comum, o Parlamento, que a representa, e outros agentes públicos e privados não podem prescindir de informação clara e precisa. Essa informação é

necessária para aferir se os recursos e poderes estão sendo utilizados em conformidade com os princípios de administração pública, leis e regulamentos aplicáveis. Exige-se, pois, a utilização desses recursos e o exercício desses poderes de forma transparente.

A delegação de recursos e poderes, conferida pela sociedade por intermédio do Parlamento, implica, por parte do gestor público, a obrigação constante de prestar contas e justificar suas ações, garantindo o alinhamento às diretrizes fixadas pelo poder público. Assim, a obrigação de informar está intrinsecamente associada à obrigação de que os atos sejam devidamente justificados.

Além de informar e justificar, a relação de *Accountability* abrange mecanismos que assegurem o cumprimento da lei e a responsabilização por abusos de poder ou uso inadequado de recursos públicos, por meio da aplicação de sanções legais, sujeitando o abuso de poder e a negligência no uso dos recursos públicos ao exercício das sanções legais.

A missão institucional do Tribunal de Contas da União (TCU), de assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade, coloca-o na posição de órgão de controle externo das relações de *Accountability* que se estabelecem entre os administradores públicos, o Parlamento e a sociedade. Para cumprir essa missão, o TCU defende que todos os agentes de órgãos, entidades, programas e fundos públicos devem contribuir para aumentar a confiança sobre a forma como são geridos os recursos colocados à sua disposição, reduzindo a incerteza dos membros da sociedade sobre o que acontece no interior da administração pública.

No contexto da *Accountability*, a auditoria é definida pelo Escritório do Auditor-Geral do Canadá (OAG) como ação independente de um terceiro sobre uma relação de *Accountability*, objetivando expressar uma opinião ou emitir comentários e recomendações sobre como essa relação está sendo cumprida.

A atuação independente do TCU, por meio de auditorias, de estímulo à transparência da gestão e de outras ações de controle externo (incluindo a aplicação de sanções), constitui-se instrumento da governança pública cujo propósito, ao final, é assegurar a *Accountability* pública, contribuindo para reduzir as incertezas sobre o que ocorre no interior da administração pública, fornecendo à sociedade e ao Congresso Nacional uma razoável segurança de que os recursos e poderes delegados aos administradores públicos estão sendo geridos mediante ações e estratégias adequadas e transparentes, conforme os princípios de administração pública.

O Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais Superiores, a Procuradoria-Geral da República, a Ordem dos Advogados do Brasil, os representantes dos tribunais da União e estaduais, as associações de magistrados, o Ministério da Justiça e sua Secretaria da Reforma do Judiciário e o Congresso Nacional podem ser considerados atores centrais do sistema de governança do Poder Judiciário (Chaves, 2014).

Como consequência, não deve ser recebida com estranheza a presença de um diálogo entre os representantes do Poder Judiciário e os demais Poderes da República. Esse diálogo visa obter as condições necessárias para, por exemplo, aprovar reformas institucionais e processuais que garantam maior eficácia às atividades da Justiça, bem como em ações que promovam a internalização de direitos e deveres, a ressocialização de condenados, a imaculabilidade dos direitos fundamentais, a redução da litigiosidade e a elaboração de normas que ainda demandam concretização em nossa ordem jurídica e social.

Para além disso, o Judiciário também precisa estabelecer diálogos com o Parlamento e o Poder Executivo para questões como: remuneração dos magistrados e servidores, aprovação da lei anual orçamentária, criação de novos tribunais, criação de cargos, entre outros. Isso exige a adoção de estratégias de interação com a sociedade civil e com demais atores do sistema de justiça (Chaves, 2014).

*Accountability*, segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC apud Oku, 2021, p. 55), é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por suas decisões e ações, gestão de recursos públicos e resultados obtidos.

Em sua atividade típica, a prestação jurisdicional reclama um processo *accountable*, em que transparência e independência informam estruturação, tramitação e abertura dos procedimentos. É importante salientar que a *Accountability* não se restringe ao CNU e aos Tribunais de Contas, sendo indispensável o arranjo de mecanismos, controles, processos, normas e unidades para que os Tribunais de Justiça prestem contas e se responsabilizem pelas atividades desenvolvidas (Oku, 2021, p. 55).

A *Accountability* é considerada relevante para o combate da corrupção ou favorecimento, mas não se limita exclusivamente a essa tarefa, estando vocacionada à melhoria da performance da gestão pública e ao fortalecimento da governança. Trata-se da “necessidade de uma pessoa ou instituição que recebeu uma atribuição ou delegação de poder prestar informações e justificações sobre suas ações e seus resultados, podendo

ser sancionada política, pública, institucional e/ou juridicamente por suas atividades” (Oku, 2021, p. 55) e encerra diversas modalidades de controle e de relações entre os atores (políticos e ou institucionais).

A literatura procura classificá-la em modalidades ou dimensões: a) *Accountability* vertical, visualizada de cima para baixo ou vice-versa, que ocorre nas eleições (*Accountability* eleitoral) ou b) por intermédio de organizações da sociedade, da imprensa e de reclamações apresentadas pelos cidadãos junto às Ouvidorias com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não (*Accountability* social). Nesse ponto, a atuação dos organismos de imprensa é capaz de proporcionar a manutenção da confiança do público na administração da justiça (Oku, 2021, p. 55).

Ainda, o termo *Accountability* pressupõe a relação entre um principal (mandante) e um *agent* (agente ou mandatário), assim como duas estruturas analíticas: *answerability* (necessidade de dar respostas, informar e explicar) e *enforcement* (capacidade de coagir mediante imposição de sanções) (Oku, 2021, p. 56). Por fim, com base nessas concepções, foi desenvolvido o pensamento crítico sobre o assunto.

A *Accountability* pode ser entendida como uma forma de controle social, em que as instâncias administrativas devem prestar contas de suas ações à sociedade, buscando atender aos seus legítimos anseios (Cueva, Reis Júnior, Lemos Júnior e Allemand, 2019).

Um modelo ideal de atuação da ouvidoria judiciária como veículo de *Accountability* no Poder Judiciário seria definido, segundo Fontana, pela busca de:

(...) padrões mínimos de expectativas em relação ao funcionamento da justiça, ou seja, como a possibilidade da sociedade ou outro agente público exigir informações e justificativas em decorrência de atos, omissões, reconhecendo ainda a probabilidade de imposição de sanções.

(...) Isto se fez necessário porque o Poder Judiciário começou a apresentar fragilidades como: demora processual, agentes utilizando-se dos bens da instituição em proveito próprio e de sua família, agindo com excesso de autoritarismo, sentenças sem uma fundamentação plausível, fazendo com que esta mudança e a prática da *Accountability* se tornasse necessária (CHAVES, 2017, p. 157).

### 3.3.1 Indicadores do Judiciário brasileiro

Os dados oficiais sobre a jurisdição brasileira integram o Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), um repositório oficial de dados da Justiça brasileira criado pela Resolução nº 4, de 16 de agosto de 2005, e regulamentado pela Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006, posteriormente substituída pela Resolução nº 76, de 15 de maio de 2009. O SIESPJ orienta a coleta de dados e a publicação anual do relatório Justiça em Números (Oliveira e Cunha, 2020).

A produção de dados estatísticos confiáveis, imparciais e consistentes, que permitam a criação de um planejamento estratégico e o monitoramento de ações voltadas à melhoria da prestação jurisdicional, faz parte de uma tendência global na administração pública. Essa tendência visa adotar instrumentos para monitorar o desempenho organizacional e orientar práticas voltadas à otimização da alocação de recursos e à melhoria dos serviços prestados. No Poder Executivo, na década de 1980 (Nogueira, 2010), essa abordagem alcançou o Judiciário no final da década de 1990, impulsionada pelo Banco Mundial, por meio da criação de Indicadores de Governança Mundial (Amariles, 2016).

Os Indicadores de Governança inspiraram-se no documento conhecido como Consenso de Washington, publicado em 1998 (Burki e Perry, 1998 *apud* Oliveira e Cunha, 2020) pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), que definiu diretrizes político-institucionais para países em desenvolvimento, visando reformas do Estado capazes de promover crescimento e atrair investimentos internacionais (Oliveira e Cunha, 2020). Com base nesse documento, não somente o Banco Mundial, mas diversas outras agências internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (IDB) e a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), passaram a promover programas de financiamento para a reforma de instituições governamentais com o fim de atender às medidas indicadas pelo Consenso de Washington (Domingo e Sieder, 2001 *apud* Oliveira e Cunha, 2020). Nesse sentido, a implementação e o fortalecimento do *rule of law* — para que o sistema de Justiça fosse independente e que garantisse segurança jurídica e previsibilidade de suas decisões —, eram alguns dos princípios norteadores de tais medidas e, no caso do Judiciário, levaram ao desenvolvimento de indicadores de monitoramento de suas atividades (Oliveira e Cunha, 2020). O objetivo central desses indicadores era apoiar a política de desenvolvimento econômico, mensurando a eficiência judicial, com destaque para a rapidez (prazos processuais) e a previsibilidade das decisões. A eficiência foi a principal medida de desempenho judicial adotada, com a preocupação de verificar quão bem os recursos (financeiros, materiais e humanos) eram empregados na geração de resultados nos tribunais (decisões) (Oliveira e Cunha, 2020).

De acordo com Buscaglia e Dakolias (1999):

*Inefficiency causes delays, which raise litigant-related costs; higher costs in turn impede user access to the courts, and thereby damage faith in the legal system. Efficiency is therefore na 46 udiciário 46 udiciári a judiciary's effectiveness* (Buscaglia e Dakolias, 1999, p. 2).

A partir dessa lógica, a produção e dados confiáveis tornou-se ferramenta estratégica para identificar problemas e alcançar soluções na prestação jurisdicional. Além disso, publicização desses dados ganhou relevância, visto que: (i) o público passa a conhecer quais são as atividades desenvolvidas pelo Judiciário; (ii) os órgãos de cúpula passam a monitorar seu desempenho e planejar projetos futuros; (iii) os governos passam a elaborar e promover políticas públicas de reforma e melhoria nessa área; e (iv) os *experts* passam a avaliar o funcionamento do sistema de Justiça como um todo (Oliveira e Cunha, 2020).

Em perspectiva comparada, organismos como o Banco Mundial e a *European Commission for the efficiency of justice* (CEPEJ) recomendam que os tribunais produzam informações acessíveis, padronizadas, atualizadas e comparáveis com outros sistemas nacionais e internacionais (Oliveira e Cunha, 2020). Entre os dados relevantes estão: (i) o número de processos iniciados por ano; (ii) o número de casos resolvidos por ano; (iii) o número de casos pendentes no final de cada ano; (iv) a taxa de atendimento à demanda (*clearance rate*); (v) a taxa de congestionamento; (vi) a média de duração dos casos; e (vii) o número de juízes por cem mil habitantes. Esses dados devem estar organizados por área, por instância judicial e por jurisdição (Buscaglia e Dakolias, 1999, p. 7) e devem ser de fácil acesso, com apresentação e linguagem objetivas (Oliveira e Cunha, 2020).

Preferencialmente, os dados sobre as atividades do Judiciário deverão ser coletados a partir do sistema de andamento processual, sendo fundamental observar o tamanho, o conteúdo e a idade do acervo de dados, a fim de que cada um dos tribunais possa identificar o que não está sendo decidido.

Para além disso, os sistemas estatísticos construídos a partir dessas informações devem servir como mecanismos objetivos de avaliação da administração judiciária, na medida em que fornecem informações úteis para: (i) os juízes, na administração de seus tribunais; (ii) os legisladores, na avaliação dos conflitos gerados a partir da elaboração de uma lei; e (iii) os cidadãos e as organizações que utilizam o Judiciário, como forma de reduzir a incerteza jurídica (Oliveira e Cunha, 2020).

Foi a partir das orientações desses organismos internacionais que surgiu o ICCE (ICCE, 2018), que desenvolveu um arcabouço metodológico para a avaliação do desempenho judicial. O relatório traz a definição das medidas, seu propósito, a metodologia para obtenção e cálculo, definindo a lógica de mensuração como um processo e uma disciplina de gerenciamento (Oliveira e Cunha, 2020).

O ICCE propôs 11 (onze) indicadores: (i) satisfação dos usuários, dada pelo percentual de usuários que acreditam que o tribunal oferece justiça processual, ou seja, um serviço acessível, justo, preciso, em tempo apropriado, informado e cortês; (ii) acessibilidade, definida como o valor médio das taxas judiciais cobradas em um processo civil; (iii) taxa de atendimento à demanda ou de liberação de casos, dada pelo número de casos finalizados, expressos como uma porcentagem de casos recebidos; (iv) cumprimento de prazo, dado pela porcentagem de casos resolvidos ou finalizados dentro dos prazos estabelecidos; (v) tempo de custódia pré-julgamento, dado pelo tempo médio em que réus criminais presos aguardam julgamento; (vi) integridade dos processos, dada pela porcentagem de arquivos de casos que podem ser localizados e recuperados de maneira oportuna, atendendo aos padrões estabelecidos de precisão, organização e integridade; (vii) taxa de congestionamento, dada pela porcentagem de casos no sistema Judiciário mais demorados em relação aos prazos estabelecidos; (viii) garantia da data de julgamento, dada pela proporção de eventos importantes de processamento de casos (tentativas) que são mantidos quando agendados pela primeira vez; (ix) comprometimento dos servidores, dado pelo percentual de servidores judiciais que estão produtivamente engajados na missão e no trabalho do tribunal; (x) conformidade com ordens judiciais, calculada a partir da recuperação de custas judiciais criminais e cíveis como proporção das taxas impostas; e (xi) custo por caso, dado pelo custo médio de resolução de um processo judicial, desagregado por segmento, nível e localização do tribunal, e por tipo de caso (ICCE, 2018, p. 2; Oliveira e Cunha, 2020).

Outro avanço é a adoção do padrão de dados abertos. Com base no Open Data Handbook, Elena (2015, p. 3) especifica as características do formato aberto, que incluem: acessibilidade (disponibilidade integral de dados, a um custo de reprodução razoável, preferencialmente acessíveis para *download* on-line); sustentabilidade (dados atualizados com frequência definida e processos padronizados para publicação); reutilização (formato de dados que permite a reutilização, a redistribuição e a combinação com outros conjuntos de dados — interoperabilidade); e não discriminação (o acesso aos dados não deve ser restrito a determinados propósitos ou sujeito a direitos autorais) (Oliveira e Cunha, 2020).

As estatísticas judiciais e a adoção de um padrão de dados para que possam ser acessados livremente somente são possíveis a partir da utilização de instrumentos de tecnologia da informação e de sistemas integrados que sejam capazes de dar robustez e confiabilidade às informações disponíveis. De maneira geral, é possível afirmar que a



tecnologia já faz parte da grande maioria dos sistemas de Justiça e foi adotada como estratégia para melhorar a prestação jurisdicional (Oliveira e Cunha, 2020).

Nesse sentido, a tecnologia é utilizada não somente para a produção de informação sobre as atividades judiciais, mas também como mecanismo de acesso à Justiça, como é o caso dos processos judiciais digitais, formato que têm um impacto direto no tempo de tramitação dos processos e dá maior transparência e agilidade no acompanhamento dos processos, por meio das páginas digitais dos tribunais. De acordo com relatório publicado em 2017 pelo Banco Mundial sobre os resultados de reformas dos Judiciários realizadas em países como Índia, Brasil e Argentina, a tecnologia tem sido um instrumento central na modernização das instituições do sistema de Justiça e produz resultados em menor tempo e com maior impacto na medição do desempenho dessas instituições (Oliveira e Cunha, 2020).

Ainda no que diz respeito ao uso da tecnologia em gestão e planejamento do Judiciário, tem crescido o interesse acadêmico nessa área, com foco em estudos empíricos. Em um levantamento de produções acadêmicas sobre o desempenho de judiciários, Gomes e Guimarães (2013) localizaram 58 estudos empíricos, publicados entre 1992 e 2011, consultando as principais bases de periódicos — Spell; SciELO; ABI/Inform Global (Pro-Quest); SAGE Journal online; JSTOR Arts & Science I Collection; SpringerLink; Emerald; Oxford Journal (Oliveira e Cunha, 2020).

As variáveis mais recorrentes para mensurar desempenho são os produtos da atividade judicial: processos julgados e decisões proferidas; já as variáveis mais utilizadas na explicação do desempenho são as de insumo: número de magistrados; número de servidores; recursos financeiros; quantidade e complexidade de procedimentos administrativos; perfil dos magistrados e uso de tecnologia (Gomes e Guimarães, 2013, p. 389).

A maioria das pesquisas é baseada em dados secundários, sobretudo documentos e bancos de dados oficiais, daí a importância de conhecer como são produzidos os dados sobre o Judiciário brasileiro (Oliveira e Cunha, 2020).

Frente a esse panorama sobre a construção de indicadores de desempenho da atividade judicial, surge a possibilidade de estudos comparados acerca do tema, a fim de se ampliar a reflexão sobre os seguintes questionamentos: como analisar o caso brasileiro? Quais avanços foram verificados e quais são os limites e desafios de nosso sistema de produção de dados que ainda precisam ser superados, no sentido de torná-lo mais transparente e instrumental? Qual é o papel da tecnologia nesse caso?

### 3.3.2 Construção dos dados do Judiciário brasileiro

O Brasil está entre os países com melhor desempenho no que se refere à publicidade de estatísticas judiciais. Desde a criação do CNJ, houve maior regularidade na publicação de estatísticas, na disponibilidade de dados agregados e na acessibilidade. O CNJ tornou-se um órgão central da governabilidade do Judiciário, contando com representantes de todos os segmentos da Justiça, do Ministério Público, da advocacia, e mais dois cidadãos de notável saber jurídico, indicados um pela Câmara e outro pelo Senado Federal.

Com 15 (quinze) membros, o Conselho Nacional de Justiça recebe denúncias e reclamações contra juízes e servidores. Seu poder de correição é exercido por um ministro do STJ, que, em casos de indícios de crime, encaminha a denúncia ao Ministério Público.

Segundo Elena (2015), apesar de o Poder Judiciário ser uma das instituições estatais menos sujeitas ao escrutínio público na América Latina e de não haver estratégias sistemáticas para promover a responsabilização judicial, nem políticas públicas eficientes para melhorar a qualidade dos serviços de Justiça, houve uma melhoria no que se refere a políticas de transparência e publicidade de estatísticas judiciais na região.

A autora analisou sete países (Brasil, Costa Rica, Chile, Argentina, México, Peru e Uruguai), avaliando a disponibilidade de dados sobre decisões judiciais, a movimentação processual, o orçamento e a estrutura administrativa, verificando se e em que medida as características de dados abertos são atendidas. Cada país recebeu uma pontuação de 0 a 120. O país mais bem avaliado foi o Brasil, com 107,05 pontos, seguido pela Costa Rica, com 99,86 pontos.

Elena (2015) conclui que, embora todos os países avaliados sejam membros da *Open Government Partnership*, nenhum deles publica todos seus dados judiciais em formato aberto. A autora argumenta que a transparência está mais relacionada a políticas de visibilidade do que a melhorias na prestação jurisdicional ou na *Accountability* (Oliveira e Cunha, 2020).

Sadek, Soares e Stemler (2017) seguem na mesma linha, indicando que o Brasil está entre os países que disponibilizam estatísticas judiciais mais detalhadas. Os autores observaram que, de um total de 23 judiciários de países integrantes da Organização de Estados Ibero-americanos (OEI), em apenas 13 (Brasil, Chile, Uruguai, Paraguai, Equador, Costa Rica, Guatemala, Peru, Honduras, Nicarágua, Panamá, Colômbia e Espanha) foram identificados registros recentes e sistematizados sobre litigiosidade e movimentação processual.

O Poder Judiciário brasileiro atende, em grande parte, aos indicadores mínimos pautados pelos organismos internacionais, disponibilizando um conjunto considerável de variáveis e indicadores quantitativos de desempenho. O SIESPJ conta com 810 variáveis para leitura por tribunal. Integrado a ele, o Módulo de Produtividade Mensal disponibiliza algumas dessas variáveis desagregadas por serventia judiciária e por magistrado.

A 14ª edição do relatório Justiça em Números (CNJ, 2018), que sistematiza os dados do SIESPJ, mostra que, em 2017, tramitaram nos tribunais brasileiros 111,1 milhões de processos, o que equivale a 1 processo a cada 2 brasileiros. Ingressaram nesses tribunais 29,1 milhões de casos novos, sendo 79,7% deles em formato eletrônico. Foram baixados 31 milhões de processos, com uma produtividade de 1.819 processos por magistrado, considerando os 18.168 cargos providos. Em um terço dos casos baixados, o benefício da justiça gratuita foi concedido.

Em 2018, o Judiciário iniciou o ano com 80,1 milhões de processos pendentes de decisão, dos quais 39% eram de execução fiscal. Essa movimentação processual custou R\$ 90,8 bilhões aos cofres públicos, o que corresponde a 1,4% do PIB, ou um custo de R\$ 437,47 por habitante (CNJ, 2018).

Além disso, o relatório traz outros indicadores relevantes, incluindo: a localização da estrutura física do Poder Judiciário; o quadro geral de pessoal; as receitas; as taxas de recorribilidade interna e externa; os tempos de tramitação processual até a sentença e a idade média do acervo; um índice de conciliação; os assuntos e as classes processuais mais frequentes; e um índice de produtividade comparada da Justiça (IPC-Jus), que compara o serviço prestado (processos baixados), de acordo com os recursos consumidos (quadro de pessoal, orçamento, demanda e estoque).

Para o cálculo desse índice, emprega-se a técnica de análise envoltória de dados (DEA), identificando-se os tribunais mais eficientes, ou seja, aqueles que conseguem produzir mais baixas de processos com a menor quantidade de recursos (Oliveira e Cunha, 2020).

O retrato que esses indicadores delineiam é de um Judiciário lento, caro e congestionado, apesar da alta produtividade dos juízes. A litigiosidade segue crescendo (em 2009 eram 24,6 milhões de casos novos), mas o perfil dos litigantes não é identificado. Sabemos, a partir de estudos anteriores, que a litigiosidade está concentrada nas mãos de poucos e contumazes litigantes, públicos e privados, dentre os quais se destacam os órgãos da Administração Pública e as instituições financeiras (CNJ, 2011).

A partir de levantamentos populacionais, é possível saber que há um contingente significativo de pessoas que não levam seus conflitos passíveis de judicialização ao sistema formal de Justiça. Dados do Suplemento de Vitimização de Justiça, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) (IBGE, 2009 *apud* Oliveira e Cunha, 2020) mostraram que cerca de 40% das pessoas que passaram por conflitos graves não foram ao Judiciário em busca de solução.

Outros levantamentos mais recentes (e com cobertura e alcance amostral menores) seguem identificando esse mesmo cenário, em que uma parcela significativa da população declara ter vivenciado situações de desrespeito a direitos passíveis de solução pela via judicial, mas o contingente dos que procuraram o caminho da Justiça formal é restrito (Sá e Silva, 2011; Oliveira e Cunha, 2016).

A impressão é de que chegamos a 2025 praticamente com os mesmos problemas de desempenho diagnosticados nas décadas de 1990 e 2000, antes, portanto, da Reforma do Judiciário e da instalação do CNJ. Sadek (2004, p. 86) sintetiza bem essa realidade: “demandas de menos e demandas de mais” — de um lado, expressivos setores da população acham-se marginalizados dos serviços judiciais, utilizando-se, cada vez mais, da justiça paralela, governada pela lei do mais forte, certamente menos justa e com altíssima potencialidade de desfazer o tecido social; de outro, há os que usufruem em excesso da justiça oficial, explorando as vantagens de uma máquina lenta, atravancada e burocratizada (Sadek, 2004, p. 86).

A eficiência do Judiciário torna-se ainda mais questionável quando se considera a relação custo-benefício para a sociedade como um todo, dado o custo da máquina judiciária e o perfil dos litigantes: um serviço caro, atendendo predominantemente ao próprio Estado, ao mercado financeiro e a outras organizações privadas.

Esse diagnóstico é ainda mais preocupante quando se recorre às informações sobre os gastos com tecnologia no Judiciário brasileiro, que, de alguma forma, deveriam se converter em melhoria dos sistemas de informação. De acordo com a 14<sup>a</sup> edição do relatório Justiça em Números (CNJ, 2018), desde 2009, houve um crescimento médio anual de 13,8% nos gastos com o uso da tecnologia na gestão do Judiciário.

No Brasil, o uso da tecnologia nos tribunais não é uma novidade; ao contrário, é um fenômeno anterior à aprovação da Reforma do Judiciário (EC nº 45/2004) e que, conforme já apontado, ganhou maior intensidade com a criação do CNJ. Apenas como exemplo, no relatório do Banco Mundial acerca da produção de informação sobre as atividades do Judiciário brasileiro, publicado em 2004, a informatização dos tribunais no

Brasil, nas diversas áreas e instâncias, já era uma realidade desde o início dos anos 2000, apesar de não significar produção de informação mais confiável, padronização na geração de dados ou utilização desses instrumentos para a melhoria da gestão dos tribunais (Oliveira e Cunha, 2020).

Nesse sentido, se em termos de quantidade, transparência e publicidade de dados o cenário é positivo, em termos da qualidade desses dados, é preciso avançar. Os dados disponíveis hoje são melhores que os existentes há uma década, mas continuam a permitir apenas a avaliação da produtividade global do Judiciário, de tribunais e juízes, estando ainda distantes do que é necessário para possibilitar a elaboração e a avaliação de políticas públicas de melhoria da prestação dos serviços de Justiça.

A produção de dados segue o modelo clássico de avaliação de desempenho, reportando os insumos, a demanda (porta de entrada) e a resposta (porta de saída), em uma abordagem de performance instrumental, via gerenciamento do fluxo de casos, com foco em resultados quantitativos para tribunais como um todo. Recursos (financeiros, humanos, infraestrutura); volume de demandas; tempos de movimentações processuais; produtividade; e taxas de recorribilidade estão disponíveis para cada um dos tribunais, sendo possível ler apenas alguns desses indicadores por unidade judicial e para cada juiz, como o volume de casos novos, pendentes e baixados, e os índices que derivam desses dados, como a taxa de congestionamento e o índice de atendimento à demanda. Essas medidas são muito gerais e permitem poucos avanços para a proposta de medidas efetivas de melhoria da prestação jurisdicional.

As dimensões da avaliação de desempenho utilizadas são as de eficiência técnica (produtividade); eficiência econômica (custos); e celeridade (tempo). Não há medidas de efetividade, como o cumprimento de decisões. O que mais se aproxima disso é o quantitativo de processos baixados na fase de execução, mas não há detalhamento sobre valores pagos/recebidos nem o perfil detalhado dos casos em termos de partes e assuntos. Tampouco, é possível separar a quantidade de processos findos (baixados) em decorrência do cumprimento da decisão daqueles baixados em razão de prescrição.

Faltam, também, indicadores de qualidade, e o *proxy* mais utilizado para isso — o indicador de reforma de decisões — parou de ser publicado por inconsistência e imprecisão dos dados, uma vez que não há um movimento padrão para extrair essa informação. Desse modo, tribunais diferentes contabilizavam como reforma recurso provido, total ou em parte, com alguns classificando nessa categoria a mera revisão de honorários advocatícios.

No final de 2023, 83,8 milhões de processos aguardavam solução definitiva no Judiciário, alta de 1,1% em relação ao final de 2022. Entre os motivos para o aumento, está a alta de processos tramitando em juizados especiais, especialmente na Justiça Federal. Nesse mesmo ano, foram 1,3 milhão de processos a mais desse tipo, excluídos os 18,5 milhões de processos suspensos, e são 63,6 milhões de demandas em análise na Justiça. Entre os suspensos, estão 2,5 milhões de processos que aguardam julgamento de precedentes obrigatórios: repercussão geral (STF), recurso repetitivo (STJ), incidente de assunção de competência (IAC) e incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR).

O ingresso de casos novos atingiu o maior volume da série histórica, com o 35,3 milhões em 2023, alta de 9,4% frente a 2022, excluídos os recursos e as execuções judiciais; 22,6 milhões ingressaram pela primeira vez na Justiça em 2023 (CNJ, 2024).

O Judiciário julgou 33,2 milhões de processos em 2023, o maior volume da série histórica. O total corresponde a um aumento de 11,3% em relação a 2022 e de 40,3% no acumulado dos últimos 14 anos, além disso foram baixados 35 milhões de processos.

Acrescente-se que foram reativados 1,7 milhão de processos que voltaram para análise judicial por, entre outros motivos, sentenças anuladas na instância superior ou remessas e retornos de autos por questões de competência (CNJ, 2024).

O CNJ vem utilizando as estatísticas judiciais para identificar alguns gargalos, aplicando modelos como o DEA, que resulta no já citado IPC-Jus, e vem perseguindo uma agenda efficientista, com a preocupação de gerir o volume de litígios, mais do que lidar com suas causas. Para isso, seria necessário produzir dados mais detalhados, desagregados e com maior consistência sobre o perfil das demandas e das partes. Hoje, só estão disponíveis quantitativos de processos por classe e assunto e, como esses dados são gerados de maneira agregada, é impossível cruzar essas informações.

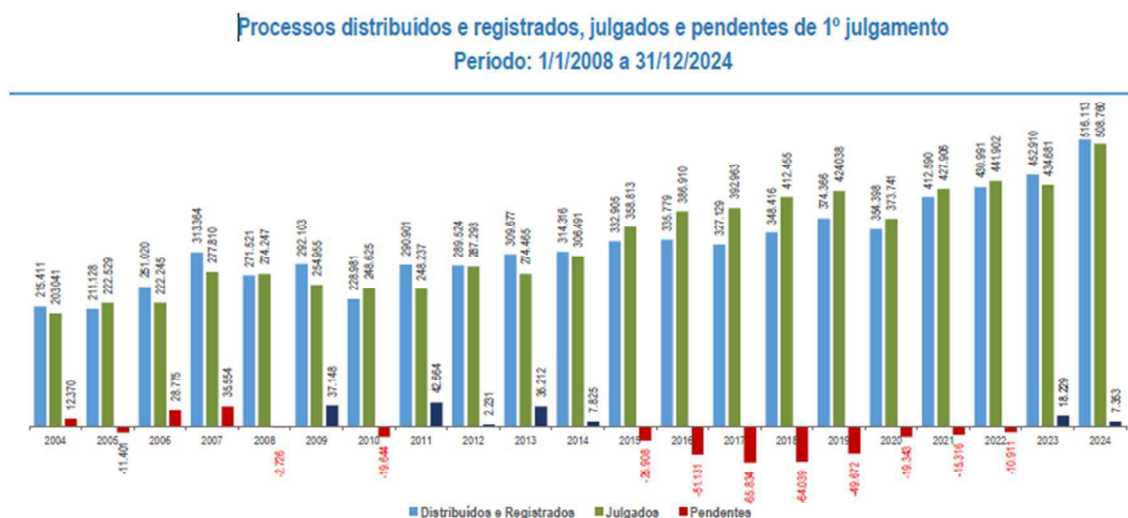
A política judiciária mais importante para enfrentamento da judicialização excessiva têm sido as metas de produtividade dos juízes, voltadas a desafogar o Judiciário. Entretanto, ao se observar que o passivo de processos só aumenta a cada ano (tendo crescido 32% entre 2009 e 2018), conclui-se que essa política não é efetiva, sugerindo que os indicadores de desempenho judicial não têm sido utilizados para propor políticas capazes de solucionar as principais deficiências na prestação jurisdicional.

Há uma série de fatores que precisam ser considerados para se entender por que o cenário do desempenho judicial mudou tão pouco e, sob alguns aspectos, parece até mesmo que retrocedeu. Um deles é a necessidade de qualificação das estatísticas judiciais:

há problemas quanto à forma como os dados são coletados, sua organização, consistência e confiabilidade e sua instrumentalidade na administração dos tribunais.

Dada a tecnologia hoje existente para possibilitar a elaboração e a avaliação de políticas públicas de melhoria e acompanhamento da prestação dos serviços de Justiça, os dados sobre desempenho judicial ainda estão muito distantes do que é necessário e realizável (Oliveira e Cunha, 2020).

**Figura 1** – Processos distribuídos e registrados, julgados e pendentes de 1º julgamento de 2008 a 2024<sup>1</sup>



Fonte: Secretaria Judiciária; Assessoria de Apoio ao Julgamento Colegiado; Secretaria de Processamento de Feitos; ARP e STI (BI).

Em resumo, de 1989 a 2024, o Superior Tribunal de Justiça julgou 8.189.500 processos, distribuindo e registrando 8.193.662 processos no mesmo período — mais do que o dobro do que julgava quando foi criado o Conselho Nacional de Justiça. A Figura 1 ilustra o estágio atual.

### 3.3.3 Iniciativas do Superior Tribunal de Justiça

O cenário atual evidencia uma demanda extremamente elevada de procedimentos sujeitos a julgamento. Apesar disso, o STJ vem apresentando bom desempenho frente às

<sup>1</sup> Os números negativos em 2008, 2010, 2015 a 2022 são decorrentes de processos distribuídos em períodos anteriores e que foram julgados nos citados anos. Nos processos julgados, não estão incluídos no período: 621.464 Agravos Internos, 692.811 Agravos Regimentais e 526.620 Embargos de Declarações, totalizando 1.840.895 feitos.

Metas Nacionais do Poder Judiciário estabelecidas pelo CNJ, ao mesmo tempo em que busca desenvolver mecanismos para enfrentar tal desafio.

Nesse contexto, diversas inovações foram, e continuam, sendo desenvolvidas para aprimoramento dos serviços no Superior Tribunal de Justiça, entre as quais se destacam:

- 2004 – Criação da Ouvidoria do STJ: o Superior Tribunal de Justiça estabeleceu sua Ouvidoria pela Resolução STJ nº 3/2004. A finalidade inicial dessa Ouvidoria era contribuir para a melhoria constante do atendimento e dos serviços prestados na Corte, entretanto, em um contexto mais amplo, tornou-se instrumento de participação e controle social, ou seja, de *Accountability*;
- 2009 – Adesão ao Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI): o STJ aderiu ao acordo para a implementação do MNI, juntamente com o Supremo Tribunal Federal (STF), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho da Justiça Federal (CJF). Esse modelo tem como objetivo estabelecer padrões para o intercâmbio de informações de processos judiciais;
- 2011 – Foco na Inovação Gerencial: o STJ passou a tratar a inovação como uma atividade estratégica para a organização, implementando medidas para superar barreiras à sua institucionalização;
- 2012 – Reorientação Proativa da Ouvidoria: a Resolução STJ nº 10/2012 redefiniu a atuação da Ouvidoria do STJ, conferindo-lhe competência para propor políticas administrativas com base nas reclamações, denúncias, críticas e sugestões recebidas. Essa reorientação visava a otimização das operações internas a partir do *feedback* dos usuários;
- 2013 – Consolida a Ouvidoria Interna: o STJ dedicou-se ao fortalecimento da Ouvidoria como um canal interno de comunicação e solução de conflitos. A Resolução STJ/GP nº 20/2013, de 2013, regulamentou a Ouvidoria, ampliando seu alcance para atender também servidores e magistrados.
- 2013 – Alterou a nomeação do cargo para “Ministro Ouvidor”, legitimando ainda mais a atuação da Ouvidoria. Também em 2013, a Ouvidoria passou a coordenar o atendimento aos pedidos de acesso à informação, conforme a Lei nº 12.527/2011, e a pesquisa de satisfação do cidadão, que alimenta um indicador estratégico do Plano Estratégico STJ 2015-2020;
- 2019 – Desenvolvimento de ferramentas com suporte de IA: Sócrates, Athos, e-Juris;



- 2020 – Adesão à Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud): estabelecida pela Resolução nº 331 do CNJ, de 20 de agosto de 2020, o DataJud passou a ser a fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ). Isso permite um ambiente integrado de tecnologias com propósito de auxiliar na governança e no uso de dados processuais, disponibilizando metadados via *Application Programming Interfaces* (API);
- 2020 – Lançamento de políticas de desjudicialização e prevenção de litígios, em parceria com a AGU, para reduzir a chegada de novos recursos ao STJ através de acordos e soluções negociadas nas instâncias inferiores;
- 2021 – Implementação da Meta 9 do CNJ, que visa a redução da litigiosidade e a otimização do fluxo processual, com foco na prevenção de litígios e na desjudicialização;
- 2021 – Justiça 4.0, criado em janeiro de 2021: é fruto de uma parceria entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho da Justiça Federal (CJF). Ele conta, ainda, com o apoio do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT);
- 2022 – Aprovada a Proposta de Emenda à Constituição, PEC da Relevância, que introduz um filtro para recursos especiais no Superior Tribunal de Justiça (STJ), especificamente, a Emenda Constitucional nº 125, publicada em julho de 2022;
- 2025 – Lançamento do “STJ Logos”, um motor de inteligência artificial generativa para auxiliar na produção de decisões e aumentar a eficiência do tribunal;
- Outra novidade é o Sniper, que permite cruzar informações de bases de dados e destacar vínculos societários, patrimoniais e financeiros entre pessoas físicas e jurídicas, e
- E, por fim, a criação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos: inaugurado em 22 de abril de 2025, sob a liderança da Exma. Sra. Ministra Nancy Andrighi e muitos outros ministros do STJ, com foco em métodos alternativos de resolução de conflitos e promoção da conciliação.

Assim, pode-se depreender que o STJ, como parte integrante do Judiciário brasileiro, está ativamente empenhado em cumprir sua missão constitucional ao incorporar em suas rotinas a adoção de novas tecnologias e práticas de gestão que visam promover a celeridade, eficiência e transparência na prestação jurisdicional.

### 3.4 Relevância do produto

A relevância do produto, no contexto do desenvolvimento da legitimidade e eficiência do Judiciário envolve vários aspectos: a) Enfrentamento da morosidade e a exigência de aumento da eficiência processual, o impacto das inovações tecnológicas na diminuição no tempo de tramitação processual; b) Como a demanda de trabalho atinge a produtividade dos juízes e como o número de assistentes administrativos pode aplacar essa relação, contribuindo na otimização da força de trabalho; c) De que modo, inovações tecnológicas, como o processo judicial eletrônico (Pje), têm um impacto direto na redução do tempo de tramitação dos processos, auxiliando na celeridade e eficiência do Judiciário.

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) promoveu a qualificação e atualização da administração do Judiciário, com estabelecimento metas plurianuais, indicadores de desempenho e produção de estatísticas, conduzindo o planejamento estratégico e otimizando a prestação de serviços.

A transparência é a base para a legitimação do Poder Judiciário, a existência e publicidade de dados são indispensáveis para que o público conheça as atividades do Judiciário, órgãos de cúpula observem seu desempenho, governos promovam políticas de melhoria e especialistas avaliem o sistema;

Estudos sobre as dimensões da governança judicial procuram soluções para dificuldades crônicas como a morosidade e a baixa eficácia das deliberações judiciais, bem como a acessibilidade da população mais vulnerável ao sistema de justiça

Estudos qualitativos e quantitativos se complementam para fornecer um panorama e nuances das decisões judiciais, o que é crucial para a criação de políticas públicas; b) A pesquisa sobre o Judiciário e o Estado Regulador Brasileiro contribui para um entendimento mais aprofundado das interações institucionais e dos impactos do controle judicial na elaboração e implementação de programas regulatórios, e c) A pesquisa sobre Inteligência Artificial (IA) e reconhecimento facial, por exemplo, tem como produto a comprovação de que a regulamentação antirracista exige a combinação de medidas técnicas, éticas e jurídicas para garantir equidade, transparência e responsabilização, protegendo direitos e assegurando que a tecnologia promova a igualdade racial, em vez de reforçar desigualdades. A pesquisa também destaca a necessidade de políticas e regulamentações para garantir o uso responsável e ético do reconhecimento facial, incluindo transparência na coleta e uso de dados e mitigação de vieses algorítmicos.

O 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira (PerfilADV), resultado de uma parceria entre a OAB e a FGV, é um trabalho histórico que balizará as futuras gestões da OAB, oferecendo informações de interesse para a Ordem, instituições de ensino e empregadores. Ele permite refletir sobre o que a OAB já realizou e o longo caminho para aprimorar sua política institucional, com atenção especial à interiorização, jovem advocacia, questões raciais e de gênero, e capacitação profissional, visando fortalecer a cidadania e o Estado Democrático de Direito.

Em resumo, o conjunto das pesquisas citadas gera aprendizado que vai desde o aperfeiçoamento de processos internos e a modernização tecnológica, até a qualificação da gestão judicial, a promoção da transparência e *accountability*, e o aumento da participação social, tudo isso com o propósito de melhorar a prestação jurisdicional, reduzir custos, aumentar a celeridade e, consequentemente, elevar a legitimidade e a confiança da sociedade no Poder Judiciário.

Assim, o produto técnico-tecnológico é um instrumento de desenvolvimento para o Poder Judiciário e a administração pública, promovendo a eficiência, a transparência e a capacidade de análise.

Entretanto, sua efetividade e benefícios plenos dependem criticamente da superação de desafios relacionados à qualidade e padronização dos dados, à mitigação de vieses éticos, à proteção da privacidade e à adaptação cultural e gerencial das instituições.

#### *3.4.1 Complexidade e aderência*

Da análise dos textos que deram suporte ao trabalho, verificou-se que diversas inovações foram desenvolvidas pelo Superior Tribunal de Justiça com o objetivo de solucionar o elevado volume de demandas que chegam ao Tribunal, dentre as quais se destacam: a) criação da Ouvidoria do STJ; b) adesão ao Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI); c) foco na Inovação Gerencial; d) reorientação Proativa da Ouvidoria; e) consolidação a Ouvidoria Interna; f) criação do cargo de “Ministro Ouvidor”; g) desenvolvimento de ferramentas com suporte de IA; h) adesão à Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud); e i) lançamento de políticas de desjudicialização.

Assim, percebe-se que o Superior Tribunal de Justiça tem superado o movimento inercial para cumprir sua missão constitucional de “uniformizar a interpretação da legislação federal”, conforme previsão no art. 105 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Nesse contexto, o aprofundamento do estudo permitiu compreender que o STJ tem se desincumbido de suas obrigações como guardião da legislação infraconstitucional. Esse compromisso pode ser observado no desenvolvimento de mecanismos relacionados à *Accountability* judicial, decisional, comportamental e institucional, conforme analisado à luz dos referenciais teóricos utilizados.

### 3.4.2 *Potencial inovador*

Inovação pode ser definida como a efetivação de um produto, processo, serviço ou método novo ou consideravelmente melhorado, firmado nesta definição o potencial inovador do PTT se manifesta no aumento da celeridade processual, impactando o tempo de tramitação dos processos, no fortalecimento da transparência e *Accountability*, no apoio a tomada de decisão e planejamento estratégico que, especialmente, utilizando indicadores de desempenho e estatísticas, tem se mostrado uma ferramenta poderosa para aperfeiçoamento do judiciário e na democratização do acesso a justiça.

A adoção de inovações no Judiciário não é livre de desafios como a arquitetura dos sistemas de informática, que limitam a constituição de dados totais padronizados e embaraçam o surgimento de políticas públicas.

O Judiciário trata-se de um sistema imensamente institucionalizado, que se movimenta com a presunção de equilíbrio, e não de variações, o que se reflete na disposição de adoção de inovações. Juízes e operadores do direito inclinam-se a atender às demandas da sociedade através de análises particulares o que os coloca em posição de isolamento o que acarreta uma separação entre a área fim e administrativa o que dificulta a adoção de novas ideias.

Assim, este produto contribui para transformação do judiciário, estimulando a celeridade, eficiência, transparência e a capacidade de entregar respostas a sociedade.

### 3.4.3 *Aplicabilidade*

A pesquisa exploratória realizada neste estudo permitiu verificar que o aumento da demanda sobre o Poder Judiciário impõe uma sobrecarga expressiva a servidores e ministros, ocasionando diversos tipos de pressões e exigindo constantemente sua reinvenção. É nesse recorte que a *Accountability* se apresenta como tão relevante, permitindo que a elevação da demanda se mantenha acompanhada de ética, compromisso com transparência na utilização dos recursos, qualidade das decisões e atenção às necessidades dos jurisdicionados.

A *Accountability* e o Estado Democrático de Direito estão relacionados enquanto figuram como lados opostos de uma mesma “balança”: de um lado, busca-se a satisfação social decorrente da vocação constitucional do Judiciário; do outro, garante-se sua independência funcional. Entretanto, essa buscando o permanente equilíbrio entre a satisfação social que decorre de sua vocação constitucional e sua imprescindível independência Judicial. Ocorre que tal independência não pode ser absoluta, devendo ser equilibrada por um sistema de freios e contrapesos.

Apesar dos avanços, o aperfeiçoamento de uma cultura voltada para a prestação de contas no Judiciário encontra adversidades, tais como: inconsistências na qualidade dos dados estatísticos; métodos distintos de extração ou geração desses dados pelos diversos tribunais — o que pode gerar imprecisões e comprometer avaliações de desempenho; e a necessidade de desenvolvimento de políticas públicas voltadas, especificamente, para as necessidades do Poder Judiciário.

Nesse pensamento, é necessário superar a utopia de que apenas a quantidade de casos julgados revela a qualidade, o impacto e a efetividade dos serviços prestados. O aumento da judicialização, especialmente em áreas específicas, como a saúde, oferece campo fértil para elaboração de estudos sobre métodos alternativos de solução de conflitos, além de investimento em políticas de desjudicialização.

Em suma, o Superior Tribunal de Justiça demonstra que vem cumprindo seu papel ao colocar à disposição diversos canais de comunicação e escuta da sociedade, legitimando a instituição e fortalecendo a confiança pública no sistema de justiça nacional. Entretanto, é importante compreender que o anseio pela cristalização de uma cultura de prestação permanente de contas exige atenção à qualidade de seus serviços jurisdicionais e à efetividade das decisões, indo além da medição de sua produtividade. Essa postura reafirma o STJ como o Tribunal da Cidadania, cuja legitimidade decorre tanto da quantidade de processos julgados quanto da eficácia real de suas decisões.

### 3.4.4 Impacto potencial

O Poder Judiciário, alicerce do regime democrático, tem sido solicitado com insistência a demonstrar transparência e eficiência em suas ações. Há décadas as mesmas dificuldades têm demonstrado a necessidade de inclusão da *Accountability* como alternativa para solução destes problemas.

A importância dessa discussão mora na ausência de estudos empíricos sobre a gestão do Judiciário brasileiro, a despeito de sua crescente importância política e social, deste modo, o estudo com foco em *Accountability*, não apenas solidifica o conhecimento teórico sobre o tema, mas também atende ao propósito de fomentar o aperfeiçoamento da gestão judicial.

A *Accountability* no Poder Judiciário é promovida por diversos mecanismos e o impacto potencial deste artigo que cuida de *Accountability* no Superior Tribunal de Justiça possui capacidade de lapidar a compreensão teórica, influenciar práticas de gestão, subsidiar políticas públicas e incentivar futuras investigações.

Desta forma, o artigo pode: a) contribuir para o aprofundamento conceitual e teórico, contribuindo para o entendimento das dinâmicas de controle e responsabilização no judiciário; b) detalhar as fragilidades que necessitam ser melhor supervisionadas, cooperando com seu diagnóstico e revelando os desafios; c) fornecer matéria-prima para elaboração e avaliação de políticas públicas que objetivam o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional; d) fortalecimento da legitimidade e confiança pública no judiciário, além de estímulo a pesquisa empírica com foco interdisciplinar.

Assim, a discussão sobre *Accountability* é fundamental para o desenvolvimento e legitimidade das instituições democráticas, e no caso do Judiciário, a sua promoção é um passo decisivo para assegurar a sua independência e, ao mesmo tempo, a sua responsabilidade perante o cidadão.

## 3.5 Documentos comprobatórios e evidências

Os documentos comprobatórios estão listados no Anexo I.

## REFERÊNCIAS

- AITH, Fernando. Agências reguladoras de saúde e Poder Judiciário no Brasil: uma relação conflituosa e necessária para a garantia plena do direito à saúde. *In*: PRADO, Mariana Mota (Org.). **O Judiciário e o Estado Regulador brasileiro**. São Paulo: FGV Direito SP, 2016. P. 209-231.
- AMARAL JR., José Bento. O Poder Judiciário e gestão eficiente. **Cadernos FGV Projetos: Poder Judiciário**, São Paulo, p. 32-40, 2010.
- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV**, v. 8, p. 183-202, 2012.
- ALMEIDA, Davi Brito de. Constitucionalismo democrático e a *Accountability* da suprema corte. **Revista de Direito Constitucional e Internacional** [Recurso Eletrônico], São Paulo, n.135, jan./fev. 2023. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/47633>. Acesso em: 6 mar. 2023.
- AMARILES, David Restrepo. *Transnational Legal Indicators: The Missing Link in a New Era of Law and Development Policy*. *In*: FORTES, Pedro; BORATTI, Larissa; PALACIOS, Andres; DALY, Tom (eds.). **Law and Policy in Latin America: Transforming Courts, Institutions, and Rights**. Palgrave Macmillan, 2016. P. 95-111.
- BARBOSA, Claudia Maria; RODRIGUES, Lucas Troyan. A *Accountability* Social no Judiciário Brasileiro. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, 6(1), 19-39, 2020. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistapoliticiajudiciaria/article/view/6576>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- BARBOSA, Rui. Oração aos moços / Rui Barbosa; edição popular anotada por Adriano da Gama Kury. – 5. Ed. – Rio de Janeiro: **Fundação Casa de Rui Barbosa** (1997). Disponível em: [https://www.migalhas.com.br/arquivos/2021/3/67EAF6D4D04FB\\_Oracao-aos-Mocos.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivos/2021/3/67EAF6D4D04FB_Oracao-aos-Mocos.pdf). Acesso em: 23 jul. 2025.
- BORGES, Marcelo Krás. Gestão e planejamento do Poder Judiciário. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n.72, jun. 2016. Disponível em: <[https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao072/Marcelo\\_Borges.html](https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao072/Marcelo_Borges.html)> Acesso em: 28 jul. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 23 jul. 2025.
- BRASIL. [Código de Ética e Disciplina — Resolução n. 02/2015)]. **Aprova o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB – versão eletrônica** – Brasília, 2015. Disponível em:

<https://www.oab.org.br/64udiciário64/AbrirPDF?LivroId=0000004085>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BUSCAGLIA, Edgardo; DAKOLIAS, Maria. *Comparative International Study of Court Performance Indicators: A Descriptive and Analytical Account*. Washington D.C.: **The World Bank**: The International Bank for Reconstruction and Development, 1999.

CARDOSO, Fernando Eduardo; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 719-749, 2015.

CARVALHO, Nelio Garbellini de; TOLEDO, José Carlos de. Pensamento estatístico como suporte das ações gerenciais para melhoria contínua. **Revista ESPACIOS**, v. 38, n. 12, p. 9, 2017.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos Ebape. Br**, v. 17, n. 1, p. 173-184, 2019.

CASTRO, Marilu Pereira; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Fatores que afetam o processo de inovação em organizações da justiça. **ENAJUS–Encontro de Administração da Justiça, Brasília**, p. 1-15, 2019.

CHAVES, Luciano Athayde. O juiz e a governança do poder judiciário: do modelo burocrático ao democrático. **Revista da EJUSE**. Aracaju: EJUSE/TJ, n. 20, p. 25-54, 2014. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/entities/publication/c9a3ac92-c001-4979-a58f-3efd89c4d7b1/full>. Acesso em: 23 jul. 2025.

CHAVES, Luciano Athayde. Quanto custa a justiça? Uma análise econômica da litigiosidade no poder judiciário brasileiro. **Sistema e-Revista CNJ**, v. 4, n. 1, p. 132-144, 2020. DOI: 10.54829/revistacnj.v4i1.57.

CNJ. **Estudo comparado sobre recursos, litigiosidade e produtividade**: a prestação jurisdicional no contexto internacional. Brasília: CNJ, 2011. P. 30. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/92>. Acesso em: 23 jul. 2025.

CNJ. **Justiça em números 2018**: ano-base 2017. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/64udiciár/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2020

CUNHA, Luciana Gross. *Rule of law and development: the discourses on institutional reforms in the justice system*. 2009.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.



CUEVA, Ricardo Villas Bóas; REIS JÚNIOR, Sebastião Alves dos; LEMOS JÚNIOR, Altair de; ALLEMAND, Luiz Claudio. (Coord). Ouvidarias de Justiça, transparência e Lei de Acesso à Informação, 2. Ed. – Belo Horizonte: **Fórum**, 2019.

DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.

DELAMONICA, Helena E. S; NOGUEIRA, Daphinne Tamires. ADVOGADAS NEGRAS E SUAS ORIGENS: da fundação a uma sólida construção social da Advocacia por Mulheres Negras. *In*: BORGES, Daniela; CERQUEIRA, Silvia, *et al.* **Desafios das advogadas negras no exercício profissional**. Brasília: OAB Editora, Conselho Federal, 2020. P. 15-24.

FARACO, Alexandre D.; PEREIRA NETO, Caio Mario da Silva; COUTINHO, Diogo R. A judicialização de políticas regulatórias de telecomunicações no Brasil. **Revista de Direito Administrativo** – RDA, Rio de Janeiro, v. 265, p. 25-44, jan./abr. 2014.

FARIA, Márcio Carvalho. Primeiras impressões sobre o Projeto de Lei 6.204/2019: críticas e sugestões acerca da tentativa de se desjudicializar a execução civil brasileira (parte um). **Revista de Processo**, v. 313, p. 393-414, mar. 2021.

FERRAZ, Leslie Shérída. Acesso à Justiça e processamento de demandas de telefonia: o dilema dos Juizados Especiais Cíveis no Brasil. **Revista CNJ**, v. 1, p. 54-61, dez. 2015.

FGV PROJETOS. **Cadernos FGV Projetos**: Poder Judiciário. Rio de Janeiro: FGV Projetos, maio/junho 2010, ano 5, nº 12, p. 20-23.

FRAGALE FILHO, Roberto. Conselho Nacional de Justiça: Desenho Institucional, Construção de Agenda e Processo Decisório. DADOS – **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 4, p. 975-1007, 2013.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, 2013.

GOMES, Adalmir Oliveira; GUIMARAES, Tomas Aquino; AKUTSU, Luiz. *Court caseload management: the role of judges and administrative assistants*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 05, p. 648-665, 2017.

GOMES, Adalmir; Guimarães, Tomás. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 2, p. 379-401, 2013.

GOMES, Anderson da Silva et al. Boas práticas de gestão e inovação na governança de tribunais. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 48, p. 220-235, 2021.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino, et al. Governança em tribunais de justiça de Portugal: adaptação e validação de escala de medida. **Public Sciences & Policies**, v. 1, n. 1, p. 25-46, 2015.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino; ODELIUS, Catarina; MEDEIROS, Janann Joslin. *Management innovation at the Brazilian superior tribunal of justice*. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 3, p. 297-312, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/249697269\\_Management\\_Innovation\\_at\\_the\\_Brazilian\\_Superior\\_Tribunal\\_of\\_Justice](https://www.researchgate.net/publication/249697269_Management_Innovation_at_the_Brazilian_Superior_Tribunal_of_Justice). Acesso em: 23 jul. 2025.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Características da vitimização e do acesso à justiça no Brasil**. PNAD, 2009. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/66udiciário66o/livros/liv47311.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2020

MITIDIERO, Daniel Francisco. *Accountability* e transparência da justiça civil: uma perspectiva comparada. São Paulo: **Thomson Reuters Revista dos Tribunais**, 2019. Sem volume, p. [25]-45. Disponível em: <https://pergamum-biblioteca.pucpr.br/acervo/353745>. Acesso em: 23 jul. 2025.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. **A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

OKU, Enio Nakamura. *Accountability* judicial e o design para os Tribunais de Justiça. **Fórum Administrativo-FA**, Belo Horizonte, (242), 55-86, 2021. Disponível em: <https://bd.tjdft.jus.br/handle/tjdft/53293>. Acesso em: 23 jul. 2025.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista direito GV**, v. 16, 2020. DOI: 10.1590/2317-6172201948.

PICORELLI, Fernanda Estevão. O Poder Judiciário Entre Eficácia e Eficiência. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, Brasil, v. 6, n. 3, p. 337-358, 2013. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2013.v6i3.2754.

PRADO, Mariana Mota; PRADO, M. M. O Judiciário e o Estado Regulador brasileiro. **São Paulo**, 2016.

QUEIROZ, Guilherme Matheus. A inteligência artificial e o reconhecimento facial: impactos à população negra no Brasil. 2023.

ROCHA, Cláudio Jannotti da; PORTO, Lorena Vasconcelos; ABAURRE, Helena Emerick. Discriminação algorítmica no trabalho digital. **Revista de Direitos Humanos e Desenvolvimento Social**, v. 1, p. 1-21, 2020.

SÁ E SILVA, Fábio. **SIPS: Sistemas indicadores de percepção social: Justiça**. Brasília: Ipea, 31 de maio de 2011. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110531\\_sips\\_justica.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110531_sips_justica.pdf).

Acesso em: 24 jul. 2025.

SADEK, Maria Tereza Aina; SOARES, Gabriela; STEMLER, Igor. Judiciário e transparência: Justiça em Números do Brasil se destaca com ampla diversidade de informações. **Jota**, 12 dez. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/67udiciário-e-analise/artigos/67udiciário-e-transparencia-12122017>. Acesso em: 20 set. 2018.

SILVA, JEOVAN ASSIS DA; GUIMARÃES, TOMAS AQUINO (Ed.). Agências reguladoras e tribunais: inter-relações entre Administração e Justiça. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 3, p. 512-524, 2020.

SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 321-344, abr./jun. 2014.

SOUZA, Dalila Tais Miguel de; SOUZA, Tatiana A. Estanislau de; GUIMARÃES, Valéria Ferraz. Ouvidorias e accountability: a atuação da ouvidoria do Superior Tribunal de Justiça. In: CUEVA, Ricardo Villas Bóas *et al.* (Coord.). **Ouvidorias de Justiça, transparência e Lei de Acesso à Informação: direito de todos**. 2. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019. P. 73-80.

STEFANUTO, Vanderlei Antonio; DE OLIVEIRA, Sueli Machado Pereira; MOREIRA, Judite Fernandes; AGUIAR, Aline Simões *et al.* Análise bibliométrica como ferramenta metodológica. **Editora Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, p. 307-326, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36732/EditoraNovaPaideia..250>.

THEODORO, Marcelo Antônio; NASCIMENTO, Vanderson Rafael. Estado de Direito, *Accountability* e mecanismos de controle do Judiciário como formas de proteção de direitos fundamentais. **Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas**, 35(2). [S. l.], v. 35, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/213>. Acesso em: 7 jul. 2025.

VIDIGAL, Edson. É tempo de governança no Judiciário. **Revista do TCU**, (101), jul/set. 13-14, 2004. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/631/691/1282>. Acesso em: 23 jul. 2025.

**ANEXO I**



SECRETARIA DO TRIBUNAL

# RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2024

*O Tribunal é  
você quem faz*

BRASÍLIA - DF - 2025

SECRETARIA DO TRIBUNAL

# RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2024

*O Tribunal é  
você quem faz*



**PRESIDENTE**

Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**

**VICE-PRESIDENTE**

Luis Felipe Salomão

**MINISTROS**

**Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto

Fátima **Nancy Andrigli**

**João Otávio de Noronha**

**Humberto** Eustáquio Soares **Martins**

**Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura**

Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes**

**Mauro** Luiz **Campbell Marques**

**Benedito Gonçalves**

**Raul Araújo** Filho

Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues

**Antonio Carlos Ferreira**

Ricardo **Villas Bôas Cueva**

**Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**

**Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**

**Marco Aurélio Bellizze** Oliveira

**Sérgio** Luíz **Kukina**

Paulo Dias de **Moura Ribeiro**

**Regina Helena Costa**

**Rogério Schietti** Machado **Cruz**

Luiz Alberto **Gurgel de Faria**

**Reynaldo Soares da Fonseca**

Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**

**Antonio Saldanha Palheiro**

**Joel Ilan Paciornik**

**Messod Azulay Neto**

**Paulo Sérgio Domingues**

**Teodoro Silva Santos**

José **Afrânio Vilela**

**Daniela** Rodrigues **Teixeira**

**SECRETÁRIO-JUDICIAL DA PRESIDÊNCIA**

Fernando da Fonseca Gajardoni

**SECRETÁRIO-GERAL DA PRESIDÊNCIA**

Carl Olav Smith

**DIRETOR-GERAL**

Sergio José Americo Pedreira

**DIAGRAMAÇÃO**

Secretaria de Comunicação Social

Coordenadoria de Multimeios

# Boas-vindas!

De acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU n. 84/2020, referentes à Decisão Normativa TCU n. 198/2022, e *Instrução Normativa STJ/GP n. 23 de 9 de dezembro de 2020*, o Superior Tribunal de Justiça apresenta o Relatório de Gestão do exercício de 2024, em formato de relato integrado, com o objetivo de permitir à sociedade e aos órgãos de controle interno e externo avaliar como esta Corte investe os recursos dos contribuintes para entregar uma prestação jurisdicional cada vez mais efetiva à população brasileira.

O relato integrado do STJ está assim estruturado:

1. **Governança do STJ**, em que será tratada a identificação do Tribunal como unidade prestadora de contas e sua estrutura, a análise do cenário, a maneira como o STJ enfrenta seus desafios com base nas premissas de uso de planejamento estratégico, governança, gestão de riscos e controles internos.
2. **Resultados da gestão**, em que se demonstram os resultados alcançados para o período em relação à missão institucional e aos objetivos traçados no Plano Estratégico STJ 2021-2026. Além disso, há informações de áreas específicas da gestão.

Boa leitura!



# Mensagem do Presidente

O ano de 2024 foi marcado pela superação de desafios no Superior Tribunal de Justiça, com diversas oportunidades de melhorias nos processos de trabalho e nos serviços prestados, sempre com o foco em oferecer à sociedade uma **justiça** cada vez mais **ágil, moderna, preventiva e cidadã**.

As informações deste relatório mostram que, mesmo diante dos constantes aumentos de processos recebidos nos últimos anos, o número de julgados também vem tendo incrementos significativos.

EM 2022 Foram mais de

**405 mil** **591 mil**

Processos Recebidos

Processos Julgados

EM 2023 Foram mais de

**461 mil** **608 mil**

Processos Recebidos

Processos Julgados

EM 2024 Foram mais de

**485 mil** **698 mil**

Processos Recebidos

Processos Julgados

Diante desse cenário, além de estratégias para diminuição imediata do nosso acervo, temos de agir para que, num futuro próximo, a situação não fique insustentável. Para isso, é preciso a aplicação de boas práticas de gestão e governança. No final de 2024, implementamos uma iniciativa inovadora de **convocar juízes auxiliares** para colaborar com a Terceira Seção do STJ, que trata de processos do Direito Penal.

Em termos de tecnologia, ressalto que o novo módulo de julgamento virtual passou a permitir a disponibilização dos votos para advogados em tempo real, além de enviar esclarecimentos escritos durante a sessão virtual, agilizando os trâmites do julgamento.

Olhando ainda para o futuro, foi instituído o **Centro de Estudos Prospectivos do STJ** (*Portaria STJ/GDG n. 445 de 27 de maio de 2024*), responsável por elaborar relatórios

com cenários futuros sempre com foco na prestação jurisdicional do STJ. E implementamos diversas iniciativas com uso de automação e de inteligência artificial, de forma a otimizar os diversos serviços prestados à sociedade.

Não posso finalizar esta breve mensagem sem agradecer às ministras e aos ministros, bem como a todas as pessoas que fazem esta Corte melhor a cada dia, constantemente empenhados na entrega de uma prestação jurisdicional efetiva.

Que os anos vindouros se concretizem com a devida prontidão para enfrentarmos as adversidades e vigilância constante e alcançarmos o aprimoramento contínuo, na estrita observância da lei! Juntos, somos mais fortes. Afinal, o Tribunal é você quem faz!

---

**Antonio Herman de Vasconcellos e Benjamin**  
PRESIDENTE DO STJ





# Sumário

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Governança do STJ                  | 9  |
| Visão Geral                           | 10 |
| Planejamento Estratégico              | 15 |
| Governança                            | 21 |
| Gestão de Riscos e Controles Internos | 28 |
| Relacionamento com a sociedade        | 31 |
| 2. Resultados da Gestão               | 39 |
| STJ em números                        | 40 |
| Orçamento e demonstrações contábeis   | 45 |
| Despesas da União                     | 57 |
| Gestão de Pessoas                     | 61 |
| Licitações e Contratos                | 62 |
| Gestão de tecnologia da informação    | 63 |
| Sustentabilidade                      | 69 |



# **1. Governança do STJ**

# Visão Geral

Criado pela Constituição Federal de 1988, o Superior Tribunal de Justiça - STJ é responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

O STJ é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não especializadas.

Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, o qual estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, especialmente no julgamento de recursos especiais.

O art. 105, além de disciplinar as competências originais e recursais do Superior Tribunal de Justiça, faz menção aos órgãos que funcionam em conjunto com este, quais sejam:

- Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam; e
- Conselho da Justiça Federal – CJF.

Em conformidade com o mesmo art. 105, parágrafo único, inciso I, da Constituição Federal, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, criada pela Emenda à Constituição n. 45, tem como missão “promover, regulamentar e fiscalizar, em âmbito nacional, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados para que a Justiça esteja em sintonia com a demanda social”.

A Escola apresenta direcionamento geral para o sistema de formação e aperfeiçoamento dos magistrados a partir de diretrizes pautadas nos objetivos da instituição. Nesse sentido, a Enfam tem suas principais atribuições demarcadas em três áreas de atuação: i) planejar, executar e coordenar as ações educacionais; ii) elaborar normas e diretrizes concernentes à formação e ao aperfeiçoamento dos magistrados; e iii) credenciar e acompanhar os cursos oficiais ofertados pelas escolas judiciais e de magistratura.

Salienta-se que o CJF é uma unidade prestadora de contas específica. Assim, as informações sobre esse órgão são tratadas em relatório de gestão próprio.

Em dezembro de 2024, a estrutura orgânica do Tribunal estava instituída pela **Resolução STJ/GP n. 20 de 2 de outubro de 2024**. A estrutura organizacional, baseada no modelo funcional, distribui competências às unidades do STJ segundo o critério da especialização, e estas se encontram disciplinadas no Manual de Organização do STJ, aprovado pela **Instrução Normativa STJ/GP n. 40 de 10 de outubro de 2023**.



Quadro 1 - Fachada do Superior Tribunal de Justiça

### O STJ funciona:

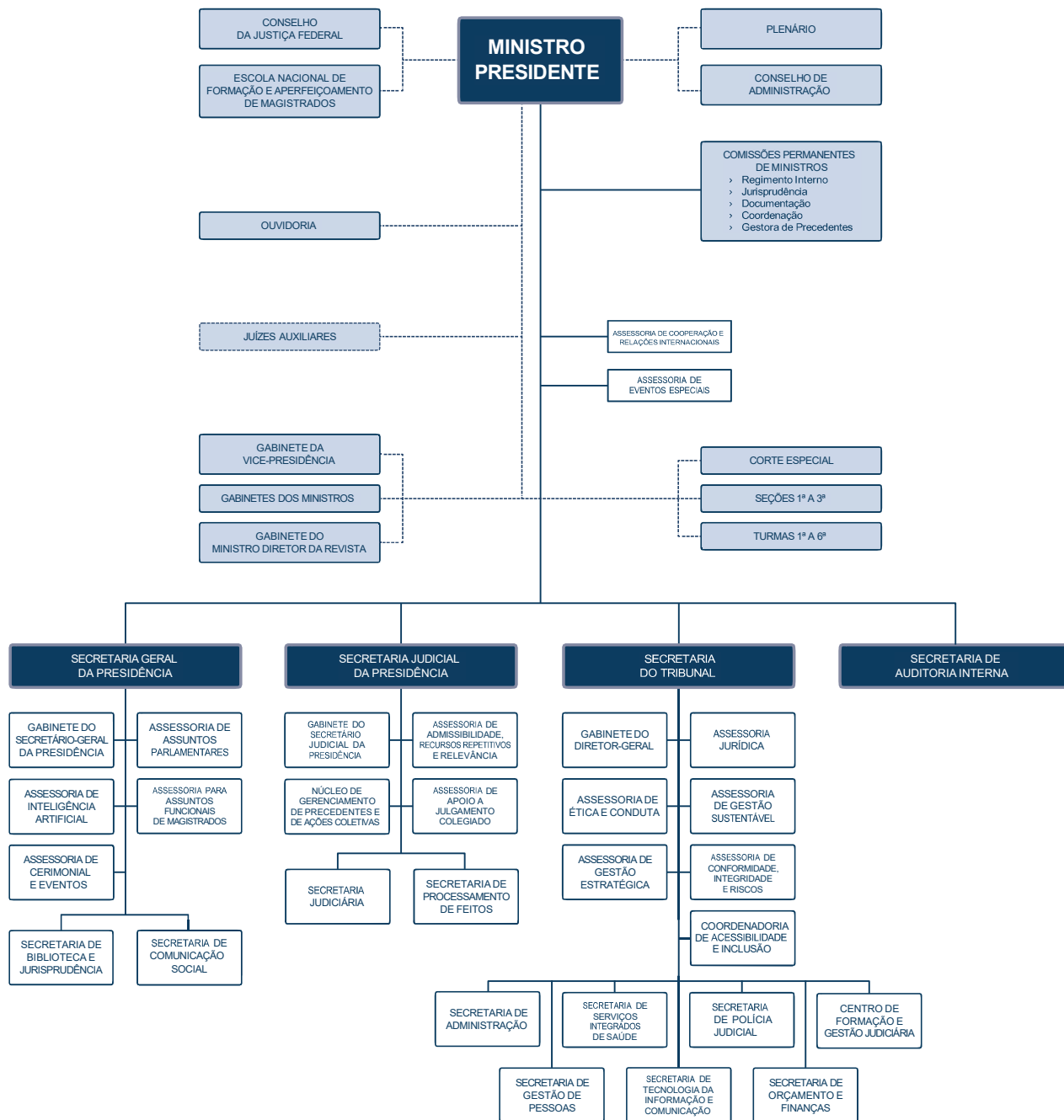
- **I – em Plenário e pelo seu órgão especial (Constituição, art. 93, XI), denominado Corte Especial;**
- **II – em Seções especializadas;**
- **III – em Turmas especializadas.**

A competência desses órgãos encontra-se detalhada do art. 1º ao 7º do **Regimento Interno do STJ**.

Também estão previstos, na estrutura do Tribunal, o Conselho de Administração, integrado pelas ministras e ministros mais antigos e presidido por quem está como presidente da Corte, ao qual compete decidir sobre matéria administrativa, e as Comissões de Ministros, permanentes ou temporárias, que colaboram no desempenho dos encargos do STJ.

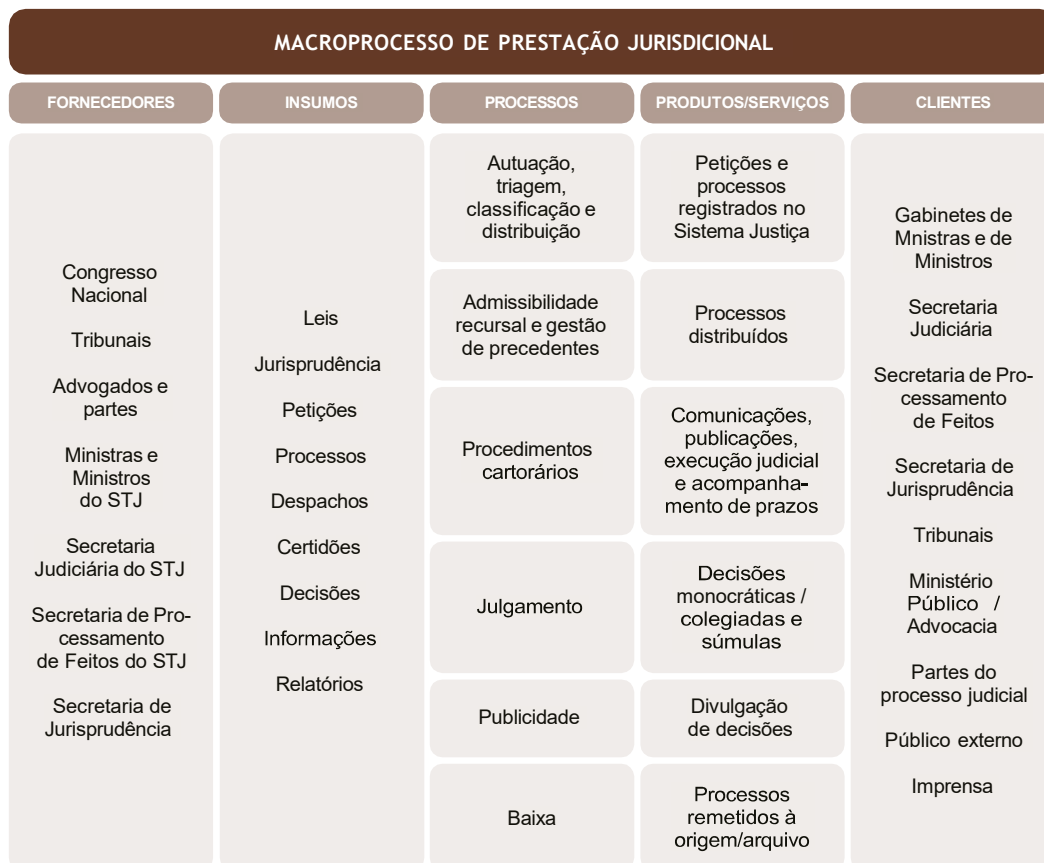


Resolução nº 20 de 02/10/2024, publicada no DJe do STJ nº 3973 de 15/10/2024.



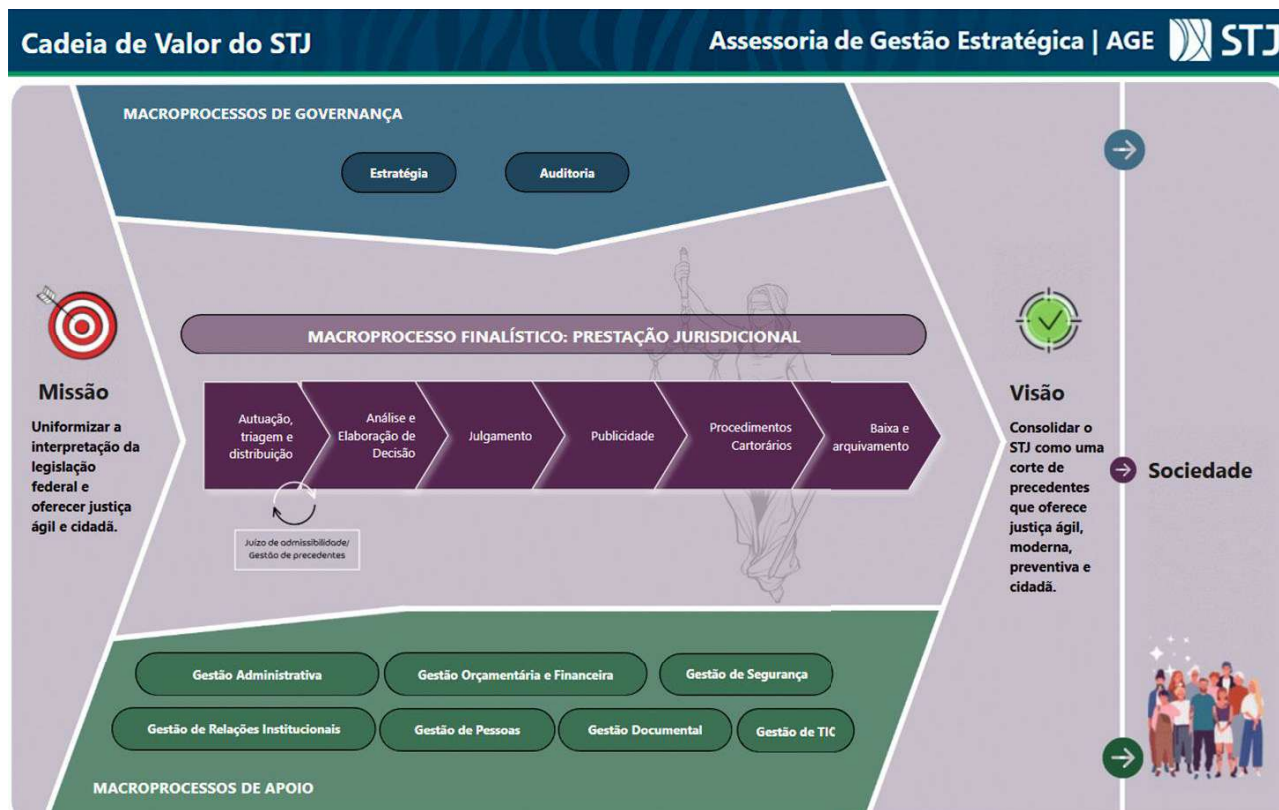
Quadro 2 - Organograma do Superior Tribunal de Justiça

O macroprocesso finalístico do STJ, em consonância com suas competências constitucionais, é a prestação jurisdicional. Compreende o processamento do feito desde o seu recebimento no Tribunal até a sua baixa definitiva, conforme o diagrama a seguir:



Quadro 3 - Macroprocesso de Prestação Jurisdicional

Destaca-se, ainda, a Cadeia de Valor do STJ. Ela representa graficamente o fluxo do trâmite processual desta Corte, observados os macroprocessos de governança e de apoio, que garantem a prestação jurisdicional, produto final da organização.



Quadro 4 - Cadeia de Valor do STJ

## Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam

Em se tratando da Enfam, anualmente, é elaborado o *Relatório de Gestão*, que traz informações sobre identificação, estrutura e ambiente da Escola, bem como objetivos e resultados de cada exercício.



Escola Nacional  
de Formação  
e Aperfeiçoamento  
de Magistrados

O documento analisa aspectos como o desempenho operacional, orçamentário e a atuação da instituição em relação às suas atividades específicas.

# Planejamento Estratégico

Considerando a crescente complexidade da vida moderna e aumento das controvérsias judiciais, o Superior Tribunal de Justiça enfrenta diariamente novos desafios para interpretar e uniformizar as normas infraconstitucionais. E, para dar vazão a essa enorme demanda, é fundamental a adoção de estratégias que expressem as diretrizes internas de forma clara e precisa, para que bons resultados sejam colhidos e a expectativa do cidadão que busca o Tribunal seja atendida.

Com esse foco, desde 2004, quando se adotou o *Balanced Scorecard* – BSC como metodologia de gestão, o Tribunal utiliza o plano estratégico como instrumento para nortear as ações da instituição.

A partir de então, a gestão estratégica do STJ está em total alinhamento com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça – CNJ para o Poder Judiciário Nacional, o que permite a esta Corte atuar de forma participativa, tanto no contexto da justiça nacional quanto internamente, visando à melhoria de seu desempenho e de sua produtividade a cada ciclo estratégico.

Atualmente, está vigente o *Plano Estratégico STJ 2021-2026*, aprovado pela *Resolução STJ/GP n. 23 de 8 de julho de 2021*. Sua estruturação foi delineada sob três perspectivas: **Sociedade, Processos Internos, Pessoas e Recursos**.

**Sociedade** possibilita avaliar o impacto da estratégia e serve como direcionamento para os objetivos e medidas das outras perspectivas, por isso se encontra no topo do mapa estratégico. Procura representar como a instituição se relaciona com o público de seus serviços.

**Processos Internos** identifica aspectos da prestação jurisdicional, o principal macro-processo do STJ, no qual a organização deve alcançar a excelência para poder agregar valor aos serviços oferecidos. É entendida como o aperfeiçoamento dos procedimentos relativos à prestação jurisdicional, priorizando as demandas repetitivas, as de grandes litigantes e as de combate à corrupção, com vistas a alcançar a efetividade e a excelência nos serviços oferecidos à sociedade. Além disso, a perspectiva abrange a governança institucional, reflexo da visão gerencial norteadora de todas as atividades da Corte.

**Pessoas e Recursos** é a base para a concretização dos objetivos das outras perspectivas, já que, com uma gestão orçamentária eficiente, é possível garantir a infraestrutura tecnológica apropriada e os investimentos no desenvolvimento e valorização das pessoas, que são fundamentais para suportar a evolução dos processos da atividade fim.



Quadro 5 - Mapa Estratégico do Plano STJ 2021-2026

O plano é acompanhado sistematicamente, por meio de monitoramento do desempenho dos indicadores e das iniciativas estratégicas. As pessoas responsáveis por esse gerenciamento são designadas por meio de portaria específica. O acompanhamento periódico dos resultados é feito pelo painel **Resultados Estratégicos**. A execução do planejamento é avaliada e ajustada nas reuniões de análise estratégica – RAE, das quais participam gestoras e gestores da estrutura de governança do Tribunal.

As decisões tomadas nas RAEs são acompanhadas pela área de gestão estratégica até que se inicie novo ciclo de monitoramento do plano.

Para o ciclo de 2024, o desempenho geral do plano ficou acima de 94%, conforme o painel de **Resultados Estratégicos**. No portal da **Transparência e prestação de contas**, encontram-se mais informações sobre a Gestão Estratégica do STJ.

## Desdobramento da estratégia do STJ em suas unidades

Quando se trata do desdobramento da estratégia institucional por suas unidades, informa-se que ocorre por meio do Alinhamento Estratégico do STJ, aprovado pela

*Instrução Normativa STJ/GDG n. 27 de 28 de novembro de 2022.* É uma metodologia específica a qual busca compatibilizar a atuação das unidades do Tribunal à estratégia delineada no Plano Estratégico STJ 2021-2026. Com isso, identificam-se os objetivos, os indicadores e as iniciativas setoriais, de modo que todas visualizem sua contribuição para a consecução dos resultados almejados pela instituição.

Em 2024, foi instituída a Comissão do Alinhamento Estratégico do STJ - CAE, com a finalidade de discutir, deliberar e fomentar o desenvolvimento colaborativo de iniciativas inovadoras voltadas para o aprimoramento da metodologia do Alinhamento Estratégico do STJ (**Portaria STJ/GDG n. 395/2024**). Também se iniciou uma revisão dessa metodologia, com publicação prevista para o primeiro semestre de 2025.

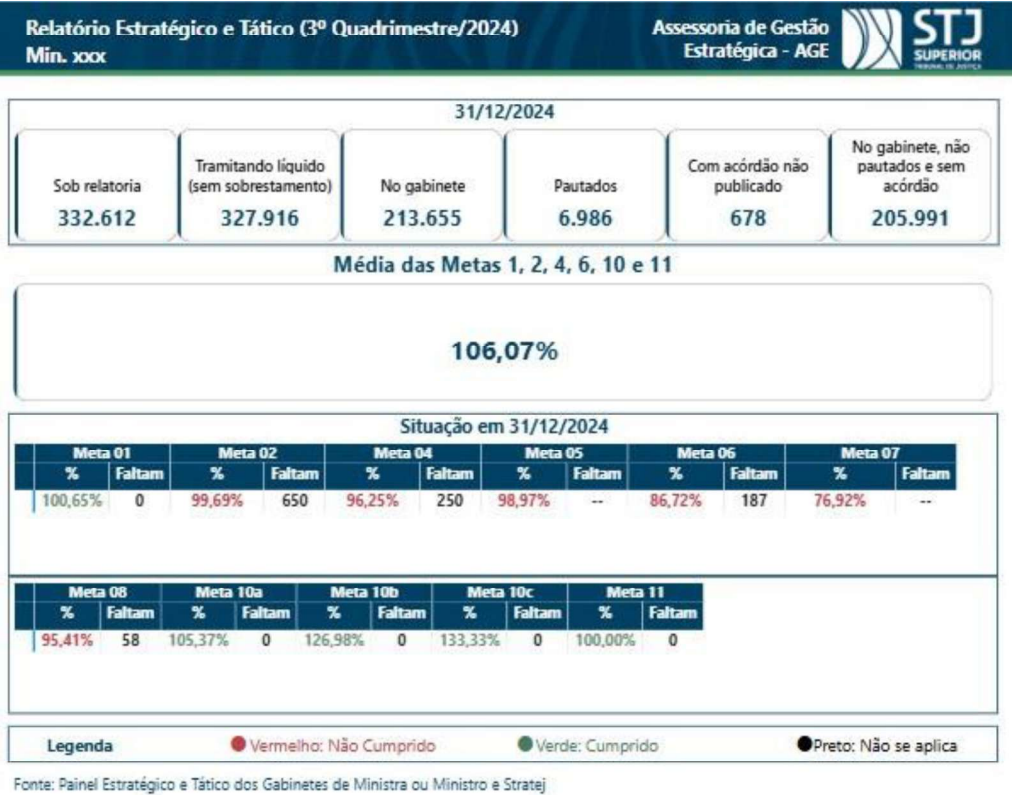
O resultado geral das unidades participantes pode ser conferido no painel de **Resultados Estratégicos**.



Quadro 6 - Radar da Estratégia - Dezembro/2024

Em 2024, houve incremento no Alinhamento dos Gabinetes, com o envio de relatórios de desempenho quadrimestrais para cada gabinete, de modo a aprimorar cada vez mais a gestão das unidades.





Em consonância com o plano estratégico, há outros planejamentos temáticos complementares.

O *PEGEP STJ 2022/2026*, aprovado pela *Instrução Normativa STJ/GP n. 9 de 1º de abril de 2022*, foi construído em parceria pela Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP, pela Secretaria de Serviços Integrados de Saúde – SIS, pelo Centro de Formação e Gestão Judiciária – Cefor e pela Coordenadoria de Acessibilidade e Inclusão – ACIN. No STJ, entende-se gestão de pessoas como um macroprocesso transversal que perpassa, atualmente, essas quatro unidades, em termos formais e por delegação estrutural. O macroprocesso é entendido como a integração de subprocessos concernentes ao provimento de cargos, ao desenvolvimento e valorização de pessoas, à atualização e manutenção dos registros funcionais, à concessão de direitos,



Quadro 8 - PEGEP STJ 2022/2026

ao cumprimento de deveres do corpo funcional, à remuneração, à acessibilidade e inclusão, à assistência médica e ao plano de benefícios de servidoras e de servidores e das magistradas e dos magistrados.

Outro plano que contribui com a gestão de pessoas, especificamente voltado para as ações de treinamento no Tribunal, é o *Plano Anual de Capacitação – PAC*, que serve de base para o planejamento de capacitações ofertadas durante o ano. Em 2024, os agrupamentos das ações educacionais foram reduzidos de 18 categorias para 15. Elas representam as dimensões da *Árvore do Saber*, símbolo do PAC.



Quadro 9 - Árvore do Saber



Quando o assunto é o plano de gestão de tecnologia da informação e comunicação, tem-se o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC para o biênio de **2023-2024** (*Instrução Normativa STJ/GDG n. 8 de 31 de março de 2023*). Segundo o Guia Estratégico de TIC do Poder Judiciário, anexo do normativo da *Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD*, o planejamento de TIC é um processo de gestão com o objetivo de atender às necessidades finalísticas e de informação da organização, considerando-se inclusive a visão de longo prazo. Envolve a identificação e priorização das necessidades organizacionais e a definição de projetos, ações e metas para supri-las. O planejamento de TIC é complemento natural e necessário do planejamento estratégico institucional, estabelecendo diretrizes e ações transversais para suportar objetivos de negócio de todas as áreas da organização.

O PDTIC é o instrumento que contém o diagnóstico, o planejamento e a gestão de recursos e processos e declara os objetivos, as estratégias e os indicadores da área de tecnologia da informação e comunicação em harmonia com os objetivos institucionais do órgão, visando a atender às necessidades de tecnologia de informação e comunicação do Tribunal para um determinado período. Com ele, é possível orientar as ações para atingir os objetivos do STJ, reduzir riscos e melhor aproveitar os recursos disponíveis.

Importante frisar que o PDTIC é a base para a confecção do *Plano de Contratações de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - PCTIC*, de modo a incluir todas as contratações necessárias ao alcance dos objetivos nos planejamentos do órgão e de TIC. O PCTIC compõe o PDTIC e subsidia a confecção do Plano Anual de Contratações e Aquisições – PCAq do Superior Tribunal de Justiça, referente às soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação.



Quadro 10 - PCAq 2025 e PDTIC STJ 2023/2024

# Governança

No Plano Estratégico STJ 2021-2026, o tema governança é tratado pelo objetivo **Aprimorar a governança institucional**. A partir de 2024, o foco do objetivo foi ampliado, modernizado, passando a direcionar, avaliar e monitorar a gestão do Tribunal em práticas de sustentabilidade ambiental e social, além das anteriores de liderança, de estratégia, de controle, de governança de pessoas, de aquisições, de TI, orçamentária. Tal medida proporcionou inovação e melhoria dos processos de trabalho que contribuem para entregar à sociedade o principal valor público do Tribunal, **uma efetiva prestação jurisdicional**.

O desempenho do objetivo é mensurado por indicadores e iniciativas estratégicas. Em 2024, a métrica **Atendimento às recomendações** superou, pela primeira vez, os 90% de cumprimento, considerando as 172 recomendações atendidas em relação às 187 expedidas pela unidade de auditoria interna do STJ. Elas são emitidas com a finalidade de assistir à administração no alcance de seus objetivos, propondo às unidades a adoção de ações para corrigir desconformidades, tratar riscos e aperfeiçoar processos de trabalho e controles. Para 2025, espera-se implementar um termo de ciência de riscos da instituição, no caso de não atendimento das recomendações monitoradas.

Outro destaque fica por conta dos novos indicadores estratégicos. Primeiramente, o **Compliance no STJ**, que monitora o percentual de implementação das obrigações de compliance no Tribunal, com quase 90% de cumprimento frente uma meta de 100%. Essas obrigações são necessidades ou expectativas declaradas em normativo, de forma obrigatória ou facultativa, ou constante das melhores práticas amplamente aceitas no âmbito de atuação do STJ. A segunda métrica é o **Prêmio CNJ Qualidade**, que acompanha como está o desempenho do Tribunal diante da pontuação anual exigida pelo CNJ para obtenção do selo diamante. Neste ano, esta Corte foi agraciada com o selo Diamante. Destaca-se o eixo da Transparência, tão importante para a sociedade, alcançando pontuação máxima.



O indicador **Governança no STJ** está alinhado ao iESGo - Índice de ESG da Administração pública, coordenado pelo TCU, com as devidas adaptações para a realidade deste Tribunal. O resultado ficou próximo de 81% para uma meta de 82%. Destaque para a gestão orçamentária, que está em 100% de maturidade.

Em relação às iniciativas, destaque para o **Centro de Estudos Prospectivos**, cujo objetivo é projetar futuros possíveis e auxiliar nas decisões institucionais, de modo a construir o STJ, com base na metodologia de planejamento por cenários. A ideia é olhar o passado para prospectar o futuro do Tribunal.

Em 2024, o Centro de Estudos Prospectivos foi instituído (*Portaria STJ/GDG n. 445 de 27 de maio de 2024*). Uma etapa importante na metodologia adotada é a seleção das condicionantes de futuro, que são aquelas que têm capacidade de mover o sistema. No estudo atual, foram selecionadas as seguintes condicionantes de futuro: casos novos; perfil da gestão do STJ; regulamentação do filtro de relevância da questão federal; expectativa de vida da população brasileira. Em um primeiro momento, com foco nos casos novos, foi desenvolvido um modelo matemático com variáveis como processos novos e processos baixados nos tribunais de origem, a recorribilidade e o índice de atendimento à demanda (IAD) nesses tribunais, o que proporcionou uma interpretação dessa realidade, a fim de prospectar a quantidade de processos recursais que chegarão ao STJ. Outro ponto, foi o impacto dos recursos repetitivos no Tribunal. Com base nisso, foram elaborados relatórios para subsidiar a alta administração na formulação de estratégia e tomada de decisões a fim de reduzir ou administrar o número de processos tramitando no STJ.



Mais detalhes estão nos painéis de *Resultados Estratégicos*, de *Estatística Processual* e *Boletim Estatístico*.

Atualmente, a estrutura de governança do STJ é representada pelo diagrama abaixo (*Resolução STJ/GP n. 22 de 28 de junho de 2023*).

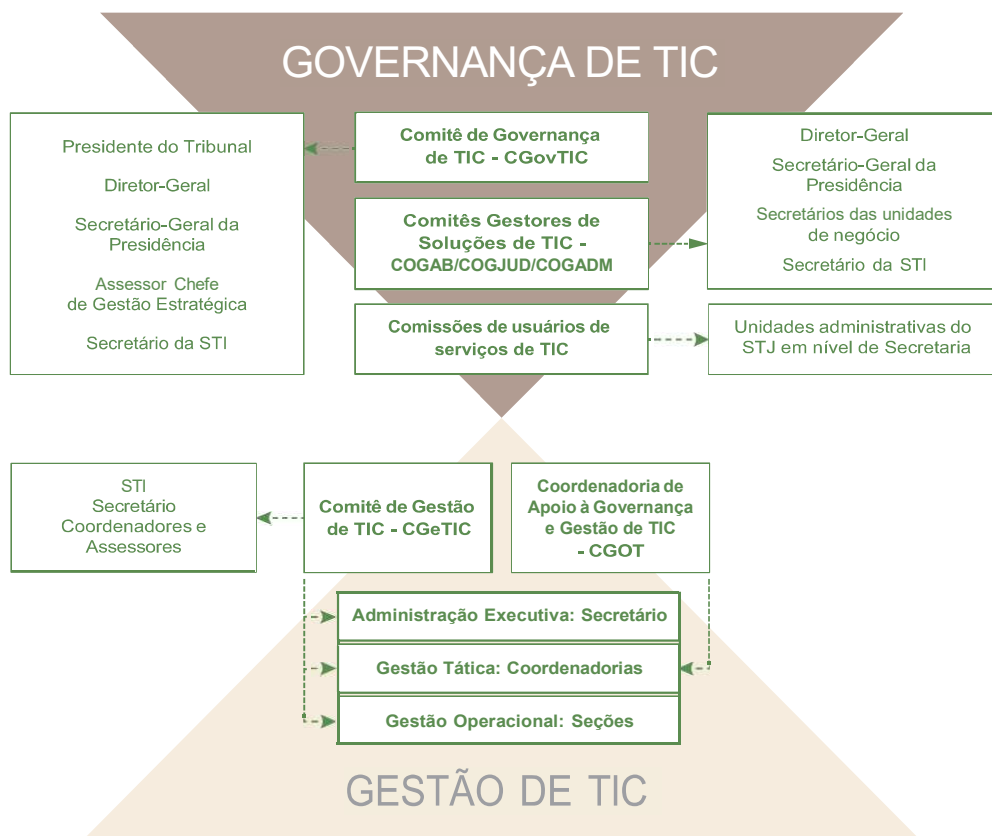


Quadro 11 - Estrutura de Governança do STJ

## Governança de TIC

O tema Tecnologia da Informação e Comunicação é tratado pelo **Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e da Comunicação - CGovTIC** (*Resolução STJ/GP n. 22 de 28 de junho de 2023*).

O desdobramento das instâncias foi definido na *Instrução Normativa STJ/GDG n. 30 de 28 de novembro de 2023*, que instituiu a Política de Governança de TIC do STJ:



Quadro 12 - Estrutura de Governança de TIC do STJ (detalhamento)

Outra preocupação constante do Tribunal está na **Governança de Segurança da Informação** (*Resolução STJ/GP n. 22 de junho de 2023*). Em 2024, foi implementado como estratégico o indicador **Maturidade da segurança da informação no STJ**, que acompanha como está o Tribunal em relação à adoção de um conjunto prioritário e prescritivo de práticas recomendadas de segurança cibernética e ações defensivas que podem ajudar a prevenir os ataques mais generalizados e perigosos, dando suporte à conformidade de segurança. Para mais informações, acessar o *painel Resultados Estratégicos*.

## Governança de aquisições e contratações

Quanto às aquisições e contratações, as informações estão acessíveis no portal da *Transparência e Prestação de Contas*. Lá, a sociedade tem acesso aos dados relacio-



nados às licitações, compras efetuadas, contratos e instrumentos de cooperação efetuados, suprimento de fundos. Além disso, estão disponíveis os manuais de compras e contratações, entre outros.



Quadro 13 - Detalhe do Portal da Transparência do STJ

No Plano Estratégico STJ 2021-2026, o tema é tratado pelo indicador **Execução do PCAq**, que mede o percentual de compras concluídas constantes no **Plano Anual de Contratações e Aquisições – PCAq** comparado ao total de compras efetivadas no ano. Em 2024, o resultado superou os 83% de execução.

Mais informações, acessar o painel de *Resultados Estratégicos*.

## Governança de Pessoas



Atualmente, o tema é tratado pelo **Comitê de Governança, de Orçamento, Contratações e Aquisições**. Quanto à gestão de pessoal, deve-se salientar que a *Portaria STJ/GP n. 10 de 16 de janeiro de 2017* atualiza a Política de Gestão de Pessoas do STJ e prevê a existência de Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas, responsável pelo gerenciamento da política e pela instituição do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas. Atualmente, o colegiado responsável é o **Comitê de Governança de Pessoas**.



O **Programa Dialoga**, que tem como objetivo a divulgação e disseminação da cultura da gestão estratégica de pessoas, criando um espaço para que todo o corpo funcional do Tribunal compartilhe experiências, boas práticas e desafios encontrados nos processos institucionais. Em 2024, consolidou-se como um importante

instrumento de integração e troca, com a realização de encontros sobre os mais diversos temas (segurança psicológica, liderança em foco, a arte de gerir talentos, o impacto da inteligência emocional no trabalho, endomarketing, o futuro do trabalho, expressar sem agredir, gestão de comportamentos desafiadores). Foram mais de 800 participações.

## Governança de Dados

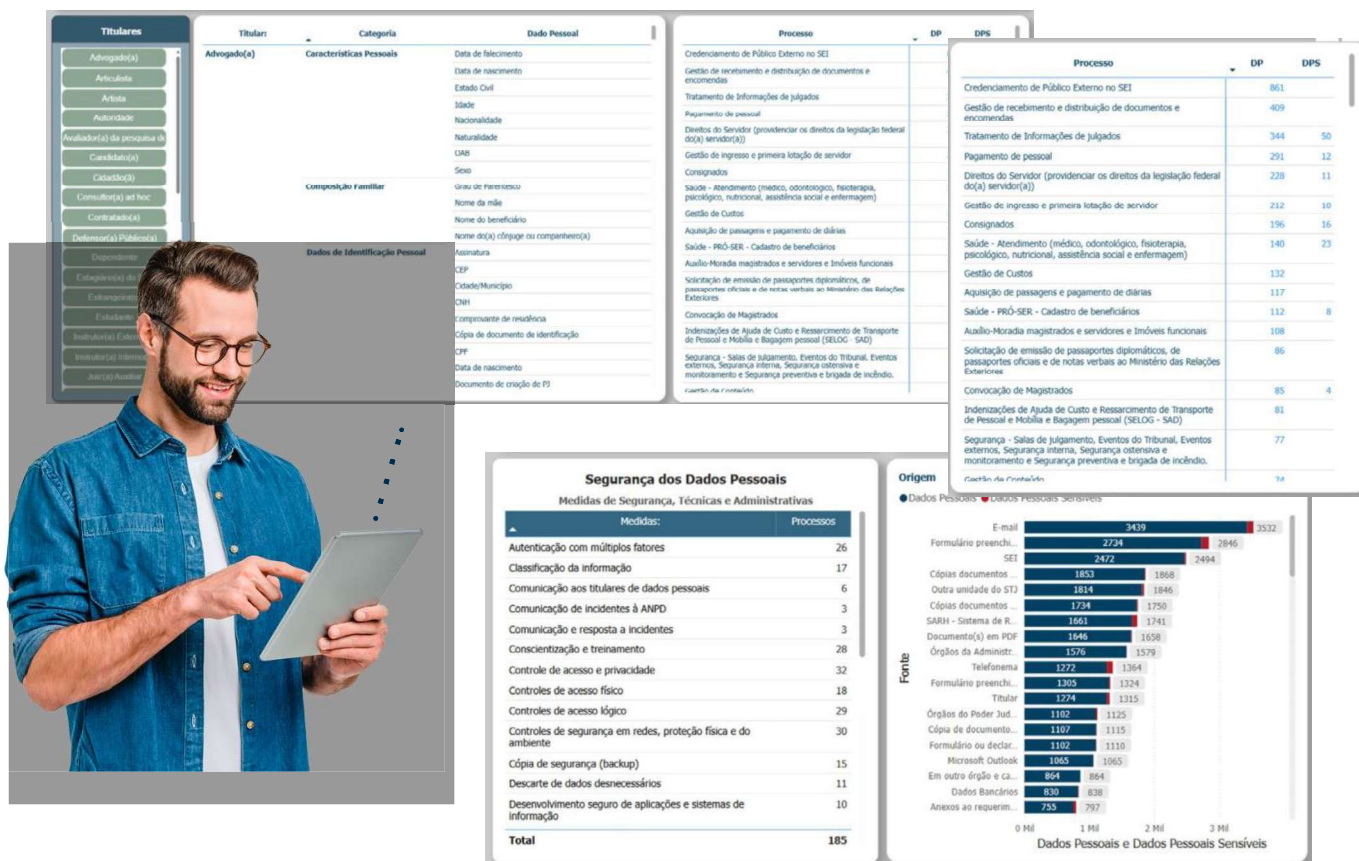
A proteção de dados pessoais e dos direitos dos titulares de dados pessoais nas operações de tratamento sob responsabilidade do STJ é disciplinada pela **Política de Proteção de Dados Pessoais do Tribunal** (*Resolução STJ/GP n. 5 de 28 de fevereiro de 2023*).

Em 2024, realizou-se o inventário de dados pessoais e de dados pessoais sensíveis. Os dados foram coletados e tratados em 52 unidades, em 185 processos de trabalho do STJ. O inventário, com a utilização do painel Adequa, permitiu identificar o compartilhamento de 206 metadados e o tratamento de 6.297 metadados de dados pessoais.



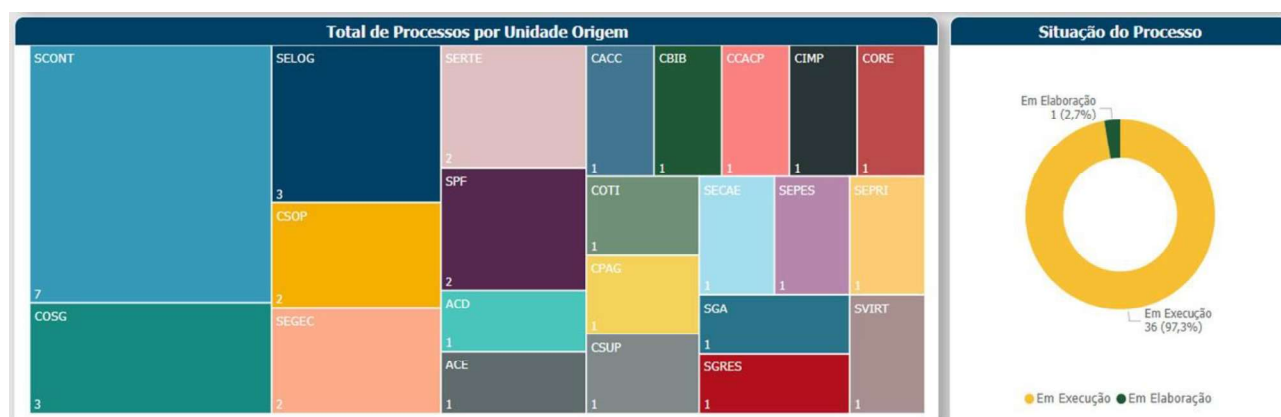
Quadro 14 - Painel Adequa

O inventário foi estruturado na identificação dos titulares, categorias de dados, sendo reunidas informações acerca da origem e retenção desses dados, as medidas de segurança e técnicas administrativas adotadas com o objetivo de garantir o acesso aos dados coletados e tratados apenas por agentes autorizados, entre outras informações.



Quadro 15 - Telas do Painel Adequa

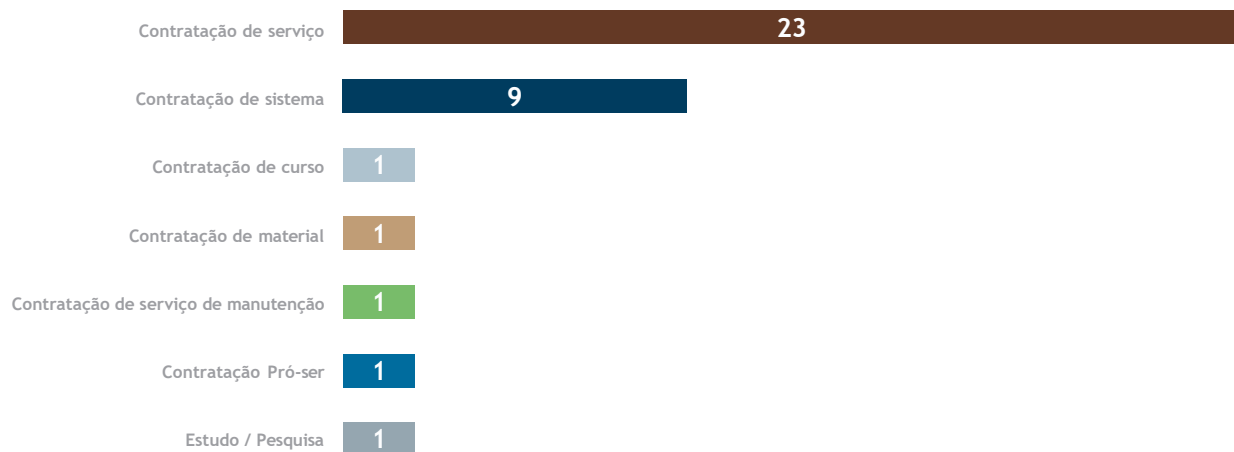
Outro ponto importante sobre o assunto diz respeito à elaboração do Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais – RIPDP, exigido pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (*Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018*). Ele ocorre anteriormente às contratações que prevejam o compartilhamento de dados pessoais ou a realização pelo contratado de tratamento de dados pessoais em nome do STJ, mediante solicitação do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais - CGPD. Isso é feito para os processos de trabalho, projetos ou serviços que realizarem tratamentos de dados pessoais considerados potenciais geradores de alto risco às liberdades civis e aos direitos fundamentais ou, ainda, mediante solicitação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD. Em 2024, foram analisados 37 RIPDPs.



Quadro 16 - Painel de RIPDPs realizados

Ao fazer essa análise, constatou-se que cerca de 87% dos RIPDPs referem-se à contratação de serviços e sistemas.

## Quantidade de processos por categoria

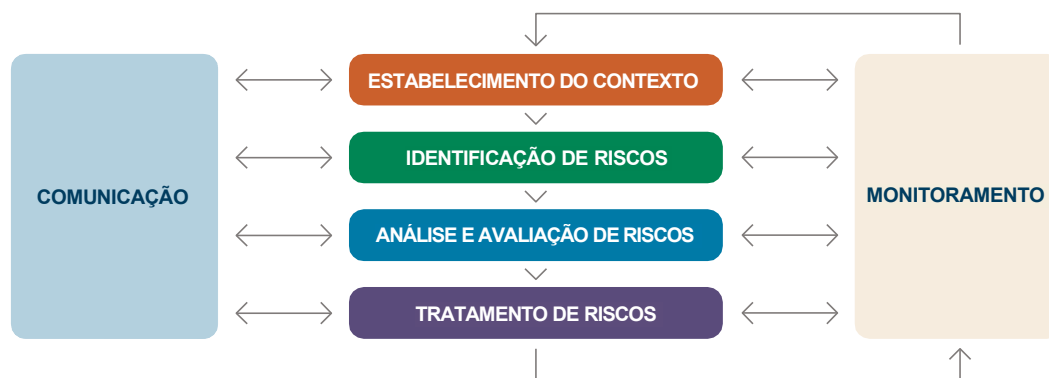


Quadro 17 - RIPDPs por categoria



# Gestão de Riscos e Controles Internos

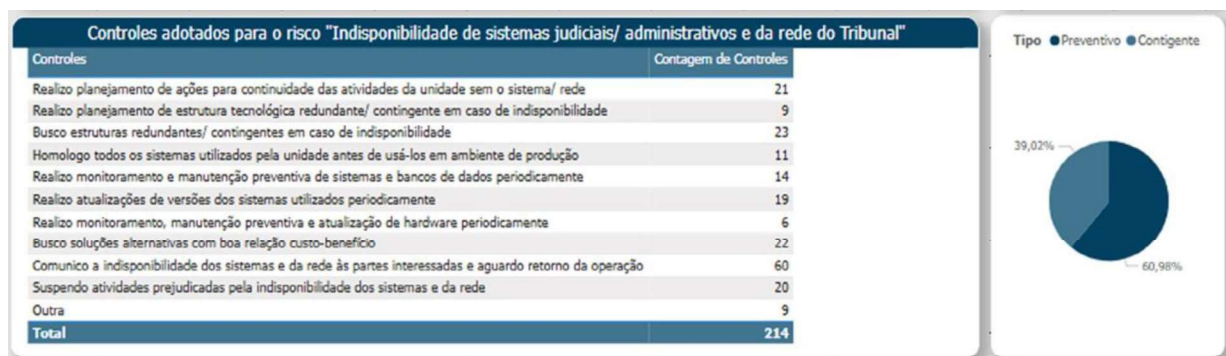
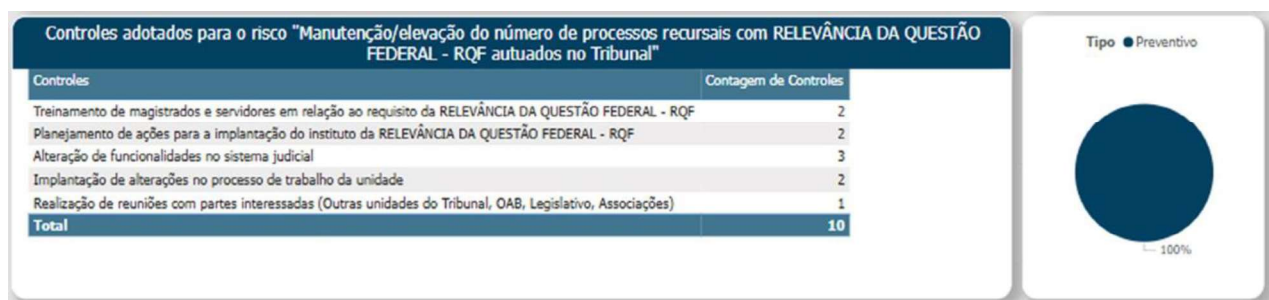
A *Instrução Normativa STJ/GP n. 4 de 6 de fevereiro de 2020* regulamenta o processo de Gestão de Riscos no STJ.

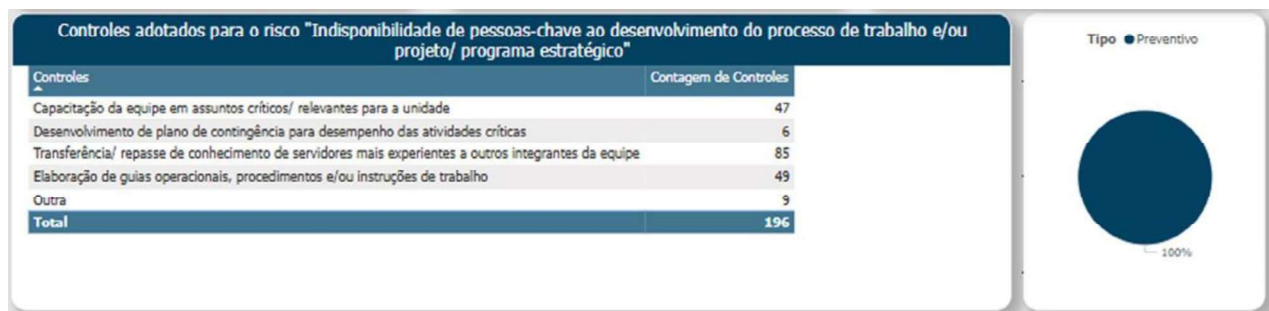


Quadro 18 - Processo de Gestão de Riscos no STJ

O Comitê de Gestão de Riscos elegeu como riscos críticos/estratégicos capazes de afetar a capacidade do STJ em oferecer uma prestação jurisdicional ágil e efetiva ao jurisdicionado, para o biênio de 2023-2024, a indisponibilidade de pessoa chave nos processos de trabalho, a indisponibilidade de sistemas e da rede do Tribunal e a manutenção/elevação do número de processos recursais com relevância autuados no STJ.

Com o objetivo de reduzir a probabilidade de materialização dos riscos, bem como minimizar os seus impactos, a Administração do Tribunal implementou controles preventivos e contingentes.





Quadro 19 - Painel de controles adotados pelo Tribunal

Paralelamente, são desenvolvidas outras ações com o intuito de oferecer uma prestação jurisdicional ágil e de qualidade para a sociedade, como: a atualização do parque tecnológico do Tribunal; a automação de procedimentos cartorários; a realização de estudos técnicos e análises com vistas à formação de precedentes qualificados, fomento à resolução consensual de demandas de modo a reduzir a quantidade de litígios que ingressam no STJ; a formação continuada para gabinetes.

Em 2024, foi dada continuidade ao monitoramento dos riscos de 281 contratações e aquisições do Tribunal, previstas no Plano de Aquisições e Contratações – PCAq 2024, das quais 121 tiveram os planos de riscos concluídos sem pendências, 59 tiveram os planos dispensados por conterem valores abaixo de R\$ 50 mil e, por fim, 22 tiveram pendências relacionadas ao gerenciamento de riscos.



Quadro 20 - Riscos em contratações

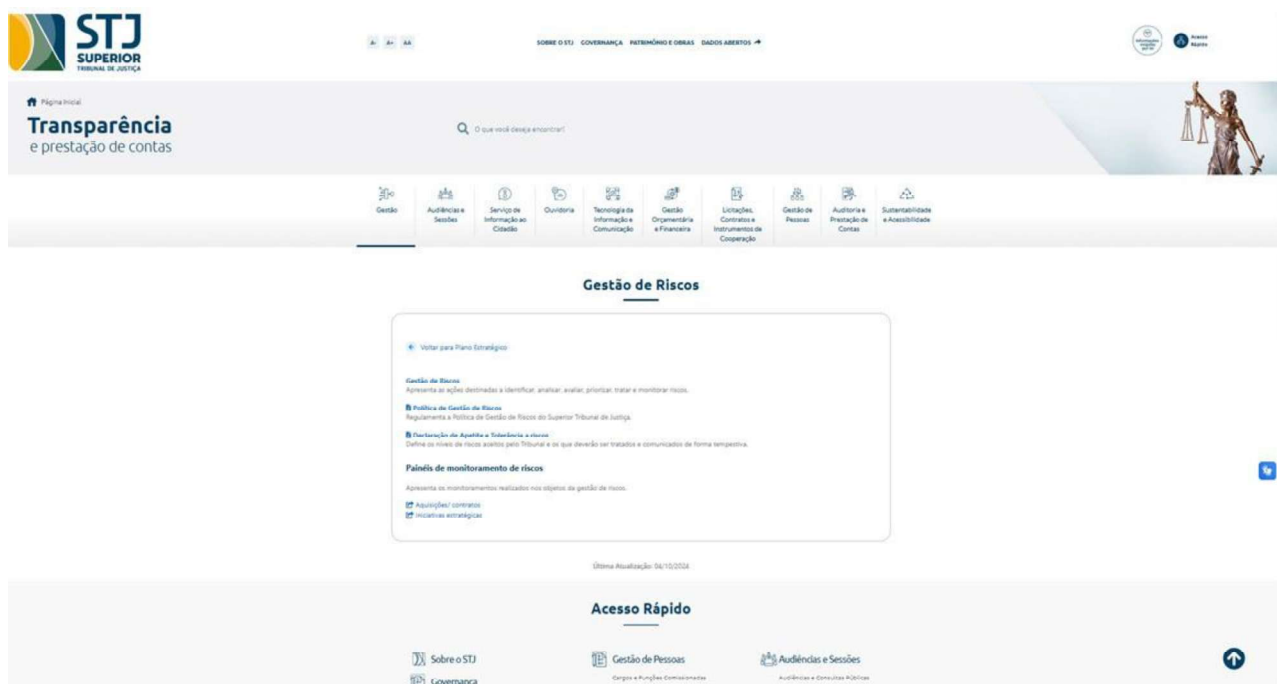
O valor estimado das contratações foi de R\$ 750.260.000,00, dos quais 91,23% encontram-se com o plano de riscos atualizado.



Quadro 21 - Contratações com plano de riscos atualizados

Em relação às iniciativas estratégicas, continua o apoio técnico às gestoras e aos gestores na identificação, na análise e avaliação de riscos. Em 2024, foram acompanhadas 49 iniciativas, das quais 27 têm planos de riscos e 22 estão em elaboração.

Para mais informações sobre a gestão de riscos, acessar o [portal da Transparência e prestação de contas](#).



Quadro 22 - Gestão de Riscos no STJ

# Relacionamento com a sociedade

O Superior Tribunal de Justiça mantém diversos canais de atendimento à sociedade.



**Site da Ouvidoria do STJ:** <https://www.stj.jus.br/sites/porta/p/Contato-e-ajuda/Fale-conosco/Ouvidoria>



**Serviço de Informação ao Cidadão:** (Clique [aqui](#)).



**E-mail:** [ouvidoria@stj.jus.br](mailto:ouvidoria@stj.jus.br)



**Disque-cidadania:** (61) 3319-8888



**Formulário eletrônico** (clique [aqui](#) para acessar)



**Redes sociais:** @stjnoticias



**Presencialmente,** de segunda a sexta-feira, das 11h às 19h



**Cartas:** Ouvidoria do STJ - SAFS, quadra 6, lote 1, Trecho III- CEP 70.095-900, Brasília/DF

Quadro 23 - Contatos STJ

Além desses canais de acesso, a *Carta de Serviços do STJ*, elaborada pela Ouvidoria, descreve as atribuições e competências de cada unidade, além de orientações sobre todos os serviços prestados. Uma ótima ferramenta para descobrir o Tribunal.

Em 2024, foram 4.457 atendimentos, com o tempo médio de resposta de *quatro dias*.



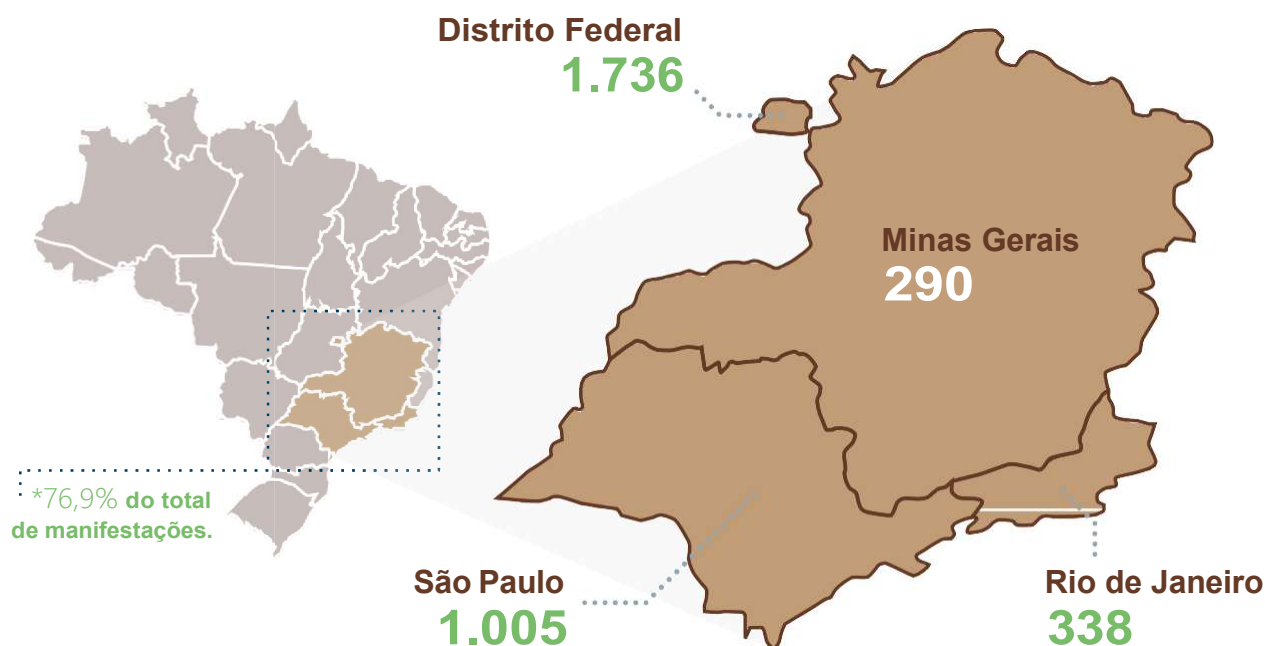
Quadro 24 - Tipos de demandas registradas em 2024 / Fonte: Sistema de Ouvidoria – SOU

Entre as manifestações referentes às unidades do Tribunal, que equivalem a 56,13% do total de demandas recebidas, os assuntos mais recorrentes foram:

Recursos Humanos - servidores  
Unidades do Tribunal – atendimento  
Processos – Sistema de Consulta Processual  
**Processos - demora no julgamento**  
Unidades do Tribunal - serviços, informações  
Processos – decisões    Processos – previsão de julgamento  
Site - pesquisa na página Institucional - outros assuntos  
Processos – autuação

Quadro 25 - Principais assuntos demandados à Ouvidoria do STJ

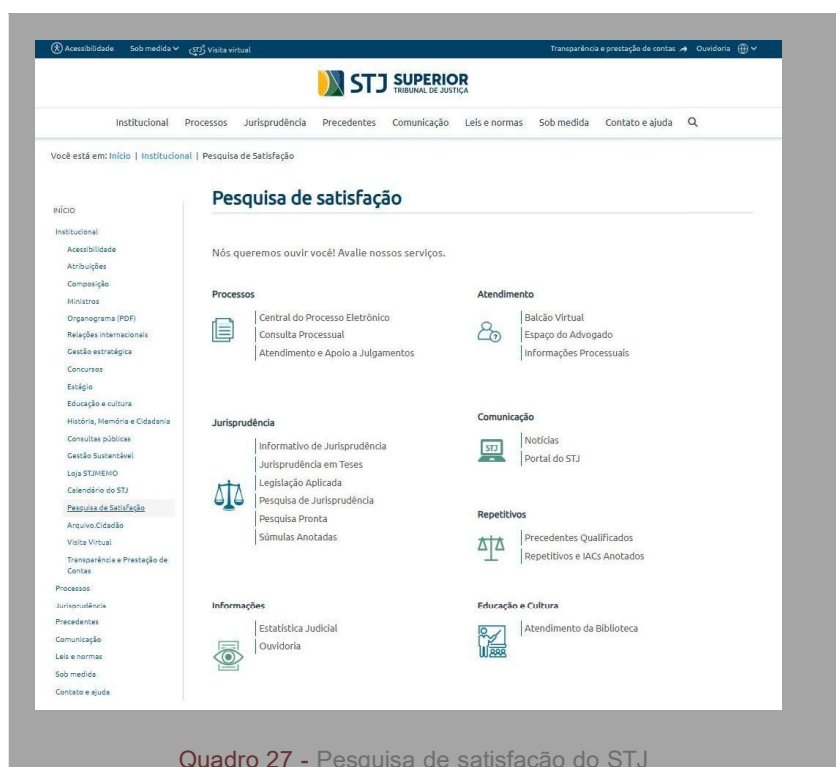
No exercício, as unidades federativas que mais demandaram o STJ foram DF, SP, RJ, e MG conforme observado a seguir.



Quadro 26 - UF de origem das manifestações em 2024  
Fonte: Sistema de Ouvidoria – SOU



Estão disponíveis diversas pesquisas no *portal do STJ*, que, consolidadas, alimentam o indicador estratégico **Satisfação com os serviços do STJ**, cuja meta anual é 80% de satisfação.



Quadro 27 - Pesquisa de satisfação do STJ

Em 2024, o percentual de satisfação foi de 88% em um universo de 17.718 avaliações. Os serviços mais avaliados foram: Portal do STJ, Consulta Processual, Informações Processuais, Central do Processo Eletrônico, Notícias e Balcão Virtual, correspondendo a 85% das avaliações recebidas. Isso reforça o papel do STJ como o “Tribunal da Cidadania”, já que a opinião da sociedade impacta diretamente o planejamento e a execução das ações do Tribunal.

Na busca de sempre aprimorar, existe o projeto estratégico **Pesquisa 5.0**, que busca novas formas para aumentar o número de respondentes da pesquisa, para que represente um extrato mais fidedigno possível dos usuários dos serviços avaliados.

Além disso, em 2024, foram realizadas outras ações para estreitar esse relacionamento com a sociedade.

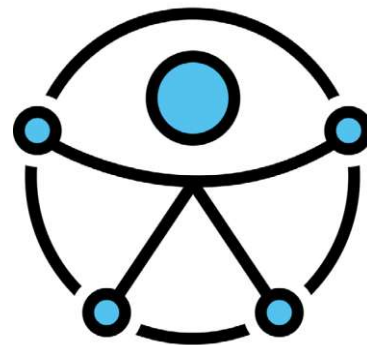
- **Linguagem Cidadã no STJ:** o projeto atendeu às diretrizes do CNJ, tendo como objetivo melhorar a comunicação do Tribunal, por meio da Ouvidoria, com a sociedade e



Quadro 28 - Pacto nacional do judiciário pela Linguagem Simples

com o público interno. Entre as ações, foram feitas revisões e publicações de documentos com o uso de linguagem simples. Houve a promoção de eventos de sensibilização e capacitação para linguagem. Em 2024, o Tribunal foi contemplado pelo Selo Linguagem Simples do CNJ (*Portaria CNJ n. 351/2023*).

- **Acessibilidade no Portal da Ouvidoria do STJ:** o portal ficou mais acessível. As melhorias focaram na navegação e usabilidade, especialmente para pessoas com deficiência visual, que utilizam a ferramenta NVDA, para leitura de tela. Os ajustes incluíram intérprete de libras e legendas ativas nos vídeos, oferecendo a opção de ler ou ouvir o conteúdo. A estrutura do portal foi revista para permitir a navegação por teclado, com avisos sonoros e leitura em áudio das mensagens disponíveis no site.



Quadro 29 - Acessibilidade no STJ

- **Melhorias na disposição das informações no portal da Transparência e prestação de contas do STJ:** neste exercício, o Tribunal atingiu o resultado de 101,48% no Ranking da Transparência do Poder Judiciário, aferido pelo CNJ. Houve uma reestruturação para facilitar a disposição do conteúdo do portal.

Isso demonstra o quanto o Tribunal da Cidadania se empenha para atender bem as pessoas que utilizam os serviços e a infraestrutura desta Casa.

Para saber mais, basta acessar o painel *Resultados Estratégicos*, bem como o portal da *Transparência e prestação de contas* do STJ.

Em se tratando das plataformas digitais, o STJ tem estado cada vez mais presente. Considerando a sua principal vitrine para a sociedade, o *portal do STJ* superou a barreira de 82 milhões de acessos, com incremento de 25% em relação a 2023.



+ de  
82 milhões  
de visitas!

Quadro 30 - Número de acessos ao Portal do STJ



EM 2024, FORAM MAIS DE 18 MILHÕES DE ACESSOS ÀS NOTÍCIAS DO PORTAL!

> **18.000.000!**

Quanto aos acessos às redes sociais do STJ, foram alcançados números interessantes, conforme o indicador estratégico **STJ na mídia**, que auxilia a medição do desempenho do objetivo **Fortalecer a imagem e a transparência institucional**, demonstrando a preocupação em manter o cidadão informado de assuntos afetos ao Tribunal.

O canal do STJ no YouTube teve mais de 2,5 milhões de visualizações durante o ano, um recorde absoluto.

Pela primeira vez, a média de audiência quanto às notícias publicadas pelo STJ foi superior a cinco mil. Em 2024, foram mais de 1.500 notícias.

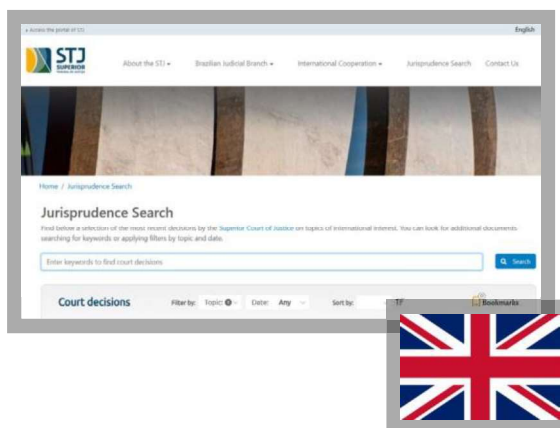


FORAM MAIS DE  
**2,5 milhões**  
DE VISUALIZAÇÕES NO YOUTUBE

Para saber mais, acesse o painel de **Resultados Estratégicos**.

Ações que merecem destaque:

- **Página internacional de Jurisprudência:** na página internacional do Tribunal, agora é possível fazer uma busca em inglês e em espanhol.



- **Portal da memória:** aliando as comemorações dos 35 anos do STJ à Resolução CNJ n. 324/2020, que incentiva o uso da comunicação digital para difundir o acervo documental do Poder Judiciário, criou-se a página **Espaço História, Memória e Cidadania**.





- **STJ Descomplica:** posts em formato carrossel que ajudam a descomplicar temas envolvendo o direito e mostram o entendimento do Tribunal sobre esses assuntos. O destaque fica com a linguagem simples utilizada e a identidade visual bem trabalhada.



Em 2024, percebe-se um avanço quanto à acessibilidade no Tribunal, de modo que a sociedade com deficiência consiga acesso a algumas informações disponíveis no portal. Para os próximos exercícios, a ideia é aprimorar cada vez mais neste tema. Demonstrando a preocupação, o STJ possui em sua estrutura a **Coordenadoria de Acessibilidade e Inclusão**.



Para saber mais sobre o tema, basta acessar o [portal da Transparência e prestação de contas](#).





## **2. Resultados da Gestão**

# STJ em números

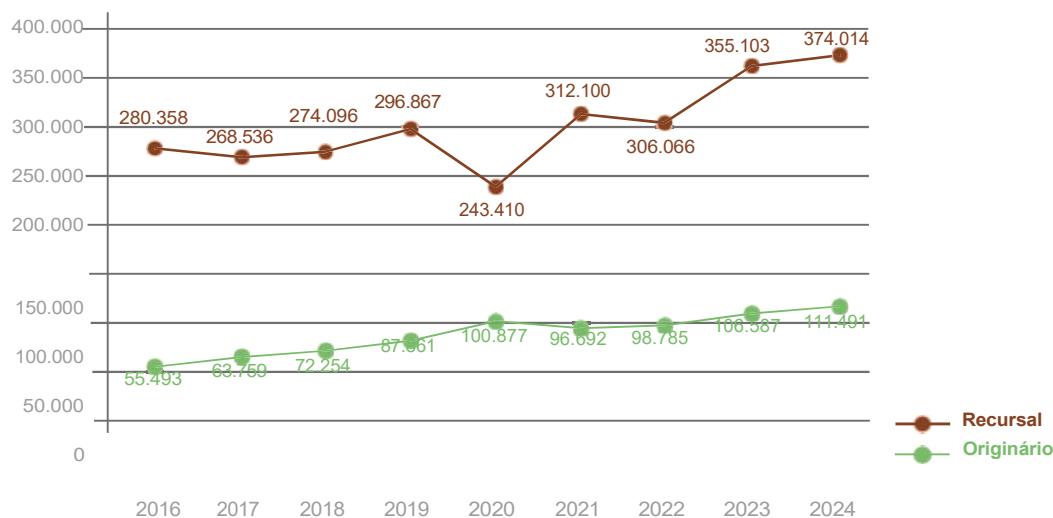
Em 2024, as atividades jurisdicionais do Superior Tribunal de Justiça estão resumidas no painel a seguir, demonstrando a constante preocupação desta Corte em gerar o seu principal valor público para a sociedade, a **Prestação Jurisdicional**.



Quadro 31 - Tipos de demandas registradas em 2024

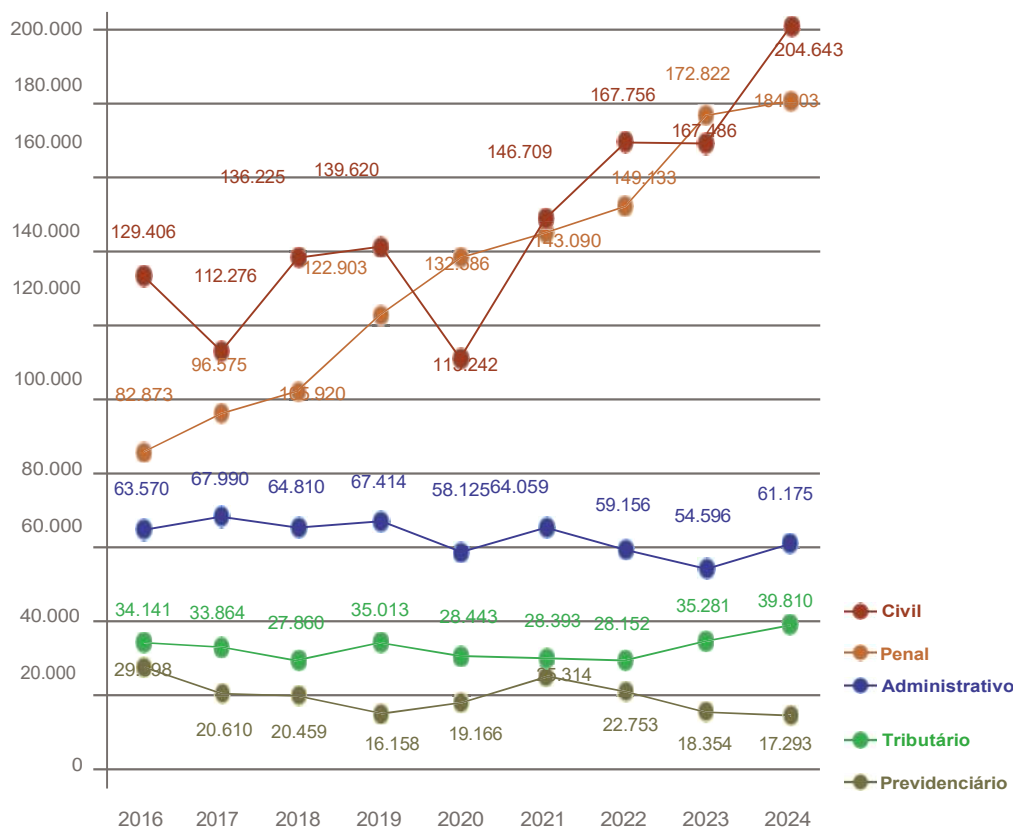
Em relação à movimentação processual, os julgados (sem recursos internos) passaram dos 508 mil processos diante de mais de 485 mil recebidos, um recorde histórico.

Nos últimos dois exercícios, observa-se uma crescente no número de processos recebidos pelo Tribunal, sempre com um maior incremento nos processos recursais - saindo de 355 mil em 2023 para 374 mil em 2024. Ressalta-se que houve uma diminuição em relação a 2023, quando houve um crescimento de quase 50 mil processos, não deixando de ser alarmante. Como já citado, situações que estão sendo analisadas a cada ano pelo **Centro de Estudos Prospectivos**, de modo a subsidiar a Alta Administração na tomada de decisões.



Quadro 32 - Evolução dos processos recebidos

Quanto aos distribuídos e registrados, analisando por ramo do Direito, nota-se que, após estabilidade com pequena queda de 0,15% (251) em 2023, o ramo **civil** disparou em 2024 com impressionante aumento de 22,16% (37.123), dando continuidade a tendência de alta iniciada em 2020. O ramo **penal** exibiu crescimento de 6,67% (11.520), mantendo viés de aumento com média de 9,67% ao ano desde 2018. O administrativo apresentou incremento de 12,05% (6.579), oscilando em torno da média de 61.342 desde 2018. O **tributário** apresentou alta de 12,84% (4.529), sendo o segundo ano consecutivo com recorde histórico após período de estagnação entre 2020 e 2022. Por fim, o ramo **previdenciário** foi o único a apresentar queda de 5,78% (1.061), pelo terceiro ano consecutivo após máxima atingida em 2021.



Quadro 33 - Evolução dos processos distribuídos

Ao analisar os processos tramitando em 31/12/2024 (332.569), constata-se um aumento de cerca de 5% se comparado a 2023 (317 mil).

**+ de 485 mil**  
Processos Recebidos



Mais de **281 mil**  
Processos Distribuídos



Mais de **234 mil**  
Processos Registrados

**total > 516 mil**

Quadro 34 - Tramitação de processos I

Mais de  
**698 mil**  
**Julgados**  
(Incluindo AgInt, AgRg e EDcl)



Mais de  
**508 mil**  
**Processo Principal**  
(Excluindo AgInt, AgRg e EDcl)

Aproximadamente

**468 mil**  
**Processos Baixados**



Aproximadamente

**332 mil**  
**Processos Tramitando**  
(Em 31/12/2024)



Quadro 35 - Tramitação de processos II

Apesar dos alarmantes números, o STJ continua sempre em busca de uma prestação jurisdicional efetiva e rápida, com destaque para o desempenho acima de 95% do objetivo estratégico Buscar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional, que procura garantir prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental por meio do aprimoramento de métodos e ferramentas de trabalho. Alguns dos responsáveis são os indicadores estratégicos: 1) **Atendimento à demanda**, alinhado à Meta Nacional n. 1, com o resultado de mais de 100%, demonstrando que o Tribunal julgou um número maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano; 2) **Julgamento de casos de sequestro internacional de crianças**, alinhado à Meta Nacional n. 11, com resultado de 100%; 3) **Julgamento de ações ambientais, de direitos das comunidades indígenas e de quilombolas**, alinhado à Meta Nacional n. 10, com resultado de 100%, demonstrando o quanto o STJ está atento a causas tão caras à sociedade.



**Atendimento à demanda de Mais de 100%\***, alinhado à Meta Nacional nº 1

\* o Tribunal julgou um número maior de processos do que os distribuídos no ano.



**Julgamento de 100%**  
**dos casos de sequestro internacional de crianças**,  
alinhado à Meta Nacional nº 11

**100%**

**Julgamento de ações ambientais, de direitos das comunidades indígenas e de quilombolas**,  
alinhado à Meta Nacional nº 10



Quadro 36 - Resultados de indicadores estratégicos

O painel de **Processos Tramitando**, praticamente com o número em tempo real, é acompanhado de perto pela Administração de forma a implementar as melhores práticas, buscando sempre a redução do acervo do Tribunal.



Quadro 37 - Gráfico com tramitação de processos no STJ praticamente em tempo real

Ainda com foco nessa gestão do acervo do STJ, ao final de 2024, foi implementada uma iniciativa inovadora de convocar juízes auxiliares, sob coordenação das ministras e dos ministros, para colaborar com a Terceira Seção do STJ, que trata de processos do Direito Penal.

Além disso, houve a disponibilização de servidoras e servidores qualificados que estavam lotados no Gabinete da Presidência, para auxiliar os demais ministros, gerando decisões.

Em termos de tecnologia, o novo módulo de julgamento virtual passou a permitir a disponibilização dos votos para advogados em tempo real, além de enviar esclarecimentos escritos durante a sessão virtual, bem como ajustes no controle de quórum, suspensão de julgamento e a nomenclatura das opções de voto.

Com isso, a expectativa é de controle e até mesmo uma possível redução no acervo do Tribunal nos próximos exercícios.



Quadro 38 - Convocação de juízas e de juízes auxiliares

Para mais informações, basta acessar o painel de *Resultados Estratégicos* e o de *Estatística Processual*.



## Metas nacionais estabelecidas para o Poder Judiciário em 2024

Quando se analisam as metas nacionais que foram perseguidas pelo Superior Tribunal de Justiça em 2024, a situação está compilada em *painéis de BI*. Dessa forma, o Tribunal almeja, cada dia mais, oferecer à sociedade uma prestação jurisdicional de qualidade e uma justiça mais próxima do cidadão.



Quadro 39 - Painel de acompanhamento das Metas Nacionais

Importante ressaltar que todas as metas nacionais acompanhadas, anualmente, pelo STJ também são indicadores constantes no Plano Estratégico STJ 2021-2026.

Para mais detalhes, acessar o painel de *Resultados Estratégicos*.

# Orçamento e demonstrações contábeis

O STJ tem como um de seus objetivos estratégicos o de **Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira**, assim definido em seu Plano Estratégico para o período de 2021 a 2026.

A gestão orçamentária e financeira eficiente visa dar o suporte necessário para aprimorar a prestação jurisdicional, atender às necessidades prioritárias e essenciais do Tribunal, garantir a infraestrutura tecnológica apropriada, investir no desenvolvimento e valorização das pessoas e fortalecer a cultura do uso sustentável dos recursos públicos.

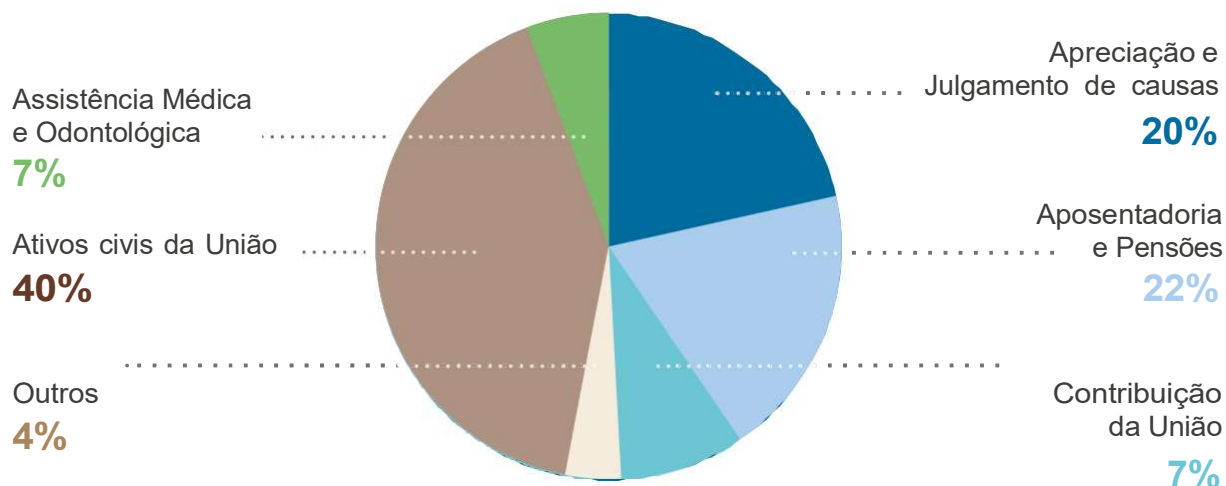
Com o passar dos anos, essa gestão vem sendo aperfeiçoada continuamente por meio de: 1) integração dos planos estratégico, táticos e operacionais ao planejamento e programação orçamentária e financeira; 2) utilização de ferramentas de **Business Intelligence** no acompanhamento da execução das despesas; 3) adequação de processos internos e de normativos; 4) capacitação contínua de pessoal.

O aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira é medido por meio de três indicadores estratégicos de desempenho: 1) **Execução orçamentária**; 2) **Execução do Plano de Contratações e Aquisições**; 3) **Aderência às metas do Plano de Logística Sustentável do STJ**. Adiante, o foco será na primeira métrica.

O indicador Execução Orçamentária mede quanto é executado do orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual, acrescido dos créditos adicionais, que são remanejamentos de recursos internos ou aportes adicionais de orçamento. Em 2024, o STJ obteve melhor desempenho desde 2021, alcançando 98,2% de execução do orçamento, acima da meta estabelecida de 95,5%.

Em relação ao ano anterior, houve um aumento de 3% na execução do orçamento, o que indica mais eficiência no planejamento e na execução do plano de contratações e aquisições, nosso segundo indicador.

A integração dos Planos Estratégico, Táticos e Operacionais do STJ com o Plano Plurianual do Governo Federal se dá por meio do Programa de Governo 0033, intitulado **“Programa de Gestão e Manutenção do Poder Judiciário”**. Nesse programa, englobam-se diversas ações orçamentárias que contribuem para os objetivos do órgão.



Quadro 40 - Ações do Programa de Gestão e Manutenção do Poder Judiciário

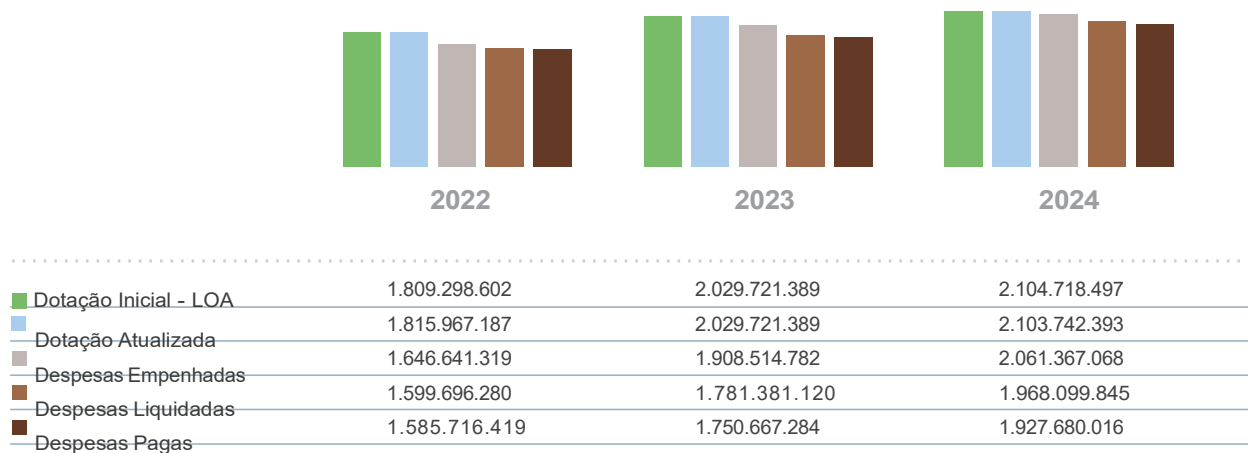
No PPA 2024-2027, foram estabelecidas as metas para a principal ação orçamentária do Tribunal, **Apreciação e Julgamento de Causas**, que tem como produto para a sociedade o **Processo Julgado**. Essa ação engloba diversas atividades como o Julgamento de Processos, a Capacitação de Servidores, a Gestão dos Sistemas Integrados de Informação, a Comunicação Institucional, entre outras, que dão suporte à atividade fim do Tribunal. Em 2024, todas essas atividades superaram a meta prevista em 12,8%.

| Produto         | Processo Julgado |         |         |         |
|-----------------|------------------|---------|---------|---------|
| Ano             | 2024             | 2025    | 2026    | 2027    |
| Meta anual PPA  | 673.376          | 679.307 | 677.607 | 679.117 |
| Total realizado | 759.691          | -       | -       | -       |

Quadro 41 – Metas Físicas - Estipuladas com base em projeções estatísticas

Em 2024, o orçamento foi de R\$ 2.103.742.393, um incremento de 3,6% em relação a 2023. Excluindo-se os gastos com a folha de pagamento e benefícios a servidores, o orçamento final resultou em R\$ 450.413.355.

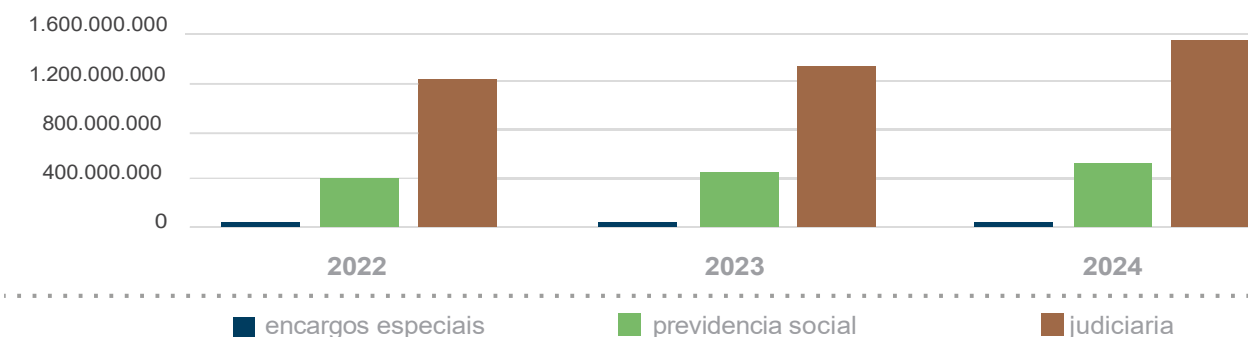
As despesas alcançaram o montante de R\$ 2.061.367.068, um aumento de 8% em relação a 2023.



Quadro 42 – Dotação orçamentária do STJ

As despesas do STJ podem ser classificadas em três funções: **Judiciária**, **Previdência Social** e **Encargos Sociais**. A grande parte das despesas do STJ relacionam-se à função **Judiciária**, sua atividade fim. Em 2024, houve um aumento de 8% em relação a 2023. Comparando-se com 2022, o aumento chegou a 18,9%.

Os gastos com **Previdência Social** têm tido um crescimento médio de 6,7% ao ano, em função do crescimento do número de aposentadorias e do aumento da expectativa de vida.



Quadro 43 – Comparativo despesas do STJ

A maior parte das despesas do STJ refere-se aos gastos com a folha de pagamento de servidores ativos, aposentados e pensionistas, representando 70% das despesas em 2024.



O segundo maior grupo de despesas contempla os gastos essenciais para o funcionamento do órgão, além dos benefícios a servidores. As principais despesas referem-se aos contratos de mão de obra terceirizada com vigilância, copeiragem, secretariado e serviços gerais, além de contratações de prestação de serviços de terceiros, incluindo a assistência médica e odontológica aos servidores, e as contratações de serviços de TIC, totalizando cerca de R\$ 426 milhões em 2024.

Desse montante, R\$ 25,6 milhões foram destinados ao *Acordo de Cooperação Técnica internacional firmado entre o STJ e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)*, o qual tem como objetivo o fortalecimento das capacidades no Judiciário brasileiro com enfoque na promoção da cidadania, em linha com os princípios da diversidade, inclusão, ética e do humanismo.

| Grupo 1 - Pessoal e Encargos Sociais                | Valor empenhado (Rx) |
|-----------------------------------------------------|----------------------|
| 11 - Vencimento e vantagens fixas - pessoal civil   | 776.607.543          |
| 01 - Aposent. RPPS, Reser. Remuner e Reform Militar | 393.923.536          |
| 13 - Obrigações patronais                           | 132.500.784          |
| Demais elementos                                    | 135.938.137          |
| <b>TOTAL</b>                                        | <b>1.438.969.999</b> |

| Grupo 3 - Outras Despesas Correntes                     | Valor empenhado (Rx) |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| 39 - Outros serviços de terceiros - PJ                  | 187.593.027          |
| 37 - Locação de mão de obra                             | 164.404.583          |
| 40 - Serviços de tecnologia da informação e comunicação | 74.077.876           |
| Demais elementos                                        | 130.401.957          |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>556.477.443</b>   |

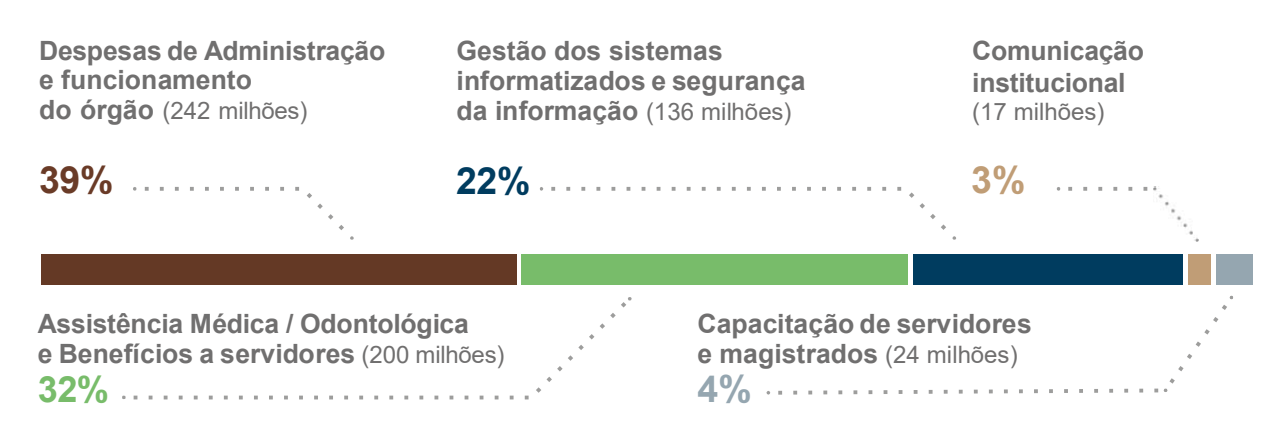
| Grupo 4 - Investimentos                                 | Valor empenhado (Rx) |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| 52 - Equipamentos e material permanente                 | 45.094.239           |
| 40 - Serviços de tecnologia da informação e comunicação | 20.825.387           |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>65.919.626</b>    |

Quadro 45 – Despesas pagas do STJ

No que tange aos investimentos, destinou-se cerca de R\$ 54 milhões em infraestrutura tecnológica, com vistas a ampliar a capacidade de armazenamento de dados do STJ, bem como na contratação de mão de obra especializada em desenvolvimento de *softwares* customizados ao STJ, em cumprimento aos objetivos estratégicos da organização.

Para que o STJ possa oferecer a prestação jurisdicional à sociedade, o orçamento precisa garantir às pessoas envolvidas a infraestrutura física e tecnológica adequada, em um ambiente seguro que promova a acessibilidade e inclusão. Além disso, o orçamento também deve promover o desenvolvimento profissional, bem como a melhoria

da qualidade de vida e serviços de saúde ao corpo funcional. Para isso, o orçamento foi organizado em ações orçamentárias que se subdividem em planos orçamentários. Em 2024, destinaram-se:



Quadro 46 – Gastos do STJ

Os resultados alcançados em 2024 superaram em grande parte as metas estabelecidas. Alguns desses resultados foram obtidos com recursos inferiores ao previsto, como foi o caso do número de julgados, da formação de magistrados, da capacitação de servidores e da veiculação de matérias do STJ.

| PLANO ORÇAMENTÁRIO                            | ORÇAMENTO   |             | RESULTADOS            |               |                |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------|----------------|
|                                               | Estimado    | Realizado   | Produto               | Meta estimada | Meta alcançada |
| Formação de Magistrados                       | 9.287.901   | 9.222.993   | Magistrado capacitado | 1.000         | 1.566          |
| Exame Nacional da Magistratura                | 6.935.000   | 6.935.000   | Pessoa avaliada       | 100.000       | 73.000         |
| Julgamento de Processos                       | 248.756.356 | 242.162.844 | Processo Julgado      | 644.423       | 698.453        |
| Capacitação de Servidores                     | 5.237.143   | 4.517.121   | Servidor Capacitado   | 8.300         | 10.069         |
| Gestão de Sistemas de Informação e Tecnologia | 123.035.998 | 114.636.212 | Sistema gerido        | 107           | 65             |
| Segurança da Informação                       | 30.012.301  | 20.910.306  | Ação desenvolvida     | 6             | 4              |
| Comunicação Institucional                     | 17.226.793  | 16.760.377  | Matéria veiculada     | 45.000        | 50.279         |
| Total                                         | 440.491.492 | 415.144.852 |                       |               |                |

Quadro 47 – Plano orçamentário do STJ

Em relação à gestão dos sistemas de TIC e segurança da informação, as constantes mudanças e avanços tecnológicos interferem na dinâmica das contratações. Muitas delas foram adiadas em virtude de sua complexidade, assim como outras foram canceladas como resultado de novos estudos de soluções e necessidades.

Para os próximos anos, as demandas por soluções de tecnologia da informação e segurança dos dados serão cada vez mais presentes, considerando a crescente demanda de julgamento de processos no STJ. Por outro lado, os gastos com Previdência Social e o crescimento vegetativo dos servidores ativos terão impactos cada vez maiores no orçamento. O desafio da gestão orçamentária será o de aprimorar ainda mais os instrumentos de planejamento e de acompanhamento da execução, além de encontrar soluções mais sustentáveis para suas contratações.

### Gestão de Custos

A Gestão de Custos no STJ é regulamentada pela *Instrução Normativa STJ/GDG n. 11 de 18 de março de 2024*.

Em 2024, iniciou-se o desenvolvimento interno de um **Sistema de Custos do STJ**. Até o momento, foi possível fazer o levantamento de custos das unidades organizacionais do STJ no seu maior nível hierárquico: gabinetes de ministros, secretarias, assessorias e unidades equivalentes. As informações ainda estão em processo de validação antes de serem disponibilizadas à sociedade.

Todavia, com as informações que existem até o momento, é possível obter o custo aproximado dos itens que compõem os custos da prestação jurisdicional no STJ. Em 2024, o montante ficou por volta de R\$ 1.493.073.641,33, o que representa um aumento de 17,45% em relação a 2023. Credita-se o aumento à implementação da segunda parcela do reajuste das remunerações das carreiras dos servidores dos quadros de pessoal do Poder Judiciário da União (*Lei n. 14.523/2023*) e às repactuações dos valores dos contratos do Tribunal.

| Item                                 | 2023                    | 2024                    | variação      |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| Pessoal Ativo                        | 928.602.395,40          | 1.002.936.185,40        | 8,00%         |
| Manutenção Geral                     | 320.289.498,51          | 442.100.392,91          | 38,03%        |
| Depreciação de Bens móveis e imóveis | 10.521.243,51           | 23.270.958,07           | 121,18%       |
| Material de Consumo                  | 7.396.301,06            | 17.064.252,60           | 130,71%       |
| Diárias                              | 3.832.399,75            | 7.072.260,45            | 84,54%        |
| Amortização                          | 593.935,84              | 629.591,90              | 6,00%         |
| <b>Total</b>                         | <b>1.271.235.774,07</b> | <b>1.493.073.640,33</b> | <b>17,45%</b> |

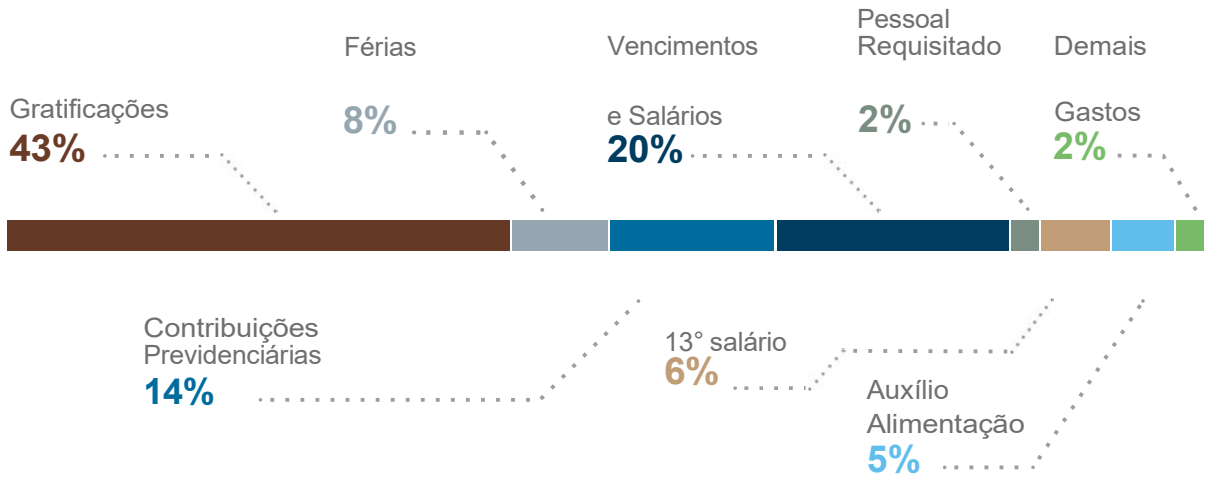
Quadro 48 – Custo total aproximado - Fonte: Tesouro Gerencial

Observa-se ainda que os itens de maior relevância na composição dos custos são: **Pessoal Ativo** (67,17%) e **Manutenção Geral** (29,61%). Se comparado a 2023 (73,05%), o item Pessoal Ativo teve uma ligeira queda em 2024 (67,17%), possivelmente, por aposentadorias, falecimentos e saídas de servidoras e servidores por exoneração ou posse em outro cargo público inacumulável. Já o item Manutenção Geral apresentou um aumento aproximado de 4%, provavelmente, devido à inflação do período, com cerca de 4,6%.

| Item                                 | 2023                    | % Total 2023   | 2024                    | % Total 2024   |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Pessoal Ativo                        | 928.602.395,40          | 73,05%         | 1.002.936.185,40        | 67,17%         |
| Manutenção Geral                     | 320.289.498,51          | 25,20%         | 442.100.392,91          | 29,61%         |
| Depreciação de Bens móveis e imóveis | 10.521.243,51           | 0,83%          | 23.270.958,07           | 1,56%          |
| Material de Consumo                  | 7.396.301,06            | 0,58%          | 17.064.252,60           | 1,14%          |
| Diárias                              | 3.832.399,75            | 0,30%          | 7.072.260,45            | 0,47%          |
| Amortização                          | 593.935,84              | 0,05%          | 629.591,90              | 0,04%          |
| <b>Total</b>                         | <b>1.271.235.774,07</b> | <b>100,00%</b> | <b>1.493.073.641,33</b> | <b>100,00%</b> |

Quadro 49 – Percentual dos itens em relação ao custo total de 2023 e 2024 - Fonte: Tesouro Gerencial

Merece destaque o custo de pessoal, por ser o que mais contribui para os custos da prestação jurisdicional do STJ.



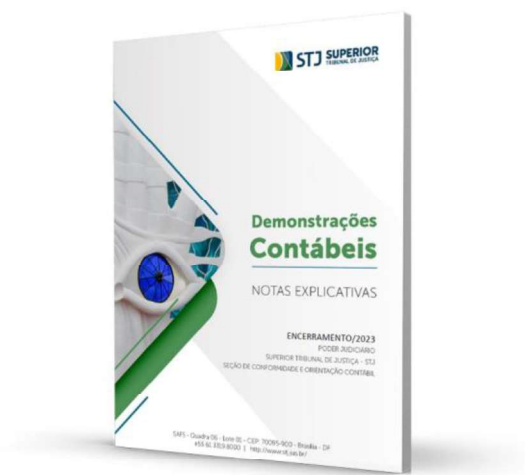
Quadro 50 – Custo de Pessoal

Para o próximo exercício, a expectativa é que o **Sistema de Custos do STJ** já esteja totalmente implementado e disponível à sociedade, sempre em busca de maior transparência em relação à verba pública destinada aos custos do STJ.



## Demonstrações contábeis

Os balanços contábeis e as notas explicativas estão disponíveis no portal da *Transparência e prestação de contas* do STJ, onde se tem acesso às principais metodologias, práticas e critérios contábeis adotados pelo STJ. Com isso, pretende-se dar maior publicidade à sociedade, aos órgãos de controle e demais interessados no tema.



Quadro 51 - Capa das demonstrações contábeis

# Gestão de pessoas

## Estrutura de pessoal

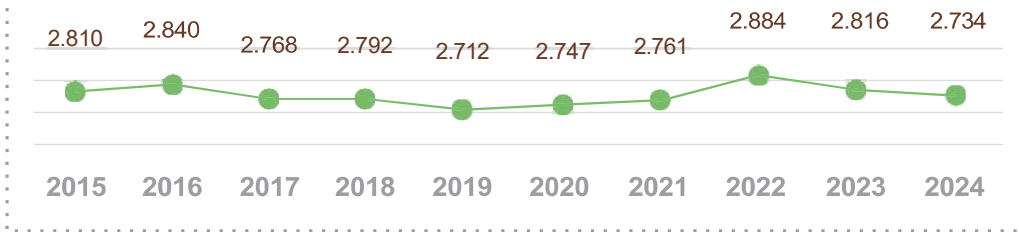
A força de trabalho do Superior Tribunal de Justiça compõe-se de servidoras e de servidores ocupantes de cargos efetivos e sem vínculo com a Administração Pública. Entre os cargos efetivos, há integrantes de poder e agentes políticos, servidoras e servidores de carreira e em exercício provisório no STJ, cedidas e cedidos de outros órgãos para o STJ.

| FORÇA DE TRABALHO DO STJ – Situação apurada em 31/12/2024 |            |         |                        |                       |
|-----------------------------------------------------------|------------|---------|------------------------|-----------------------|
| Tipo de Servidor                                          | Lotação    |         | Ingressos no exercício | Egressos no exercício |
|                                                           | Autorizada | Efetiva |                        |                       |
| 1. Servidores em cargos efetivos (1.1 + 1.2)              | 2.955      | 3.103   | 205                    | 198                   |
| 1.1. Membros de poder e agentes políticos                 | 33         | 169     | 114                    | 24                    |
| 1.2. Servidores de Carreira (1.2.1 + 1.2.2 + 1.2.3)       | 2.922      | 2.934   | 91                     | 174                   |
| 1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão          | 2.922      | 2.734   | 47                     | 129                   |
| 1.2.2. Servidores de carreira em exercício provisório     | não há     | 4       | 0                      | 0                     |
| 1.2.3. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas | não há     | 196     | 44                     | 45                    |
| 2. Servidores com Contratos Temporários                   | não há     | 0       | 0                      | 0                     |
| 3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública     | não há     | 100     | 15                     | 24                    |
| 4. Total de Servidores (1 + 2 + 3)                        | 2.955      | 3.203   | 220                    | 222                   |

Quadro 52 – Força de Trabalho do STJ

O ingresso no quadro permanente do STJ ocorre mediante prévia aprovação em concurso público, nos termos do art. 37, II, da Constituição Federal e do art. 10 da Lei n. 8.112/1990.

## Evolução histórica do corpo funcional



Quadro 53 - Evolução histórica de servidores do STJ

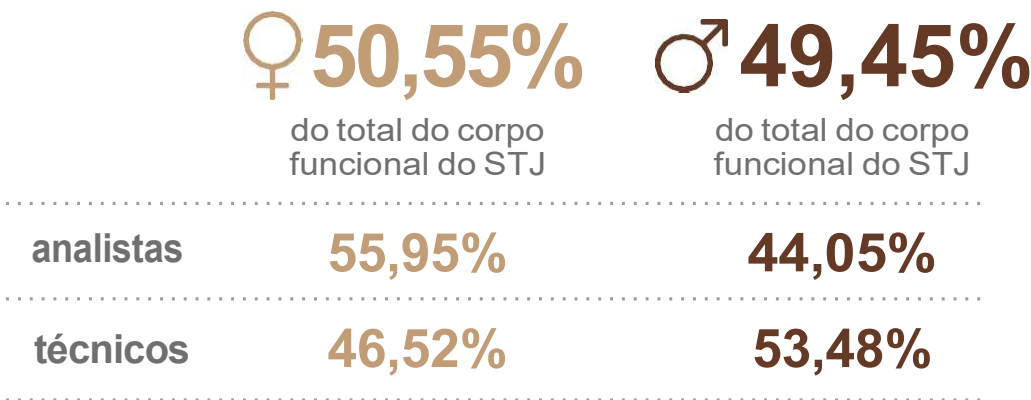
Observa-se que, na evolução histórica, houve, em alguns anos, uma redução no número de servidoras e de servidores ativos no Tribunal, o que decorreu de restrições

orçamentárias para provimento de cargos e de diretriz de algumas gestões de reduzir o número de provimentos de cargos efetivos. Porém, a partir de 2020, considerando a mudança de gestão e a diretriz de prover cargos vagos, ocorreu o ingresso de 67 novos integrantes no corpo funcional. Em 2021, ingressaram 54 e, em 2022, mais 155. Em 2023, houve ingresso de 96 e, em 2024, 24 pessoas para o quadro de pessoal do STJ.

Informa-se ainda que, neste último exercício, 130 pessoas se desvincularam do Tribunal, seja por aposentadoria, falecimento, posse em outro cargo incompatível ou exoneração.

Quanto à distribuição da força de trabalho, 62% do quadro funcional do STJ realiza atividades finalísticas (diretamente relacionada ao processo judicial) e 38% atuam nas atividades de suporte técnico-administrativo (área meio). Isso demonstra que a maior parte do corpo funcional está alocada nas unidades que têm por atribuição as atividades que contribuem diretamente para o cumprimento da missão institucional, a razão de ser do STJ.

Em relação à igualdade de gênero quanto à força de trabalho, o percentual de mulheres continua maior quando comparado ao de homens. Além disso, o percentual de mulheres ocupantes de cargo de nível superior (analista) também é maior.



Quadro 54 - Quantitativo de servidores por gênero (Situação em 31 de dezembro de 2024)

Considerando o principal processo de trabalho do STJ, a prestação jurisdicional, um importante aspecto a ser ressaltado é o significativo percentual de cargos específicos da área fim, Analista Judiciário - Área Judiciária, correspondendo a 62,40% dos cargos de nível superior do Tribunal.



Quadro 55 - Porcentagem de Analistas Judiciários (Situação em 31 de dezembro de 2024)

Quanto à força de trabalho no STJ, 67,41% se autodeclararam brancas e 30,69%, pretas ou pardas.

Do total do corpo funcional do STJ:



Quadro 56 - Quantitativo de servidores por cor autodeclarada

A mão de obra do Tribunal pode ser considerada jovem, uma vez que **apenas 37,40% estão acima dos 50 anos**. A maioria se concentra na faixa de 41 a 60 anos.

| QUANTITATIVO DE SERVIDORES POR FAIXA ETÁRIA – Situação apurada em 31/12/2024 |              |                    |                    |                    |                  |             |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------|
| Tipo de servidor                                                             | Faixa Etária |                    |                    |                    |                  | Total Geral |
|                                                                              | Até 30 anos  | Entre 31 e 40 anos | Entre 41 e 50 anos | Entre 51 e 60 anos | Acima de 60 anos |             |
| Membros de poder e agentes políticos                                         | 1            | 54                 | 55                 | 28                 | 31               | 169         |
| Servidores de carreira vinculada ao órgão                                    | 43           | 665                | 975                | 926                | 125              | 2.734       |
| Servidores de carreira em exercício provisório                               | 0            | 0                  | 1                  | 3                  | 0                | 4           |
| Servidores requisitados de outros órgãos e esferas                           | 0            | 60                 | 75                 | 49                 | 12               | 196         |
| Servidores sem Vínculo com a Administração Pública                           | 18           | 34                 | 24                 | 14                 | 10               | 100         |
| Total Geral                                                                  | 62           | 813                | 1.130              | 1.020              | 178              | 3.203       |

Quadro 57 - Quantitativo de servidores por faixa etária  
Fonte: Sistema de Administração e Recursos Humanos – SARH

Ademais, das vagas destinadas a cada cargo/área de atividade/especialidade/ramo e das que vierem a ser criadas durante o prazo de validade do concurso, 5% são reservados aos deficientes nos termos do § 2º do art. 5º da *Lei n. 8.112, de 1990*, e alterações e do *Decreto n. 3.298/1999* e alterações e da *Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015*. Atualmente, 5,05% do corpo funcional são pessoas com deficiência.

| QUANTITATIVO DE SERVIDORES POR TIPO DE DEFICIÊNCIA - Situação apurada em 31/12/2024 |          |               |        |               |                                       |        |              |                        |                |                           |                             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------|---------------|---------------------------------------|--------|--------------|------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|-------------|
| Tipo de Servidor                                                                    | Auditiva | Física/motora | Mental | Psicos-social | Trans-torno do Espectro Autista (TEA) | Visual | Visual e TEA | Visual e Física/motora | Auditiva e TEA | Audi-tiva e Física/motora | Não Portador de Deficiência | Total Geral |
| Membros de poder e agentes políticos                                                | 1        | 3             | 0      | 0             | 0                                     | 1      | 0            | 0                      | 0              | 0                         | 164                         | 169         |
| Servidores de carreira vinculada ao órgão                                           | 22       | 56            | 3      | 0             | 11                                    | 53     | 1            | 3                      | 1              | 1                         | 2.583                       | 2.734       |
| Servidores de carreira em exercício provisório                                      | 0        | 0             | 0      | 0             | 0                                     | 0      | 0            | 0                      | 0              | 0                         | 4                           | 4           |
| Servidores requisitados de outros órgãos e esferas                                  | 0        | 2             | 0      | 0             | 0                                     | 1      | 0            | 0                      | 0              | 0                         | 193                         | 196         |
| Servidores sem Vínculo com a Administração Pública                                  | 0        | 2             | 0      | 1             | 0                                     | 0      | 0            | 0                      | 0              | 0                         | 97                          | 100         |
| Total Geral                                                                         | 23       | 63            | 3      | 1             | 11                                    | 55     | 1            | 3                      | 1              | 1                         | 3.041                       | 3.203       |

Quadro 58 - Quantitativo de servidores por tipo de deficiência

Destaca-se que entre abril e maio de 2024 foi feita a atualização cadastral de dados sobre deficiência, raça e cor, identidade de gênero e sexo autodeclarado dos servidores do Tribunal para envio pelo sistema Módulo de Produtividade Mensal ao Conselho Nacional de Justiça. Naquela oportunidade, ocorreu a inclusão de novos tipos de deficiência (Psicossocial e Transtorno do Espectro Autista) no sistema de cadastro do STJ, com a possibilidade de inclusão no cadastro do servidor de deficiências autodeclaradas, bem como houve a alteração da nomenclatura de raça/cor para as pessoas pardas e pretas, nos termos adotados pelo CNJ, passando a ser: negra-parda e negra-preta.

## Estratégia de alocação de pessoas

Quanto à alocação de pessoas no Tribunal, diversos parâmetros são utilizados para auxiliar a distribuição: a origem do cargo vago, diretrizes definidas pela alta administração, perfil da servidora ou servidor (identificado mediante currículo e entrevista), bem como as demandas e a carência das unidades. Após essa análise, as pessoas são lotadas nas diversas áreas do Tribunal, a fim de repor a força de trabalho necessária para o bom funcionamento das atividades.

## Capacitação e desenvolvimento de pessoas

O STJ, ao longo dos anos, tem investido na capacitação do seu corpo técnico. Esse

investimento reflete na habilidade e competência para responder às demandas de inovação impostas à Corte Superior, impactando os resultados de julgados. Nesse sentido, anualmente, é executado o Plano Anual de Ações de Educação Corporativa – PAC, voltado a aprimorar e valorizar os servidores do STJ.

Dessa forma, o Superior Tribunal de Justiça manteve os níveis de aperfeiçoamento e qualificação do seu quadro funcional.

### Ações de capacitação no STJ em 2024 e seus resultados



Quadro 59 - Ações de capacitação em 2024

### Detalhamento da despesa de pessoal

Neste tópico, serão detalhados os valores das despesas com pessoal no último triênio, com as respectivas análises para as variações.

| Despesa com pessoal ativo |            |                |                |                |                |                  |
|---------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|                           |            | 1º Trimestre   | 2º Trimestre   | 3º Trimestre   | 4º Trimestre   | Total            |
| 2022                      | Valor      | 217.609.867,39 | 199.223.699,32 | 201.665.886,75 | 256.613.267,42 | 875.112.720,88   |
|                           | Quantidade | 3.202          | 3.212          | 3.419          | 3.379          |                  |
| 2023                      | Valor      | 230.570.608,75 | 213.805.901,31 | 211.687.759,08 | 273.239.688,82 | 929.303.957,96   |
|                           | Quantidade | 3.384          | 3.334          | 3.364          | 3.387          |                  |
| 2024                      | Valor      | 249.439.733,24 | 231.229.277,66 | 236.748.732,50 | 295.380.566,96 | 1.012.798.310,36 |
|                           | Quantidade | 3.386          | 3.373          | 3.344          | 3.564          |                  |

Quadro 60 - Despesas com remuneração de servidores ativos  
Fonte: Sistema de Administração e Recursos Humanos – SARH

No período, a despesa com pessoal ativo registrou acréscimo de 15,73%, decorrente, principalmente, dos reajustes concedidos pelas **Lei n. 14.523/2023**, em fevereiro de 2023 e fevereiro de 2024, ambos no percentual de 6% sobre o vencimento, funções de confiança e cargos em comissão. Pela **Lei n. 14.520/2023**, em abril de 2023 e fevereiro de 2024, ambos no percentual de 6% sobre o subsídio.

| Despesa com pessoal inativo |            |                |               |               |                |                |
|-----------------------------|------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|                             |            | 1º Trimestre   | 2º Trimestre  | 3º Trimestre  | 4º Trimestre   | Total          |
| 2022                        | Valor      | 92.556.333,32  | 78.968.720,43 | 78.956.995,92 | 93.088.083,15  | 343.570.132,82 |
|                             | Quantidade | 1.175          | 1.177         | 1.177         | 1.186          |                |
| 2023                        | Valor      | 95.627.203,91  | 85.324.042,26 | 85.982.149,22 | 100.926.938,35 | 367.860.333,74 |
|                             | Quantidade | 1.196          | 1.204         | 1.225         | 1.233          |                |
| 2024                        | Valor      | 104.078.340,49 | 91.645.896,86 | 96.336.427,92 | 113.792.587,40 | 405.853.252,67 |
|                             | Quantidade | 1.249          | 1.254         | 1.268         | 1.273          |                |

Quadro 61 - Despesas com remuneração de servidores inativos  
Fonte: Sistema de Administração e Recursos Humanos – SARH

Em relação ao pessoal inativo, entre 2022 e 2024, o aumento das despesas foi de 18,13%, sob preponderante influência dos reajustes concedidos pelas **Leis n. 14.523/2023** e **n. 14.520/2023**, mas também pelo acréscimo de 7,34% no número total de aposentados no Tribunal.

| Despesa com pensionistas |            |               |               |               |               |               |
|--------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                          |            | 1º Trimestre  | 2º Trimestre  | 3º Trimestre  | 4º Trimestre  | Total         |
| 2022                     | Valor      | 17.869.834,10 | 15.309.205,67 | 15.215.314,47 | 18.215.564,88 | 66.609.919,12 |
|                          | Quantidade | 351           | 350           | 352           | 355           |               |
| 2023                     | Valor      | 18.469.553,33 | 16.590.406,99 | 16.349.221,31 | 19.251.139,95 | 70.660.321,58 |
|                          | Quantidade | 362           | 363           | 367           | 367           |               |
| 2024                     | Valor      | 19.868.509,41 | 17.657.107,77 | 17.558.399,93 | 22.079.520,12 | 77.163.537,23 |
|                          | Quantidade | 371           | 377           | 378           | 379           |               |

Quadro 62 - Despesas com remuneração de servidores pensionistas  
Fonte: Sistema de Administração e Recursos Humanos – SARH

Quanto aos pensionistas estatutários, a despesa total teve um incremento de 15,84% no período, destacando que, para parte desse público, os reajustes da pensão seguem os percentuais concedidos aos ativos e inativos, porém, para outra parte, os reajustes são vinculados aos reajustes concedidos aos benefícios administrados pelo Instituto Nacional do Seguro Social. Além disso, o número de beneficiários de pensão no STJ teve aumento de 6,76%.

| Despesa com ressarcimento de salários e encargos sociais de servidores cedidos |            |              |              |              |              |               |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|                                                                                |            | 1º Trimestre | 2º Trimestre | 3º Trimestre | 4º Trimestre | Total         |
| 2022                                                                           | Valor      | 2.121.769,24 | 2.357.082,19 | 2.961.571,96 | 3.557.574,47 | 10.997.997,86 |
|                                                                                | Quantidade | 47           | 51           | 55           | 56           |               |
| 2023                                                                           | Valor      | 3.180.811,62 | 3.359.981,35 | 3.336.274,12 | 2.784.638,27 | 12.661.705,36 |
|                                                                                | Quantidade | 47           | 51           | 55           | 56           |               |
| 2024                                                                           | Valor      | 3.415.489,54 | 3.639.373,29 | 3.949.235,56 | 4.561.470,49 | 15.565.568,88 |
|                                                                                | Quantidade | 58           | 61           | 62           | 61           |               |

Quadro 63 - Força de Trabalho do STJ – Situação apurada em 31/12/2024

Nota-se que a quantidade de servidores cedidos de outros órgãos registrou acréscimo de 8,93% no período, provocando um aumento de 41,53% nas despesas totais.

Por fim, as principais ocorrências no período são as indicadas abaixo por ordem cronológica:

| Principais ocorrências |                                                                                                                                     |                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Data                   | Motivo da atualização                                                                                                               | Público-alvo                    |
| jan/22                 | Aumento de 10,16% nas aposentadorias e pensões atreladas ao reajuste do RGPS (Portaria Interministerial MTP/ME n. 12, de 20/1/2022) | Inativos e pensionistas         |
| jan/23                 | Aumento de 5,93% nas aposentadorias e pensões atreladas ao reajuste do RGPS (Portaria Interministerial MPS/MF n. 26, de 10/1/2023)  | Inativos e pensionistas         |
| fev/23                 | Aumento de 6% sobre o vencimento, funções e cargos comissionados (1ª parcela da Lei n. 14.523/2023)                                 | Ativos, inativos e pensionistas |
| abr/23                 | Aumento de 6% sobre o subsídio (1ª parcela da Lei n. 14.520/2023)                                                                   | Ministros                       |
| jan/24                 | Aumento de 3,71% nas aposentadorias e pensões atreladas ao reajuste do RGPS (Portaria Interministerial MPS/MF n. 2, de 11/1/2024)   | Inativos e pensionistas         |
| fev/24                 | Aumento de 6% sobre o vencimento, funções e cargos comissionados (2ª parcela da Lei n. 14.523/2023)                                 | Ativos, inativos e pensionistas |
| fev/24                 | Aumento de 6% sobre o subsídio (2ª parcela da Lei n. 14.520/2023)                                                                   | Ministros                       |
| nov/24                 | Pagamento retroativo a janeiro/23 da Indenização Res. STJ/GP 35/2023                                                                | Ministros Ativos                |
| dez/24                 | Restabelecimento do ATS de Magistrados a partir de 26/11/2024                                                                       | Ministros                       |

Quadro 64 - Justificativas para reajustes por categoria  
Fonte: Coordenadoria de Pagamento



## Programa de Estágio Remunerado

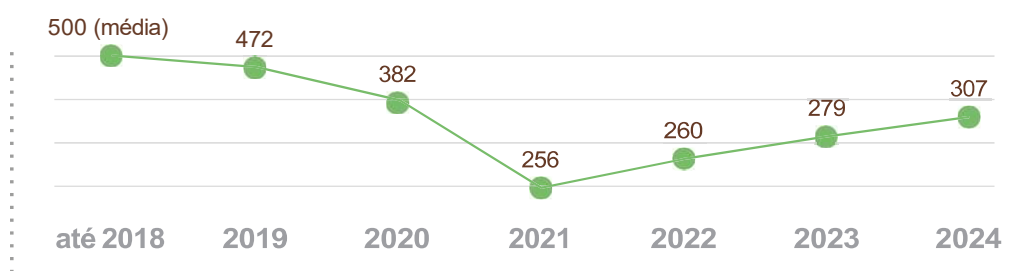
O Programa de Estágio Remunerado do Superior Tribunal de Justiça é regulamentado pela *Instrução Normativa STJ/GP n. 6 de 1º de março de 2019*.

Para que uma unidade administrativa esteja apta a receber uma estagiária ou estagiário, é necessário que ofereça condições para a obtenção de experiências práticas por intermédio de atividades que guardem correlação com o nível educacional e, tratando-se de estudante de nível superior, com a área de formação acadêmica, a fim de contribuir para o desenvolvimento social, educacional e profissional do educando.

O estágio nesta Corte é vedado à pessoa que tenha vínculo profissional ou de estágio com advogado ou sociedade de advogados; ocupe cargo, emprego ou função pública; seja militar ou titular de mandato eletivo federal, estadual ou municipal; e a que for estagiária em outra instituição pública ou privada cuja carga horária diária, quando somada à do STJ, exceda a seis horas diárias. O STJ observa o previsto no *Enunciado Administrativo CNJ n. 7*, de 19/6/2008, o qual proíbe a contratação de estagiária ou estagiário em situações que configurem nepotismo.

O ingresso de estagiárias e estagiários no STJ se dá por meio de processo seletivo precedido de convocação por edital público e é realizado pelo Centro de Integração Empresa Escola, conforme previsto no Contrato *STJ n. 085/2019*, instrumento que rege as relações contratuais entre este Tribunal e o referido agente de integração. O total de bolsas de estágio previsto no contrato é de 750.

### Média de Bolsas de Estágio ocupadas por ano



Quadro 65 - Histórico de bolsas de estágio

Comparativamente às médias de bolsas ocupadas em 2022 e 2023, pode-se observar que, em 2024, este quantitativo mantém-se crescente, considerando a redução significativa ocorrida entre 2020 e 2021, em razão do cenário pandêmico.

Ademais, o fato de haver dois processos seletivos vigentes à época (Editais n. 2/2023 e n. 4/2023) com listas de candidatos aprovados aptos ao ingresso no Programa de Estágio e a realização de um novo certame em 2024 (Edital n. 1/2024), viabilizou o atendimento das demandas das unidades por estagiários de maneira ininterrupta.

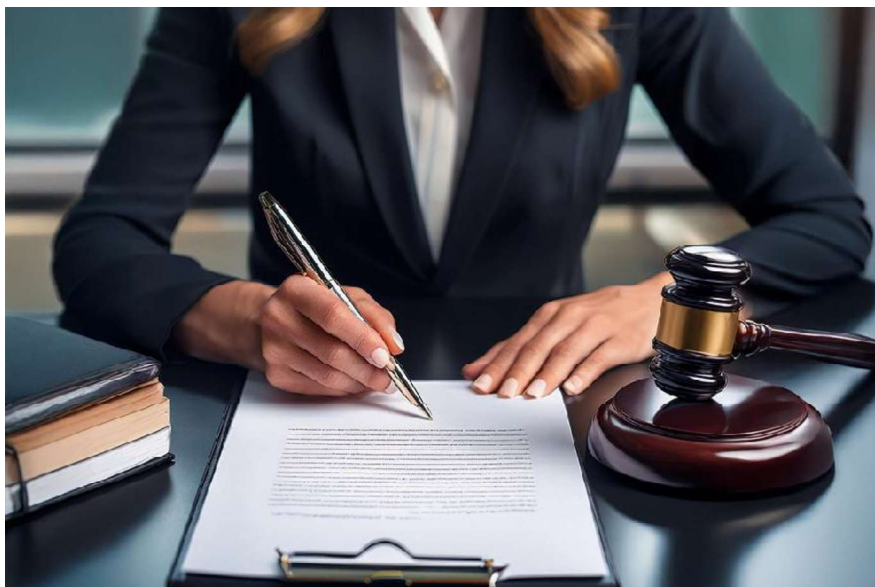
Em termos de custos, em 2024, houve um incremento de 9% nas despesas com estágio, comparando-se a 2023. Saiu-se de R\$ 4.826.942,98 para R\$ 5.253.509,00.

## **Contratação de Pessoal de Apoio**

As informações sobre as contratações de mão de obra terceirizada alocada nesta Corte encontram-se disponibilizadas no portal da *Transparência e prestação de contas*, no sítio do Tribunal na internet.

## Licitações e contratos

As informações sobre o tema licitações e contratos estão disponíveis no portal da *Transparência e prestação de contas* do STJ.



Quadro 66 - Licitações e Contratos

## Patrimônio e obras

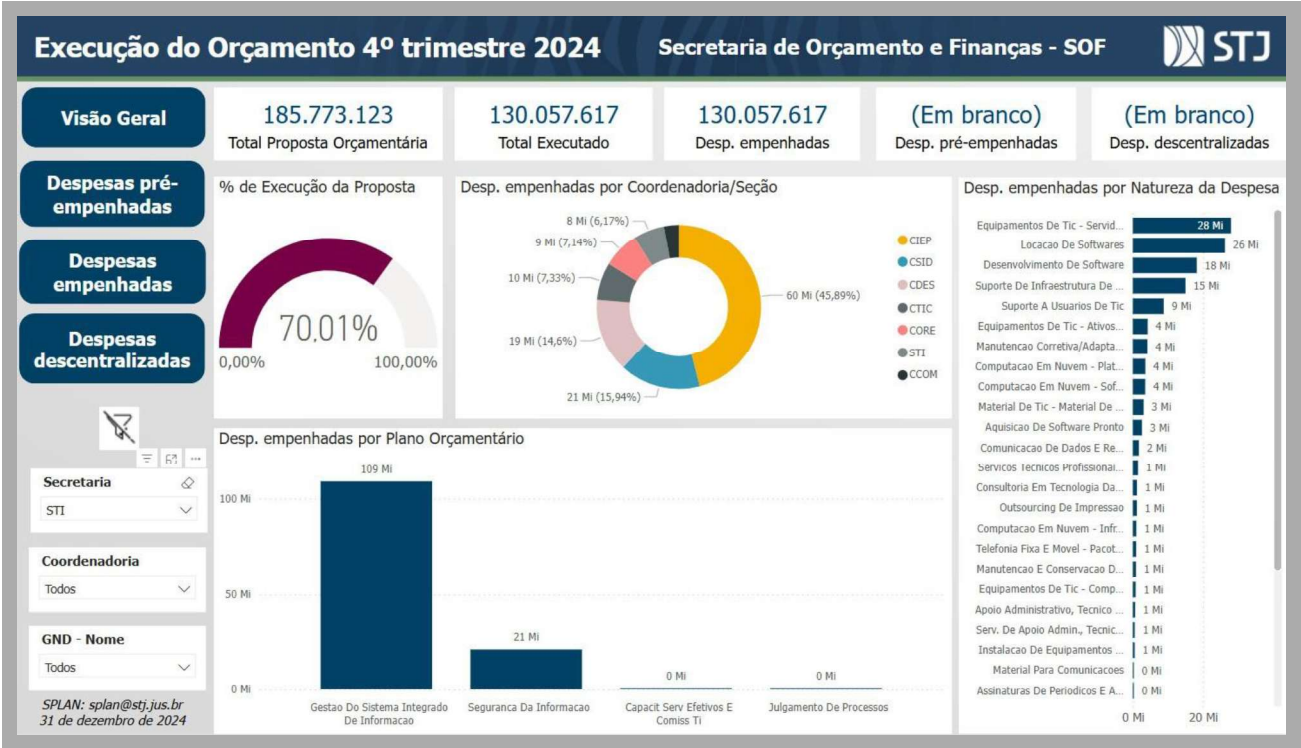
As informações sobre o tema patrimônio e obras estão disponíveis no portal da *Transparência e prestação de contas* do STJ.



Quadro 67 - Patrimônio e Obras no STJ

# Gestão de tecnologia da informação

A estratégia em Tecnologia da Informação e Comunicação contribui diretamente com o desempenho e execução do *Plano Estratégico STJ 2021-2026*, por meio das ações definidas no *PDTIC 2023-2024*. É importante frisar que o assunto também foi tratado no item Planejamento Estratégico deste relatório. Aqui, verificar-se-á como ficou a aplicação de recursos do orçamento do Tribunal, especificamente em TI.



Quadro 68 - Execução orçamentária de TI em 2024

Entre as contratações mais relevantes de TI estão:

| PROCESSO    | ITEM PCAQ                | DESCRIÇÃO DO OBJETO                                                                                                                                                                                                                                                                  | EMPRESA(S)              | VALOR CONTRATADO (R\$) |
|-------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 043518/2022 | STI2024-012, STI2024-088 | Ampliação da solução de armazenamento do ambiente principal e de contingência do Superior Tribunal de Justiça – STJ, do fabricante NETAPP, contemplando o fornecimento de equipamentos, discos e gavetas, serviços de instalação e configuração, e garantia para 60 (sessenta) meses | SERVIX INFORMÁTICA LTDA | 20.323.364,00          |

continua...

| PROCESSO    | ITEM PCAQ   | DESCRIÇÃO DO OBJETO                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | EMPRESA(S)                                         | VALOR CONTRATADO (Rx) |
|-------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------|
| 038832/2023 | STI2024-092 | Serviço contínuo de solução de governança, compliance, segurança e auditoria de dados não estruturados, incluindo análise e segurança de credenciais de usuários de rede, coleta e correlacionamento de eventos com informações provenientes de análise de dados não estruturados e metadados                         | INFOSEC TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA              | 19.567.970,10         |
| 016593/2022 | STI2023-005 | Prestação de serviços continuados de tecnologia da informação e comunicação - TIC para atendimento de 1º e 2º níveis de <i>service desk</i> e <i>help desk</i> , em regime de dedicação exclusiva de mão de obra                                                                                                      | G4F SOLUÇÕES CORPORATIVAS LTDA                     | 16.291.201,20         |
| 034448/2023 | STI2024-087 | Fornecimento de solução de reconhecimento facial para controle de acesso, composta por leitores de reconhecimento facial nas catracas, portas de gabinetes, portas de vidro deslizantes e controle eletrônico de frequência com reconhecimento facial e demais componentes para instalação e configuração no Tribunal | ARCADE TECNOLOGIA PROJETOS E ENGENHARIA LTDA       | 10.781.655,04         |
| 003051/2023 | STI2024-075 | Fornecimento de solução de "appliances" de <i>backup</i> de longa retenção, em disco, compatível com <i>appliance</i> e <i>softwares</i> Veritas NetBackup, incluindo os serviços de instalação e configuração                                                                                                        | PROTECT4 SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA | 10.397.800,00         |
| 010199/2021 | STI2023-104 | Solução integrada de Gerenciamento de Serviços Corporativos na modalidade SaaS ( <i>Software as a Service</i> ) em nuvem ( <i>cloud</i> ), abrangendo funcionalidades para operacionalização de práticas gerais de serviços de TIC, de gerenciamento de serviços de TIC e práticas de gerenciamento técnico de TIC    | CENTRAL IT TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO S.A.           | 6.797.000,00          |

continua...

...continuação

| PROCESSO    | ITEM PCAQ                             | DESCRIÇÃO DO OBJETO                                                                                                                                                                                                          | EMPRESA(S)                                         | VALOR CONTRATADO (R\$) |
|-------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|
| 052195/2024 | STI2023-002, STI2023-028, STI2023-085 | Fornecimento de equipamentos e componentes para atualização da solução de rede do Superior Tribunal de Justiça - STJ, composta por <i>switches</i> de acesso, distribuição e <i>datacenter</i> , <i>transceivers</i> e cabos | WISEIT - SISTEMAS E INFORMÁTICA LTDA               | 5.072.958,08           |
| 022374/2023 | STI2025-009                           | Prestação de serviços continuados de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC para atendimento técnico de telefonia a ser prestado nas dependências do Superior Tribunal de Justiça                                      | IOS INFORMÁTICA, ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS LTDA       | 1.389.999,84           |
| 036777/2024 | STI2023-129                           | Fornecimento contínuo do <i>software</i> Veritas NetBackup Enterprise, na modalidade subscrição para a solução de <i>backup</i> do Superior Tribunal de Justiça                                                              | PROTECT4 SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA | 1.387.200,00           |
| 043774/2022 | STI2023-093                           | Contratação de empresa especializada para prestação de serviço de banco de horas de consultoria Oracle                                                                                                                       | LINUXELL INFORMÁTICA E SERVIÇOS LTDA               | 880.000,00             |

Quadro 69 - Contratações mais relevantes de TI

Interessante mostrar, ainda, a relação das contribuições de TI para a Cadeia de Valor do STJ em 2024.

| CADEIA DE VALOR                     | ENTREGAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | RESULTADOS E BENEFÍCIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Autuação, triagem e distribuição | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autuação e Alertas de validação de Processos</li> <li>• Integração da CPE com o CNJ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automação na abertura dos processos, com alertas para possíveis inconsistências</li> <li>• Redução de erros manuais</li> <li>• Ganho de agilidade na tramitação inicial</li> <li>• Redesenho e login unificado com a PDPJ para o Peticionamento intercorrente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Procedimentos Cartorários        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Migração do sistema Justiça para Oracle (<i>Web e Delphi</i>)</li> <li>• Visualizador de Processos</li> <li>• Visualizador de peças dos Tribunais de Origem</li> <li>• Certidão <i>on-line</i></li> <li>• Integração com o DJEN do CNJ</li> <li>• Integração com o Domicílio Judicial do CNJ</li> <li>• Novo sistema de Custas Judiciais</li> <li>• Novo modelo de Ofícios em Linguagem Simples</li> <li>• ARPEN - Acesso base de óbitos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de <i>performance</i> do Sistema Justiça e maior confiabilidade no armazenamento de dados</li> <li>• Facilidade de consulta de autos e peças processuais, integrando informações de diferentes fontes</li> <li>• Digitalização de serviços cartorários (certidões <i>on-line</i>), reduzindo atendimentos presenciais</li> <li>• Maior segurança no tratamento e controle de documentos</li> <li>• Padronização e centralização das publicações judiciais</li> <li>• Modernização do sistema de custas e integração com o PagTeseuro</li> <li>• Mais transparência e acessibilidade para o jurisdicionado com os modelos de ofício em linguagem simples</li> <li>• Integração com a base de óbitos para identificação de potenciais arquivamentos processuais e Prova de Vida</li> </ul> |
| 3. Baixa e Arquivamento             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de Baixa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão eficiente dos processos concluídos</li> <li>• Rastreamento e arquivamento mais ágeis e confiáveis</li> <li>• Transparência e facilidade de auditoria de processos baixados</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



| CADEIA DE VALOR                    | ENTREGAS                                                                                                                                                                                                                                                                                             | RESULTADOS E BENEFÍCIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Análise e Elaboração de Decisão | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras Automáticas</li> <li>• Questionário de HDEs</li> <li>• Questionário de Admissibilidade</li> <li>• Pesquisa Textual - Íntegra do Processo</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automação de rotinas de análise e tomada de decisão</li> <li>• Coleta estruturada de informações para subsidiar despachos e decisões</li> <li>• Pesquisa avançada em todo o conteúdo do processo, otimizando tempo de análise</li> <li>• Uniformização de critérios de admissibilidade</li> </ul>                                                                                            |
| 5. Jurisprudência                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precedentes</li> <li>• eJurisAdm - Sistema de Jurisprudência Administrativa</li> <li>• Integração automatizada com o Banco Nacional de Precedentes do CNJ</li> <li>• PUSH Informativos da Jurisprudência</li> <li>• Jurisprudência Internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de consulta a precedentes, informativos e jurisprudência nacional/internacional</li> <li>• Melhoria na tomada de decisão baseada em casos similares já julgados</li> <li>• Notificações automáticas de atualizações jurisprudenciais, garantindo acesso à informação atualizada</li> <li>• Integração com base nacional (CNJ), ampliando a abrangência dos precedentes</li> </ul> |
| 6. Julgamento                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julgamento Virtual de Mérito</li> <li>• Julgamento Presencial</li> <li>• Memoriáudio</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação dos métodos de julgamento (virtual e presencial)</li> <li>• Registro em áudio (Memoriáudio), garantindo transparência e acessibilidade das sessões</li> <li>• Eficiência e redução de custos logísticos com julgamentos virtuais</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 7. Segurança                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticação SSO (<i>Single sign-on</i>)</li> <li>• Segurança</li> <li>• Sistema de Consulta de dados da catraca</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de acesso unificado e seguro aos sistemas (SSO)</li> <li>• Reforço da segurança interna e externa de dados e usuários</li> <li>• Monitoramento de entradas e saídas de pessoas, elevando o nível de segurança institucional</li> </ul>                                                                                                                                              |



| CADEIA DE VALOR                       | ENTREGAS                                                                                                                                                                                                                                                                               | RESULTADOS E BENEFÍCIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Gestão Administrativa              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização do Sistema Administra Web</li> <li>• ePro - Módulo de Editais e cessão a outros órgãos</li> <li>• STJ MEMO</li> <li>• Modernização do Sistema de Cerimonial</li> <li>• Migração Fluxus/SEI</li> <li>• Carga SIAFI TXT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade na gestão de materiais e contratos, com processos padronizados e digitalizados</li> <li>• Facilidade na elaboração e publicação de editais (ePro), além de viabilizar a cessão do sistema a outros órgãos</li> <li>• Expansão da imagem institucional (STJ MEMO), permitindo venda de produtos</li> <li>• Otimização de processos administrativos com a migração para o SEI, desativando o Fluxus</li> <li>• Confiabilidade contábil com a modernização da carga SIAFI TXT</li> </ul> |
| 9. Gestão de Pessoas                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eSocial (versão 1.2)</li> <li>• Ajustes SARH - Cadastro Servidor e Estagiários (Dados Étnico-raciais)</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidade legal e atualização das obrigações trabalhistas e previdenciárias (eSocial)</li> <li>• Inclusão de dados de diversidade no cadastro de servidores e estagiários</li> <li>• Padronização de informações de RH e maior transparência</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| 10. Gestão de Relações Institucionais | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RIIJ - Rede Ibero-americana de Integridade Judicial</li> <li>• APIs para o MPF</li> </ul>                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento de parcerias e cooperação internacional na área de integridade judicial</li> <li>• Integração de sistemas com o Ministério Público Federal, agilizando troca de dados</li> <li>• Aprimoramento da atuação conjunta em processos e procedimentos administrativos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

Quadro 70 - Contribuições de TI com a Cadeia de Valor do STJ em 2023

Para mais informações sobre a Governança de TIC no STJ, acesse o portal da *Transparência e prestação de contas*.

# Sustentabilidade

O tema é mensurado por meio do *Plano de Logística Sustentável do STJ – PLS/ STJ*, que é um instrumento de gestão administrativa e da Política de Governança de Contratações, cujo principal objetivo é “desenvolver a eficiência, a transparência e os processos de trabalho, bem como possibilitar decisões de gestão mais precisas e responsivas”.

Atualmente, a ferramenta monitora dados e cumprimento de metas para vinte temas e é atualizada anualmente, por meio de relatórios de desempenho publicados no portal da *Transparência e prestação de contas* do STJ. O plano conta com uma Comissão Gestora (*Portaria STJ/GDG n. 218 de 9 de março de 2023*).

O PLS/STJ é considerado um auxiliar ao *Plano Estratégico STJ 2021-2026*, seguindo a mesma periodicidade dos ciclos estratégicos, e seus resultados são acompanhados por meio do indicador estratégico “Aderência às metas do PLS/STJ”.

Destaca-se que o desempenho do Tribunal quanto à sustentabilidade também compõe o Índice de Desempenho de Sustentabilidade (IDS) e o Prêmio CNJ de Qualidade, ambos monitorados pelo Conselho Nacional de Justiça.

|                                                                                     | TEMA                   | INDICADOR                   | META 2021 A 2026 | META 2024      | RESULTADO 2024 | Meta alcançada | Projeto relacionado                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------|
|  | Copos descartáveis     | sacos de 100 unidades       | reduzir 90%      | 73             | 138            | não            | STJ Menos Plástico                              |
|  | Água envasada 500 ml   | unidades                    | reduzir 25%      | 16.366         | 36.684         | não            | STJ Menos Plástico                              |
|  | Café e açúcar          | consumo em kg               | reduzir 10%      | 22.337         | 36.223         | não            | Ilhas de café                                   |
|  | Material de expediente | consumo em unidades         | reduzir 10%      | 11.693         | 4.783          | sim            |                                                 |
|  | Papel                  | resmas                      | reduzir 50%      | 5.172          | 5.587          | sim            | Ilhas de impressão<br>STJ Digital/Saia do Papel |
|  | Impressão              | Impressões/equipamento      | aumentar 28%     | 9.132          | 5.791          | não            | Ilhas de impressão<br>STJ Digital/Saia do Papel |
|  | Impressão              | Impressões/usuário          | reduzir 16%      | 795            | 710            | sim            | Ilhas de impressão<br>STJ Digital/Saia do Papel |
|  | Impressão              | Custo/equipamento           | aumentar até 52% | R\$ 6.344,39   | R\$ 4.947,25   | sim            | Ilhas de impressão<br>STJ Digital/Saia do Papel |
|  | Telefonia móvel        | custo/linha                 | reduzir 2,5%     | R\$ 2.635,67   | R\$ 3.312,22   | não            |                                                 |
|  | Telefonia fixa         | custo/linha                 | reduzir 10%      | R\$ 28,26      | R\$ 3,09       | sim            |                                                 |
|  | Energia elétrica       | consumo/m²                  | reduzir 2,5%     | 63,84          | 67,13          | não            | Usina Fotovoltaica<br>Campanhas internas        |
|  | Água e esgoto          | consumo/m³                  | reduzir 2,5%     | 0,48           | 0,46           | sim            | Campanhas internas                              |
|  | Limpeza (Contrato)     | custo/m²                    | manter           | R\$ 75,13      | R\$ 60,24      | sim            |                                                 |
|  | Limpeza (Material)     | custo dos materiais         | manter           | R\$ 528.820,00 | R\$ 539.754,87 | não            |                                                 |
|  | Veículos               | quantidade de veículos      | reduzir 15%      | 138            | 151            | não            | Mova STJ                                        |
|  | Veículos (manutenção)  | custo de manutenção/veículo | reduzir 10%      | R\$ 5.088,64   | R\$ 11.747,40  | não            | Mova STJ                                        |

continua...

...continuação

|                                                                                   |                              |                                     |                  |                |                |     |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------|----------------|----------------|-----|----------|
|  | <b>Veículos (motoristas)</b> | custo de motorista/veículo          | reduzir 6%       | R\$ 11.539,09  | R\$ 19.351,10  | não | Mova STJ |
|  | <b>Combustíveis</b>          | litros de etanol e gasolina/veículo | manter           | 1.010,30       | 1.357,93       | não | Mova STJ |
|  | <b>Combustíveis</b>          | litros de diesel/veículo            | reduzir 15%      | 1.095,00       | 1.104,10       | não | Mova STJ |
|  | <b>Vigilância eletrônica</b> | custo                               | aumentar até 10% | R\$ 640.141,67 | R\$ 583.165,91 | sim |          |
|  | <b>Vigilância pessoal</b>    | custo/pessoa                        | aumentar até 1%  | R\$ 116.364,50 | R\$ 313.779,74 | não |          |

Quadro 71 - Metas e resultados PLS-STJ Fonte: AGS

Em 2024, o STJ iniciou o levantamento da quantidade de Gases de Efeito Estufa (GEE) emitidos em suas operações. O objetivo é identificar oportunidades para reduzir essas emissões e contribuir para a sustentabilidade institucional.

O inventário de emissões abrange diversas fontes, como consumo de energia, transporte, funcionamento de equipamentos e gestão de resíduos. Um dado essencial para esse cálculo é o modo como servidores e colaboradores se deslocam até o Tribunal.



Quadro 72 - O inventário de emissões abrange diversas fontes

Para mais informações, basta acessar o portal da *Transparência e prestação de contas*, em *Plano de Logística Sustentável STJ*.



Quadro 73 - PLS/STJ 2021-2026





SAFS, Quadra 6, Lote 1  
CEP: 70.095-900, Brasília - DF  
fone: (61) 3319-8000



**SIGA NOSSAS REDES**

@STJnoticias | stj.jus.br





**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

**PORTARIA STJ/SAD N. 74 DE 02 DE ABRIL DE 2025.**

Designa a equipe permanente de fiscalização e gestão das contratações de materiais e serviços de baixa complexidade das áreas técnicas da Secretaria de Polícia Judicial.

**O SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**, no uso das atribuições conferidas pelo item 19.5.21, inciso V, do Manual de Organização do STJ, considerando o disposto no § 3º do art. 8º da Lei n. 14.133/2021 e no Decreto n. 11.246/2022 e, ainda, o que consta do Processo STJ n. 018889/2023,

**RESOLVE:**

Art. 1º Fica designada a equipe permanente de contratações de materiais e serviços de baixa complexidade das áreas técnicas da Secretaria de Segurança Institucional – SSI, firmadas pelo Superior Tribunal de Justiça.

§ 1º Compõem a equipe as servidoras e os servidores:

I – dos materiais e serviços de prevenção e combate a incêndios e salvamentos, extintores e mangueiras contra incêndio, equipamentos de primeiros socorros e veículo de transporte de pessoas com dificuldade de locomoção:

- a) Cláudio José Dias Pequeno, matrícula S025237, como fiscal técnico;
- b) Jorge Paulo Alencar da Silva, matrícula S077911, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Renata Janaína de Sousa Brito, matrícula S068254, como fiscal administrativo;
- d) Natalino da Silva Rocha, matrícula S077660, como fiscal administrativo;
- e) Ronaldo César Barbosa de Andrade, matrícula S063368, como fiscal administrativo.

II – dos materiais e serviços de chaveiro, sistema de controle de acesso, sistema de CFTV, armamentos, munições e uniformes:

- a) Welerson Martins Chaves, matrícula S034295, como fiscal técnico;
- b) Renato Nery Lima Carvalho, matrícula 030052, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Renata Janaína de Sousa Brito, matrícula S068254, como fiscal administrativo;
- d) Natalino da Silva Rocha, matrícula S077660, como fiscal administrativo;
- e) Ronaldo César Barbosa de Andrade, matrícula S063368, como fiscal administrativo.

III – dos materiais e serviços de vigilância armada e desarmada, pórticos

detectores de metais e equipamentos de raios X:

- a) Rodrigo Ferreira de Vasconcelos, matrícula 039068, como fiscal técnico;
- b) João Rosal da Costa, matrícula S038622, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Renata Janaína de Sousa Brito, matrícula S068254, como fiscal administrativo;
- d) Natalino da Silva Rocha, matrícula S077660, como fiscal administrativo;
- e) Ronaldo César Barbosa de Andrade, matrícula S063368, como fiscal administrativo;
- f) Elton Fabian Vieira da Silva, matrícula S030338, como fiscal administrativo.

IV – dos materiais e serviços de segurança pessoal privada:

- a) Welerson Martins Chaves, matrícula S034295, como fiscal técnico;
- b) Renato Nery Lima Carvalho, matrícula 030052, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Renata Janaína de Sousa Brito, matrícula S068254, como fiscal administrativo;
- d) Natalino da Silva Rocha, matrícula S077660, como fiscal administrativo;
- e) Ronaldo César Barbosa de Andrade, matrícula S063368, como fiscal administrativo.

V – dos materiais e serviços de inteligência e de varredura de ambientes:

- a) Eduardo Alexandre Moraes Fiore, matrícula S022815, como fiscal técnico;
- b) Hernando Gomes Brasil, matrícula S018400, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Renata Janaína de Sousa Brito, matrícula S068254, como fiscal administrativo;
- d) Natalino da Silva Rocha, matrícula S077660, como fiscal administrativo;
- e) Ronaldo César Barbosa de Andrade, matrícula S063368, como fiscal administrativo.

VI – dos materiais e serviços de transporte:

- a) Alexandre José Lima de Oliveira, matrícula S024680, como fiscal técnico;
- b) Flávio Carlos Snel de Oliveira, matrícula S027817, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Isaac Sousa Freitas, matrícula S016955, como fiscal técnico e administrativo;
- d) Humberto Luís Alves de Sousa, matrícula S017102, como fiscal administrativo.

VII – dos materiais e serviços de manutenção de veículos:

- a) João de Sousa Pereira Filho, matrícula S016769, como fiscal técnico;
- b) Luiz Cláudio Alexandre de Souza, matrícula S038908, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Cláudio Mustefaga, matrícula S028031, como fiscal administrativo.

VIII – dos materiais e serviços de emissão de passagens aéreas e atendimento às autoridades no Aeroporto de Brasília:

- a) Idalmo Cardoso da Costa, matrícula S030605, como fiscal técnico;
- b) Celso Rodrigues da Costa, matrícula S018397, como fiscal técnico e administrativo;
- c) Danielle Machado da Cunha, matrícula S032020, como fiscal administrativo;

d) Virgílio de Faria Bretas, matrícula S062124, como fiscal administrativo.

§ 2º O recebimento provisório do objeto poderá ser exercido por qualquer um dos integrantes designados no § 1º deste artigo.

§ 3º A fiscalização administrativa das contratações de materiais, no que se refere aos procedimentos de expedição da Nota de Empenho, do recebimento e encaminhamento às áreas competentes dos pedidos formulados pela contratada e da remessa das notificações do STJ à contratada, será exercida por servidor da Seção de Almoxarifado, se material de consumo, e da Seção de Controle do Patrimônio, se material permanente.

§ 4º O servidor ou a servidora que receber provisoriamente o objeto não poderá atuar no seu recebimento definitivo.

§ 5º Fica designada a chefia ou a chefia substituta de coordenadoria ou seção vinculada à SSI como gestor da contratação demandada pela respectiva unidade.

§ 6º Caberão aos fiscais e aos gestores as atribuições estabelecidas nos itens 3 e 4 do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos.

§ 7º Os fiscais e gestores poderão contar com o apoio das unidades de assessoramento jurídico e de controle interno, que deverão ser manifestar nos estritos limites de suas atribuições.

Art. 2º Caberá ao servidor ou a servidora de que tratam os §§ 1º, 3º e 5º do art. 1º informar, por ocasião da atuação como fiscal ou gestor de determinada contratação, se possui a qualidade de cônjuge ou companheiro da pessoa física ou jurídica contratada ou se tiver com ela vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil.

Art. 3º Fica revogada a [Portaria STJ/SAD n. 132 de 05 de julho de 2023](#).

Art. 4º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

RUI MOREIRA DE OLIVEIRA



Documento assinado eletronicamente por **Rui Moreira de Oliveira, Secretário de Administração**, em 04/04/2025, às 17:47, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [https://sei.stj.jus.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.stj.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **6316060** e o código CRC **8EB86EAF**.



## Relatório de Laudo Técnico

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

|                                                                                                                                                                                                                                              |                    |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>Cliente:</b> Superior Tribunal de Justiça – STJ                                                                                                                                                                                           |                    | <b>Contrato:</b> 147/2024 |
| <b>Gestor (a):</b> Lenildo Pereira Lima                                                                                                                                                                                                      |                    |                           |
| <b>Unidade:</b> Edifício-Sede do STJ                                                                                                                                                                                                         |                    | <b>Contato:</b> Guilherme |
| <b>Técnico:</b> Marcos, Welber e Igor                                                                                                                                                                                                        | <b>Chamado Nº:</b> | <b>Data:</b> 10/06/2025   |
| <b>Projeto:</b> Prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva em equipamentos (hardwares) e sistemas (softwares) do Sistema de Controle de Acesso, com previsão de serviços de suporte, sob demanda e de substituição de peças. |                    |                           |

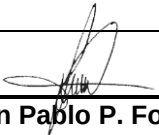
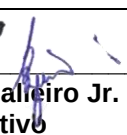
### 2. LAUDO TÉCNICO – IDENTIFICAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

| LAUDO DE EQUIPAMENTO / LOCALIDADE                                                                                                                                                                                                                                                   | SOLUÇÃO          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li><b>CHARLIE 6:</b> Devido ao curto no AC veio a queimar a fonte 12v (Colmeia), para sanar o problema foi instalado uma nova retornando o funcionamento da catraca dentro da normalidade, validado no local pelo o Guilherme Marinho.</li></ul> | 9.17 - FONTE 12V |

### 3. ACEITE DO CLIENTE

Eu, **Lenildo Pereira Lima**, Gestor (a) do **Superior Tribunal de Justiça - STJ**, referente ao **Contrato nº: 147/2023**, para os devidos fins que, os Serviços e/ou Produtos acima mencionados estão aprovados para fornecimento e instalação.

### 4. PELA ARCADE

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Luan Pablo P. Fonseca</b><br>Coordenador Operacional | <br><b>Milton F. Balleiro Jr.</b><br>CREA 76102/D-MG<br><b>Milton Fernandes Balleiro Jr.</b><br>Diretor Executivo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 5. PELO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ

|                                                                                     |                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <br><b>Lenildo Pereira Lima</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## Relatório de Laudo Técnico

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

|                                                                                                                                                                                                                                              |                    |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>Cliente:</b> Superior Tribunal de Justiça – STJ                                                                                                                                                                                           |                    | <b>Contrato:</b> 147/2024 |
| <b>Gestor (a):</b> Lenildo Pereira Lima                                                                                                                                                                                                      |                    |                           |
| <b>Unidade:</b> Edifício-Sede do STJ                                                                                                                                                                                                         |                    | <b>Contato:</b> Guilherme |
| <b>Técnico:</b> Marcos, Welber e Igor                                                                                                                                                                                                        | <b>Chamado Nº:</b> | <b>Data:</b> 10/07/2025   |
| <b>Projeto:</b> Prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva em equipamentos (hardwares) e sistemas (softwares) do Sistema de Controle de Acesso, com previsão de serviços de suporte, sob demanda e de substituição de peças. |                    |                           |

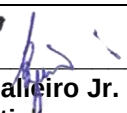
### 2. LAUDO TÉCNICO – IDENTIFICAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

| LAUDO DE EQUIPAMENTO / LOCALIDADE                                                                                                                                                                                                                                                                     | SOLUÇÃO              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li><b>SS MIN I:</b> Devido as oxidações a mesma parou de funcionar, para sanar o problema foi instalado uma nova retornando o funcionamento da catraca dentro da normalidade, validado no local pelo o Guilherme Marinho.</li></ul>                                | 9.15 - PLACA MCP     |
| <ul style="list-style-type: none"><li><b>GOLF 2:</b> Devido a falhas intermitentes e constantes parada na operação, para sanar o problema foi instalado uma nova retornando o funcionamento da catraca dentro da normalidade, validado no local pelo o Guilherme Marinho.</li></ul>                   | 9.4 - PLACA LNL-1320 |
| <ul style="list-style-type: none"><li><b>GSETOR DE CREDENCIAMENTO:</b> Devido a falhas intermitentes e constantes parada na operação, para sanar o problema foi instalado uma nova retornando o funcionamento da catraca dentro da normalidade, validado no local pelo o Guilherme Marinho.</li></ul> | 9.4 - PLACA LNL-1300 |

### 3. ACEITE DO CLIENTE

Eu, **Lenildo Pereira Lima**, Gestor (a) do **Superior Tribunal de Justiça - STJ**, referente ao **Contrato nº: 147/2023**, para os devidos fins que, os Serviços e/ou Produtos acima mencionados estão aprovados para fornecimento e instalação.

### 4. PELA ARCADE

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Luan Pablo P. Fonseca</b><br>Coordenador Operacional | <br><b>Milton F. Balleiro Jr</b><br>CREA 76102/D-MG<br><b>Milton Fernandes Balleiro Jr.</b><br>Diretor Executivo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



**5. PELO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ**

|                                                                                   |                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <br><b>Lenildo Pereira Lima</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**  
**Coordenadoria de Segurança Institucional**

**TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO**

(serviços contínuos sem mão de obra)

| 1. DADOS DO CONTRATO                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contrato                                       | Contrato STJ n. 147/2024 (6075564)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contratada                                     | Arcade Tecnologia Projetos e Engenharia Ltda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Objeto                                         | Fornecimento de solução de reconhecimento facial para controle de acesso, composta por leitores de reconhecimento facial nas catracas, portas de gabinetes, portas de vidro deslizantes e controle eletrônico de frequência com reconhecimento facial e demais componentes para instalação e configuração no Tribunal, com prestação contínua de serviços de manutenção, suporte técnico, atualização de software, garantia on-site, serviços sob demanda e reposição de peças. |
| Comissão de Recebimento Definitivo             | Renato Nery Lima Carvalho - matrícula S030052<br>Vilmar Alves dos Santos - matrícula S032659<br>Christian Thomsen - matrícula S031474                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Comissão de Recebimento Definitivo (suplentes) | Jorge Paulo Alencar da Silva - matrícula S077911<br>João Francisco Mondadori de Oliveira - matrícula S032489.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Gestor do contrato                             | Lenildo Pereira Lima (matrícula S040325)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gestor do Contrato - substituto                | Welerson Martins Chaves (matrícula S034295)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Portaria de designação                         | Portaria STJ/SAD n. 305/2024 (6075565)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| 2. RECEBIMENTO DEFINITIVO |
|---------------------------|
|---------------------------|

A Comissão de Recebimento Definitivo, designada pela portaria indicada acima, atesta o recebimento, em **CARÁTER DEFINITIVO**, do item 3 - "Portas de vidro deslizantes com leitor de reconhecimento facial", relativo ao Contrato STJ n. 147/2024.

Os documentos comprobatórios da entrega foram anexados ao processo SEI n. 008604/2025, sob os números 6454709, 6454713, 6454714, 6454719 e 6459923.

Em relação aos itens "Placas LNL 2220", "Placa LNL 1320" e "Quadro elétrico", resta pendente análise quanto pedido de substituição, conforme Ofício (6427220) - Processo SEI n. 034448/2023.

Em relação aos demais aspectos técnicos, qualitativos e administrativos, foram atendidas todas as exigências do Termo de Referência, conforme análise da equipe de fiscalização constante do Termo de Recebimento Provisório n. 6454760.

Em relação ao valor apurado de faturamento, está em conformidade com os valores unitários e mensal da proposta da contratada.

No que tange aos prazos, foi concluído no prazo pactuado.

Em relação às demais obrigações contratuais, não houve ocorrência de descumprimento contratual.

O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e pela segurança dos bens nem a responsabilidade ético-profissional pela perfeita execução do contrato.

Feitas essas considerações, atesto a Nota Fiscal n. 2139 (6454713), no valor de R\$ 885.992,96 (oitocentos e oitenta e cinco mil novecentos e noventa e dois reais e noventa e seis centavos), que se refere a entrega de 32 (trinta e dois) portas de vidro automatizada (item 3.1) e a entrega de 16 (dezesesseis) acionadores de emergência (item 3.3). Atesto ainda a Nota Fiscal n. 317 (6454714), no valor de R\$ 101.705,15 (cento e um mil setecentos e cinco reais e quinze centavos), que se refere ao item 3.6 - "*Serviço de desinstalação, instalação e configuração das 16 portas de vidro deslizantes*". Em relação a Nota Fiscal n. 1630 (6358364), liberar o valor retido de R\$ 567.580,16 (quinhentos e sessenta e sete mil quinhentos e oitenta reais e dezesseis centavos) referente a entrega de 32 (trinta e dois) leitores faciais instalados nas entradas e saídas das portas de vidro.

Ao gestor do contrato para ciência

Encaminho os autos à Seção de Análise de Faturamento e Liquidação de Despesas – SAFAT, com vistas à liquidação da despesa e ao posterior pagamento.



Documento assinado eletronicamente por **Renato Nery Lima Carvalho, Técnico Judiciário, Área Administrativa - Agente da Polícia Judicial**, em 09/07/2025, às 09:57, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Vilmar Alves dos Santos, Assistente II**, em 10/07/2025, às 18:50, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site

[https://sei.stj.jus.br/sei/controlador\\_externo.php?](https://sei.stj.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.stj.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **6467246** e o código CRC **AE3E5A76**.



**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**  
**Coordenadoria de Segurança Institucional**

**TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO**

(serviços continuados com mão de obra em regime de dedicação exclusiva)

| 1. DADOS DO CONTRATO   |                                                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Contrato               | STJ n. 028/2021                                                            |
| Contratada             | VIPPIM SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA                                         |
| Objeto                 | Prestação de serviços com regime de dedicação exclusiva de bombeiros civis |
| Gestor(a) do contrato  | Lenildo Pereira Lima                                                       |
| Portaria de designação | PORTARIA STJ/SAD N. 74 DE 02 DE ABRIL DE 2025.                             |

| 2. RECEBIMENTO DEFINITIVO |
|---------------------------|
|---------------------------|

Na qualidade de gestor, designado pela portaria STJ/SAD N. 74 DE 02 DE ABRIL DE 2025. atesto o recebimento, em **CARÁTER DEFINITIVO**, dos seguintes serviços de prestação de serviços com regime de dedicação exclusiva de bombeiros civis, relativo ao mês de maio de 2025.

Os documentos comprobatórios da entrega foram anexados ao processo SEI 000929/2025, com a vinculação dos processos SEI 021611/2025 e 021740/2025.

Em relação aos aspectos técnicos, qualitativos e administrativos, foram atendidas parcialmente as exigências do Termo de Referência, conforme análise da equipe de fiscalização constante do Termo de Recebimento Provisório Despacho SEBRI N. (6467211) e Despacho SEFIC N. (6478199).

a) A área técnica informa que em maio a contratada ainda não efetuou o pagamento do adicional noturno ao colaborador *Martin Ventura da Silva Junior*, referente a abril, em razão de cobertura do posto ocupado pelo bombeiro Anderson Soares Gonçalves (doc. 6393729). Sobre o caso em questão, cabe destacar a *Cláusula Décima Quinta - Das Penalidades*, Tabela 2, constante no Contrato STJ n. 28/2021 (doc. 2454876) a seguinte infração:

“Deixar de efetuar o pagamento aos prestadores terceirizados de salários, vale-transporte, vale-refeição, seguros, encargos fiscais e sociais, bem como arcar com quaisquer despesas diretas e/ou indiretas relacionadas à execução do contrato nas datas avençadas injustificadamente.”

O instrumento contratual estabelece, ainda, que a penalidade prevista para essa infração é de Grau 05, com multa de 3,2% ao dia sobre o valor mensal do contrato.

b) O referido adicional também não foi pago ao bombeiro Welintom Leandro tendo em vista a cobertura de férias da prestadora Marilene Nunes nos dias 20, 22, 26, 28 e 30 de maio (doc. 6432558 e 6432569, fls. 52; 54), conforme destacado pela área gestora. Nesse ponto, vale reiterar o entendimento anterior quanto à possível aplicação de penalidade nos termos do contrato mencionado.

Em relação ao valor apurado de faturamento, está em conformidade com os valores unitários e mensal da proposta da contratada visto Despacho SEBRI N. (6467211).

No que tange aos prazos, foi concluído no prazo pactuado .

O recebimento provisório ou definitivo não excluirá a responsabilidade civil pela solidez e pela segurança dos bens nem a responsabilidade ético-profissional pela perfeita execução do contrato.

Feitas essas considerações, atesto a Nota Fiscal 1382 VIPPIM, no valor de R\$ 408.413,31 - líquido R\$ 304.472,12, que se refere ao faturamento do mês de 05/2025, com retenção em conta vinculada no valor total de R\$ 59.773,82 doc. (6437094) - 5º Termo de Apostilamento - Cláusula Quarta, Item 4.3; e nos termos do Termo de Recebimento Provisório Despacho SEBRI N. (6467211).

Sendo assim, encaminho os autos à Seção de Análise de Faturamento e Liquidação de Despesas - SAFAT, com vistas à liquidação da despesa e ao posterior pagamento.

Assinatura do(a) gestor(a)



Documento assinado eletronicamente por **Welerson Martins Chaves, Coordenador de Segurança Institucional - Em Substituição**, em 14/07/2025, às 12:20, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site

[https://sei.stj.jus.br/sei/controlador\\_externo.php?](https://sei.stj.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.stj.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **6478827** e o código CRC **680DD33F**.

000929/2025

6478827v3



## APÊNDICE A

### Lista de artigos CAPES

1. RIBAS DO NASCIMENTO, Valéria; POZZATTI JUNIOR, Ademar. Constitucionalização do Regime Jurídico Internacional? Os Desafios da Normatividade na era da Globalização. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, Brasil, v. 18, n. 7, p. 82–102, 2017. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2017.v18i7.3209. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/3209>. Acesso em: 29 jul. 2025.
2. AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança Judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 4, p. 937-958, 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612116774>
3. Gestão de relacionamento comprador–fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 4, p. 659-674, out./dez. 2011.
4. QUEIROZ, Joao Quinelato De; SOUZA, Eduardo Nunes de. Breves notas sobre a responsabilidade civil dos provedores de aplicações de internet na perspectiva civil-constitucional. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, Florianópolis, Brasil, v. 4, n. 2, p. 61–82, 2018. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2526-0049/2018.v4i2.4684. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/4684>. Acesso em: 29 jul. 2025.
5. AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV**, v. 8, p. 183-202, 2012.
6. PEERENBOOM, Randall. Judicial independence and judicial accountability: an empirical study of individual case supervision. **The China Journal**, n. 55, p. 67-92, 2006.
7. SILVEIRA, Raquel Maria da Costa; CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda; ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional. 2020.

8. Governança judicial como solução efetiva à oralidade no processo civil brasileiro: jurisdição sustentável. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 11, p. e379101119654, 2021. DOI: [10.33448/rsd-v10i11.19654](https://doi.org/10.33448/rsd-v10i11.19654). Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/19654>. Acesso em: 29 jul. 2025.
9. ESTANISLAU, F. N.; GOMES, M. F. O Processo Judicial Eletrônico, O Direito ao Desenvolvimento e a Boa Governança: O Caminho Para a Sustentabilidade: El Proceso Judicial, Electrónicos, el Derecho al Desarrollo y la Buena Gobernanza: el Camino hacia la Sostenibilidad. **Revista da Faculdade de Direito da UFG**, Goiânia, v. 43, 2019. DOI: 10.5216/rfd.v43.44591. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/revfd/article/view/44591>. Acesso em: 29 jul. 2025.
10. RSP, R. do S. P. (1960). Supremo Tribunal Federal. **Revista Do Serviço Público**, 86(3), 209. <https://doi.org/10.21874/rsp.v86i3.3658>.
11. O Acordo de Escazu e Seus Reflexos na Gestão Hídrica Brasileira À Luz de um Sistema Ambiental Multinível. DOI: <https://doi.org/10.21671/rdufms.v8i1.18009>
12. LOPES, Ana Paula de Almeida. Governança eleitoral e ativismo Judicial: uma análise comparada sobre o impacto de decisões Judiciais nas regras do processo eleitoral Brasileiro. **Dados**, v. 62, p. e20170105, 2019.
13. RAMOS, Ana Gabriela Brito; POMPEU, Gina Vidal Marcílio. O Acordo de Escazú e seus reflexos na gestão hídrica brasileira à luz de um sistema ambiental multinível. **Revista Direito Ambiental e sociedade**, v. 13, n. 2, 2023.
14. LOPES, Ana Paula de Almeida. Governança eleitoral e ativismo Judicial: uma análise comparada sobre o impacto de decisões Judiciais nas regras do processo eleitoral Brasileiro. **Dados**, v. 62, p. e20170105, 2019.
15. GOMES, Magno Federici; PIGHINI, Bráulio Chagas. Estrutura de governança, conflito de interesses e desenvolvimento sustentável judicial / Governance structure, conflict of interest, judicial sustainable development. **Revista Direito, Estado e Sociedade**, [S. l.], n. 51, 2018. DOI: 10.17808/des.51.607. Disponível em: <https://revistades.jur.puc-rio.br/index.php/revistades/article/view/607>. Acesso em: 29 jul. 2025.

16. HOFFMANN-RIEM, W. BIG DATA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: desafios para o Direito. **REI - REVISTA ESTUDOS INSTITUCIONAIS**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 431–506, 2020. DOI: 10.21783/rei.v6i2.484. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/REI/article/view/484>. Acesso em: 29 jul. 2025.
17. PADILHA, Alexandre et al. Crise no Brasil e impactos na frágil governança regional e federativa da política de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 4509-4518, 2019.
18. MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Decio. Os leilões sob a ótica da economia institucional: Evidências no mercado bovino. **Gestão & Produção**, v. 6, p. 269-281, 1999.
19. SILVA, Christian Luiz da; SAES, Maria Sylvia Macchione. A Questão da Coexistência de Estruturas de Governança na Economia dos Custos de Transação: evidências empíricas na avicultura de corte Paranaense. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 88-118, 2005.
20. GOMES CALDAS, Roberto Correia Da Silva; DA SILVA, Antonio Donizete Ferreira. Governança e as Novas Tecnologias: Principais Reflexos da Informatização na Gestão Administrativa do Poder Judiciário. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, Florianópolis, Brasil, v. 2, n. 2, p. 18–36, 2016. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2526-0049/2016.v2i2.1483. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/1483>. Acesso em: 29 jul. 2025.
21. FALCÃO, Joaquim; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Poder Judiciário e Competição Política: as eleições de 2010 e a lei da " ficha-limpa". **Opinião Pública**, v. 18, p. 337-354, 2012.
22. CUNHA FILHO, Marcio Camargo; ANTUNES, Luiz Fernando Toledo. Regime legal de classificação de informações no Brasil: problemas teóricos, empíricos e (in) compatibilidade com a ordem jurídica democrática. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, n. 1, p. 138-151, 2021.
23. BEDICKS, Heloisa B.; ARRUDA, M. Cecília. Business ethics and corporate governance in Latin America. **Business & Society**, v. 44, n. 2, p. 218-228, 2005.

24. MARCHETTI, Vitor. Governança eleitoral: o modelo brasileiro de justiça eleitoral. **Dados**, v. 51, p. 865-893, 2008.
25. da Silva Gomes, G., Peixoto Chain, C., & Fernanda Miranda Sobral, E. (2022). Efeitos do Histórico de Desempenho na Contratação de Fornecedores da Administração Pública Federal Brasileira. *Contabilidade Gestão E Governança*, 25(esp), 272–290.  
<https://doi.org/10.51341/cgg.v25iesp.2842>
26. ARAÚJO, Eduardo Borges Espínola; XIMENES, Júlia Maurmann. Contencioso eleitoral em tempos de judicialização da política: a disputa no Supremo e o Supremo na disputa. **Revista de Investigações Constitucionais**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 423–448, 2019. DOI: 10.5380/rinc.v6i2.59453. Disponível em:  
<https://revistas.ufpr.br/rinc/article/view/59453>. Acesso em: 29 jul. 2025.
27. FORTINI, Cristiana; HENRIQUES, Livia Sales Magnani. O controle disfuncional da Administração Pública . **Revista de Ciências do Estado**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 1–21, 2022. DOI: [10.35699/2525-8036.2022.40349](https://doi.org/10.35699/2525-8036.2022.40349). Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revce/article/view/e40349>. Acesso em: 29 jul. 2025.
28. SCHMIDT, Ítala CB; LOBO, Marcela S.; LEITE, Rosimeire V. Comunicação institucional do Poder Judiciário: Reflexões sobre a normatização da presença de tribunais e juízes nas redes sociais pelo Conselho Nacional de Justiça. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, v. 7, n. 2, p. 52-64, 2021.
29. DE OLIVEIRA, Fabiana Luci. Agenda Decisória do Supremo Tribunal no Período de Transição Democrática: Judicialização da Política?. **Plural: Revista de Ciências Sociais**, v. 26, n. 2, p. 74-95, 2019.
30. MARINHO, Sarah M. Matos. Explorando os laços do capitalismo no Brasil: a forma eo conteúdo das estratégias de governança corporativa da BNDESPAR. **Revista Direito GV**, v. 14, n. 3, p. 847-885, 2018.
31. ZAULI, Eduardo Meira. Justiça eleitoral e judicialização das eleições no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, v. 102, p. 255-290, 2011.

32. MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Decio. Os leilões sob a ótica da economia institucional: Evidências no mercado bovino. **Gestão & Produção**, v. 6, p. 269-281, 1999.
33. DE OLIVEIRA, Fabiana Luci. Agenda Decisória do Supremo Tribunal no Período de Transição Democrática: Judicialização da Política?. **Plural: Revista de Ciências Sociais**, v. 26, n. 2, p. 74-95, 2019.