

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**OS IMPACTOS DOS SERVIÇOS DIGITAIS NA PRESTAÇÃO  
JURISDICIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO  
FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS**

**EDVALDO SANTOS GUIMARÃES JÚNIOR**

Brasília-DF, 2024

**EDVALDO SANTOS GUIMARÃES JÚNIOR**

**OS IMPACTOS DOS SERVIÇOS DIGITAIS NA  
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professor Doutor Humberto Falcão Martins.

Brasília-DF 2024

## **EDVALDO SANTOS GUIMARÃES JÚNIOR**

### **OS IMPACTOS DOS SERVIÇOS DIGITAIS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 17 / 12 / 2024

#### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins - Orientador

---

Prof. Dr. João Paulo Mota Cordeiro

---

Profa. Dra. Kelly Pereira Guedes

---

G963i Guimaraes Júnior, Evaldo Santos  
Os impactos dos serviços digitais na prestação jurisdicional no Tribunal de  
Justiça do Distrito Federal e dos territórios / Evaldo Santos Guimaraes  
Júnior. – Brasília: IDP, 2024.

101 p.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de  
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em  
Administração Pública, Brasília, 2025.  
Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins.

1. Prestação jurisdicional. 2. Serviços digitais. 3. Tribunal de Justiça do  
Distrito Federal. I. Título.

CDD: 350

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

## AGRADECIMENTOS

Primeiro a Deus, por sempre abençoar minhas escolhas e permitir que eu possa enfrentar os mais tortuosos caminhos com leveza. Em seguida, ao que importa no mundo, que são a família – meus pais, meu irmão, minha sobrinha Cecília – e os amigos, por serem combustível na jornada e alicerce nos percalços.

Ao Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE/DF, que, com olhar futuro e valorização de seu corpo funcional, me lançou nesse desafio acadêmico-profissional. Minha gratidão aos meus gestores, Desembargador Roberval Casemiro Belinati, então Presidente do Tribunal, Pedro Yung-Tay Neto, Juiz Auxiliar da Presidência, Eduardo de Castro Rodrigues, ex-Diretor-Geral, Lucia Carvalho Bitar Yung-Tay, atual Diretora-Geral.

Aos professores e colegas de curso – em especial à denominada “Bancada do TRE/DF”: Adriana Nava, Adriana Coelho, Ailton, Andrey, Danielle, Diego, Eduardo, Heuler, Paulo, Ramon, Reinaldo e Renato –, cada um com suas singularidades, que me possibilitaram ampliar a forma de enxergar o mundo e agregaram, à sua maneira, diversidade de conhecimento.

Tenho que os agradecimentos não precisam ser rebuscados quando extraídos de sentimentos verdadeiros. Embora breves, registro aqui sinceras palavras.

Obrigado a todos que me apoiaram.

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva avaliar os impactos da prestação de serviços digitais pelo Poder Judiciário do Distrito Federal e dos Territórios na produtividade, eficácia e eficiência da prestação jurisdicional, notadamente após a pandemia de COVID-19, que funcionou como verdadeiro catalisador para a adoção de novas tecnologias, procedimentos e práticas na Justiça brasileira. Desde 2013, com a publicação pelo Conselho Nacional de Justiça da Resolução nº 185, que institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe, como o sistema de processamento de informações e de prática de atos processuais, o Poder Judiciário vem buscando a adoção de novas tecnologias e meios eletrônicos para o exercício de sua função constitucional. A realidade imposta pela pandemia de COVID-19, que exigiu, dentre outras medidas, o distanciamento social, acarretou a célere implantação de projetos para automação e virtualização de atos processuais, além do surgimento de diversos projetos que objetivam ampliar e modernizar a carta de serviços dos tribunais. Busca-se, na oportunidade, aferir os ganhos de produtividade com a implantação desses serviços e a adoção de novas tecnologias para a prática dos atos processuais. Nesse mesmo sentido, objetiva-se analisar a eficácia e a eficiência de dessa nova forma de prestação jurisdicional, notadamente sobre o prisma do acesso à justiça e da inclusão digital.

**Palavras chave: Prestação Jurisdicional; Serviços Digitais; Produtividade; Eficiência; Eficácia.**

## ABSTRACT

This research aims to evaluate the impacts of digital services provided by the Judiciary of the Federal District and Territories on the productivity, effectiveness, and efficiency of judicial services, particularly after the COVID-19 pandemic, which served as a true catalyst for the adoption of new technologies, procedures, and practices in Brasília's judiciary system. Since 2013, with the publication of Resolution No. 185 by the National Council of Justice, which established the Electronic Judicial Process System (PJe) as the information processing and procedural system, the Judiciary has been striving to adopt new technologies and electronic means to fulfill its constitutional role. The reality imposed by the COVID-19 pandemic, which required measures such as social distancing, led to the swift implementation of projects for the automation and virtualization of procedural acts, as well as the emergence of various initiatives aimed at expanding and modernizing the service portfolio of the courts. This study seeks to measure the productivity gains resulting from the implementation of these services and the adoption of new technologies for procedural acts. Similarly, it aims to analyze the effectiveness and efficiency of this new form of judicial service delivery, particularly from the perspective of access to justice and digital inclusion.

**Keywords: Judicial Service Delivery. Digital Services. Productivity. Efficiency. Effectiveness.**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CNJ</b>	Conselho Nacional de Justiça
<b>ENTIC-Jud</b>	Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário
<b>GC</b>	Gabinete da Corregedoria
<b>IAD</b>	Índice de Atendimento à Demanda
<b>IMP</b>	Índice de Produtividade dos Magistrados
<b>IPC-Jus</b>	Índice de Produtividade Comparada da Justiça
<b>IPS-Jud</b>	Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária
<b>NUPMETAS 1</b>	Núcleo Permanente de Gestão de Metas do 1º Grau de Jurisdição
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>PID</b>	Ponto de Inclusão Digital
<b>PJe</b>	Processo Judicial Eletrônico
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>SAREF</b>	Sistema de Reconhecimento Facial de Apenados
<b>DAS</b>	Serviço Digital Assistido
<b>SEEU</b>	Sistema Eletrônico de Execução Unificada
<b>TJDFT</b>	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
<b>URCAJUD</b>	Unidade Remota de Cumprimento às Ordens Judiciais

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Quantitativo de Magistrados e Servidores	<b>67</b>
<b>Figura 2</b> Casos Novos e Pendentes	<b>68</b>
<b>Figura 3</b> Tempo Médio de Tramitação Processual	<b>70</b>
<b>Figura 4</b> Índice de Produtividade dos Magistrados	<b>71</b>
<b>Figura 5</b> Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária	<b>71</b>
<b>Figura 6</b> Carga de Trabalho dos Magistrados	<b>72</b>
<b>Figura 7</b> Carga de Trabalho dos Servidores da Área Judiciária	<b>73</b>
<b>Figura 8</b> Taxa de Congestionamento Líquida	<b>73</b>
<b>Figura 9</b> Índice de Atendimento à Demanda	<b>74</b>
<b>Figura 10</b> Índice de Produtividade Comparada da Justiça	<b>75</b>
<b>Figura 11</b> Percepção de mudanças com o Balcão Virtual	<b>77</b>
<b>Figura 12</b> Percepção do acesso à justiça com o Balcão Virtual	<b>77</b>
<b>Figura 13</b> Percepção de mudanças com o Juízo 100% Digital	<b>78</b>
<b>Figura 14</b> Percepção do acesso à justiça com o Juízo 100% Digital	<b>79</b>
<b>Figura 15</b> Percepção de mudanças com os Núcleos de Justiça 4.0	<b>80</b>

**Figura 16**

Percepção de mudanças na forma de agendamento de audiências.

.....81

## LISTA DE TABELAS

### **Tabela 1**

Quadro-Resumo do Juízo 100% Digital ..... **38**

### **Tabela 2**

Quadro-Resumo do Balcão Virtual ..... **40**

### **Tabela 3**

Quadro-Resumo dos Núcleos de Justiça 4.0 ..... **41**

### **Tabela 4**

Quadro-Resumo do Atendimento aos Advogados e Audiências Virtuais ..... **44**

### **Tabela 5**

Quadro-Resumo dos Pontos de Inclusão Digital ..... **46**

# SUMÁRIO

## 1. CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO ..... 15

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	17
1.3.1. GERAL.....	17
1.3.2. ESPECÍFICOS.....	17
1.4. JUSTIFICATIVA.....	18

## 2. CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO..... 21

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS.....	21
2.2. O PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	26
2.3. NOVO PARADIGMA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PODER JUDICIÁRIO: JUSTIÇA DIGITAL.....	28
2.4. FUNCIONAMENTO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS DIGITAIS NO TJDF. ...	35
2.4.1. JUÍZO 100% DIGITAL.....	36
2.4.2. BALCÃO VIRTUAL.....	38
2.4.3. NÚCLEOS DE JUSTIÇA 4.0.....	40
2.4.4. ATENDIMENTO A ADVOGADOS E AUDIÊNCIAS VIRTUAIS.....	42
2.4.5. PONTOS DE INCLUSÃO DIGITAL - PIDS.....	44
2.4.6. INTELIGÊNCIAS ARTIFICIAIS.....	47

## 3. CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....52

3.1. DA NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA.....	52
3.2. DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA.....	53
3.2.1. COLETA DE DADOS.....	53
3.2.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	54
3.3. ANÁLISE DOS DADOS.....	55
3.3.1. DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DOS RELATÓRIOS JUSTIÇA EM NÚMEROS.....	57
3.3.3. PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS DIGITAIS – DIAGNÓSTICO JUSTIÇA 4.0.....	64

# SUMÁRIO

## **4. CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 67**

4.1. ASPECTOS QUANTITATIVOS - VARIÁVEIS E INDICADORES DO JUSTIÇA EM NÚMEROS ..... **67**

4.2. ASPECTO QUALITATIVO - RESULTADOS DA PESQUISA “DIAGNÓSTICO JUSTIÇA 4.0” NO TJDF ..... **76**

## **5. CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO .....83**

5.1. LIMITES DA PESQUISA..... **83**

5.2. DESDOBRAMENTOS POSSÍVEIS DA PESQUISA ..... **83**

5.3. OBJETIVOS E RESULTADOS..... **84**

## **REFERÊNCIAS ..... 91**



## 1

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Poder Judiciário vivenciou nos últimos anos uma sensível modificação na forma de prestação dos serviços aos cidadãos, com a automação de processos e procedimentos. Destarte, a partir da implantação do Processo Judicial Eletrônico, mediante a publicação, pelo Conselho Nacional de Justiça, da Resolução nº 185 de 2013 (CNJ, 2013) e da digitalização dos autos, a Justiça vivenciou um novo paradigma em seu funcionamento.

Se antes os autos físicos implicavam em peregrinação de advogados e partes nos próprios da Justiça, com significativos custos de deslocamento, a fim de buscar o provimento jurisdicional, as novas tecnologias e automação de procedimentos acarretou a possibilidade da prática de atos processuais de forma remota, desde uma simples consulta aos autos, passando pelo peticionamento e até a realização de audiências e sessões de julgamento com os atores processuais à distância.

A adoção de modernas tecnologias e de novos ritos propiciou ao Poder Judiciário a revisão de procedimentos cartorários que, conquanto necessários para a manutenção da higidez e ordem da marcha processual dos autos físicos, comprometiam a celeridade, em prejuízo da eficiência dos serviços prestados ao jurisdicionado.

Sendo o Poder Judiciário, por sua natureza, a função de Estado mais apegada a ritos tradicionais, enfrentou-se uma grande resistência à implantação de novas ferramentas tecnológicas e à revisão de procedimentos e de processos de trabalho. Silva (2010), ressalta que o Poder Judiciário remetia à imagem de repartição pública antiga e ultrapassada, mas que a digitalização do processo trouxe feições de modernidade.

Com a pandemia da COVID-19, que acarretou o isolamento social e a impossibilidade da prática de atos processuais de forma presencial, houve uma janela de oportunidade para acelerar a implantação de projetos inovadores que possibilitaram a automação de

procedimentos, extinção de processos meramente burocráticos e a efetiva prática de atos processuais à distância.

A digitalização de feitos foi priorizada, implantou-se o teletrabalho por meio de avaliação de produtividade e metas, instituiu-se o Juízo 100% (cem por cento) digital, o Núcleo de Justiça 4.0, o Balcão Virtual e os Pontos de Inclusão Digital, além do uso de inteligências artificiais, dentre diversas outras iniciativas.

A Justiça passou a entender-se não apenas como um Poder do Estado, mas como um serviço prestado ao cidadão – conceito de *justice as a service*. Os impactos dessa novel forma de prestação jurisdicional podem ser aferidos nos índices que estampam o anuário Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022) e nos demais dados de produtividade constantes das páginas de transparência do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

Com o fim da pandemia e o progressivo retorno às atividades presenciais observou-se a manutenção de práticas e programas que tiveram o objetivo primário de manter a prestação da jurisdição naquele período excepcional, propiciando mais serviços digitais ao jurisdicionado, o que torna de interesse público a avaliação comparativa entre a forma de prestação da jurisdição no modelo anterior e a nova realidade.

Noutro prisma, o uso de tecnologias pode representar uma dificuldade de acesso à justiça de parte da população a serviços judiciais – atividade essencial do Estado – aqueles que não possuem condições financeiras, de infraestrutura ou mesmo habilidades com equipamentos de tecnologia, o que enseja a avaliação das políticas públicas adotadas como mitigadoras dessa circunstância.

É de se ressaltar que o TJDFT vem, durante e após a pandemia, recebendo premiações do Conselho Nacional de Justiça pelo bom desempenho geral dos dados estatísticos processuais, tendo recebido a maior menção dentre os 96 tribunais do país (TJDFT, 2021) o que o coloca em posição destaque no Poder Judiciário.

A par dessa constatação geral, torna-se imperioso aferir se a implantação dos novos serviços digitais contribuiu em alguma medida para os bons números apresentados pelo Tribunal e se a prestação da jurisdição, que é a sua atividade finalística, foi impactada em maior ou menor medida com a nova forma de prestação de serviços.

Tal avaliação deve ser realizada não apenas sob o enfoque numérico, típica da análise fria da estatística, mas também pelo maior ou menor grau de satisfação dos usuários dos serviços, a fim de mensurar também a eficácia da prestação da justiça.

## **1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O problema de pesquisa abordado neste trabalho está relacionado à mensuração da produtividade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios com a digitalização dos serviços e meios para a prática de atos processuais. Sintetiza-se a questão na seguinte pergunta: **Em que extensão a digitalização de serviços pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios impactou em ganhos de produtividade com eficiência e eficácia na prestação jurisdicional?**

## **1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### **1.3.1. GERAL**

Analisar os impactos da adoção de serviços digitais pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF-FT nos índices de produtividade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional.

### **1.3.2. ESPECÍFICOS**

Como objetivos específicos, tem-se o seguinte:

- a) Identificar os serviços judiciários que passaram a ser oferecidos por intermédio de soluções digitais;**
- b) Identificar em que medida os serviços digitais impactaram na dinâmica da produtividade dos magistrados e servidores e na satisfação dos usuários;**
- c) Comparar os dados de estatísticos de produtividade e eficiência em período anterior e posterior à digitalização majoritária dos serviços judiciários;**
- d) Aferir a satisfação dos usuários com a prestação dos serviços digitais e a facilidade de acesso à justiça em decorrência da modernização da forma de prestação jurisdicional;**

## 1.4. JUSTIFICATIVA

O Poder Judiciário vem paulatinamente transformando a prestação dos serviços aos cidadãos, com a digitalização e automação de processos e procedimentos, o que torna imperioso analisar os impactos dessa transformação no sistema judiciário, especialmente no que diz respeito à produtividade, eficiência e eficácia (CNJ, 2021).

A partir das medidas de distanciamento social decorrentes da pandemia de COVID-19, o TJDFR acelerou o processo de automação dos serviços prestados aos cidadãos, tais como a digitalização do acervo processual e a adoção de ferramentas tecnológicas de tramitação e gestão de processos e procedimentos (Processo Judicial Eletrônico - PJe, Audiências e Sessões por videoconferência, Sistema de Reconhecimento Facial de Apenados – SAREF, ampliação do teletrabalho, Salas Passivas para audiências, Juízo 100% digital, Cartório 4.0, Serviço Digital Assistido, dentre outros).

Essas ações, projetos e programas, adotados em razão da necessidade de prestação de serviço à distância, de forma a possibilitar que a prestação jurisdicional não sofresse interrupção durante a pandemia, corroboraram para o aumento da produtividade do Tribunal, viabilizando que, no ano de 2021, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, concedesse ao TJDFR o Selo de Qualidade na categoria Excelência – qualificação inédita dentre os 96 (noventa e seis) tribunais que compõem o sistema de justiça nacional (TJDFR, 2021).

O retorno ao trabalho presencial e às condições sanitárias regulares permitiram o abandono dos serviços digitais adotados durante o período excepcional. Ocorre que o Tribunal não apenas os manteve, como os aperfeiçoou, certamente por entender que houve ganhos à sua atividade finalística.

É certo que o senso comum entende que a digitalização de serviços tende a aumentar a produtividade e eficiência, ao simplificar e agilizar processos burocráticos e possibilitar meios mais céleres para a prestação jurisdicional com mais a transparência. No entanto, é preciso especificar em que medida a dinâmica da produtividade judiciária pode ser correlacionada com a virtualização dos serviços.

Ademais, por ser a prestação jurisdicional um serviço essencial, constitucionalmente assegurado, e que não pode ser afastado nem

mesmo por lei (Brasil, 1988), a prestação de serviços digitais pelo Poder Judiciário traz consigo uma carga de imensos desafios, como, a celeridade e a garantia do acesso ao sistema judiciário por parcela da sociedade excluída dos meios tecnológicos inerentes à novel forma de jurisdição.

Nesse sentido, Mauro Cappelletti e Bryan Garth asseveram que o sistema jurídico deve não apenas proclamar os direitos de todos, mas garanti-los (Cappelletti; Garth, 1988, p.12). Ainda, Teori Albino Zavascki afirma que a efetividade da jurisdição é mais que um conjunto de direitos e garantias, mas meios expeditos e eficazes que devem propiciar a concretização do bem jurídico do litigante vitorioso (Zavascki, 1997, p.64).

É necessário, portanto, que se faça também uma análise qualitativa da prestação jurisdicional digital, para que os números abarcados no manto da produtividade reflitam, de fato, uma entrega universal do direito às partes litigantes, sem exclusão de parcela daqueles que necessitem buscar a proteção estatal para a resolução da lide.

Nesse contexto, torna-se importante que a pesquisa que permita avaliar e compreender os impactos dos serviços digitais nos prismas da produtividade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional, para que assim possa identificar as principais vantagens e desafios decorrentes da implementação de serviços digitais do sistema judicial no TJDF, bem como diagnosticar fatores que dificultem o acesso da população a esses serviços e propor soluções, se for o caso.

Dessa forma, entende-se pertinente e oportuna a realização desta pesquisa, para permitir uma análise aprofundada dos impactos dos serviços digitais na prestação jurisdicional, contribuindo para o aprimoramento do sistema judicial e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do serviço oferecido pelo TJDF à sociedade.



?

## 2

## CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa abordará os dados estatísticos que reflitam as dimensões da produtividade, eficácia e eficiência dos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF, a partir da implantação majoritária de serviços na modalidade digital na prestação jurisdicional, notadamente após a pandemia de COVID-19, perpassando por projetos e iniciativas tecnológicas e inovadoras que levaram à reformulação dos processos e meios de trabalho, que culminaram no reconhecimento pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ com a outorga do selo de qualidade na categoria Excelência para o tribunal. Objetiva-se avaliar se os novos meios em que se dá a prestação jurisdicional efetivamente tem correlação com a produtividade e eficiência, ao mesmo tempo, atendem a finalidade constitucional da justiça, qual seja, entregar o direito em tempo razoável ao jurisdicionado.

### 2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS

A análise da produtividade, da eficácia e da eficiência da prestação jurisdicional com a adoção de serviços prestados em modal digital é tema de grande relevância para o Poder Judiciário brasileiro, porquanto possibilita aos gestores dos tribunais, de forma concreta, aferir se os objetivos finalísticos desses órgãos estão sendo alcançados e se o jurisdicionado – destinatário último desses serviços –, teve atendida sua expectativa de ver solucionada determinada questão em tempo razoável.

A eficácia e a eficiência da prestação jurisdicional não se descolam do necessário primado excerto no princípio da eficiência, que deve reger a Administração Pública como um todo.

Destarte, a eficiência e a eficácia do serviço público encontram alçada no texto constitucional. A primeira foi inserida no *caput* do artigo 37 como um princípio expresso que deve reger a Administração Pública. A segunda é ressaltada como um critério de avaliação e controle de finalidade no artigo 74, inciso II (Brasil, 1988).

Van Dooren, Bouckaert e Halligan (2015) abordam o conceito de eficiência no setor público, como capacidade de uma organização em alcançar seus objetivos utilizando a menor quantidade de recursos possível. A eficiência é mensurada pela relação entre os insumos aplicados e os produtos ou serviços resultantes, onde uma organização eficiente consegue gerar mais resultados com os mesmos ou até menos recursos. No entanto, a eficiência também leva em consideração a adequação dos serviços prestados às necessidades da sociedade, o que implica que maximizar a eficiência não deve comprometer a qualidade dos serviços públicos.

Para eles, a eficácia se refere ao grau de alcance dos objetivos estabelecidos por uma organização pública. Ela avalia se os resultados obtidos correspondem às metas inicialmente definidas, considerando os efeitos reais das ações governamentais na sociedade. Enquanto a eficiência se preocupa com o uso otimizado dos recursos, a eficácia está mais ligada ao impacto social final dos serviços prestados, ou seja, se as intervenções públicas foram capazes de atender às demandas sociais e gerar melhorias concretas na qualidade de vida da população (Van Dooren; Bouckaert; Halligan, 2015).

Tais institutos, importantes indicadores do desempenho de uma organização, foram abordados por Humberto Falcão Martins e Caio Marini, que, em síntese, conceituam eficiência como uma relação entre resultado e esforço empregado. Para esses autores, por sua vez, a eficácia, enquanto critério de avaliação, é medida pela quantidade e qualidade do produto ou serviço prestado (Martins; Marini, 2010, p. 107).

A morosidade do sistema judicial brasileiro e o excesso de demandas desde há muito foram questões de grande preocupação para a administração judiciária. Tais questões impactam diretamente na análise da eficácia e da eficiência da jurisdição, por representarem insumos de grande relevância nos indicadores de produtividade dos tribunais.

Van Dooren, Bouckaert e Halligan (2015) descrevem que a produtividade no setor público é frequentemente abordada como a relação entre os recursos investidos e os resultados obtidos. Esse conceito é utilizado para medir o volume de serviços prestados por uma entidade governamental em relação aos insumos aplicados, como o tempo de trabalho ou o capital investido. No contexto público, a produtividade não está vinculada ao lucro, como ocorre no setor

privado, mas ao impacto social gerado pelos serviços oferecidos. A ideia é maximizar a entrega de serviços sem necessariamente aumentar os recursos alocados, mantendo ou melhorando a qualidade desses serviços.

Do mesmo modo, Martins e Marini (2010), asseveram que, no contexto da administração pública, a produtividade é entendida como a capacidade de entregar resultados de forma quantitativa em relação aos recursos disponíveis. Isso implica a maximização da produção de serviços ou bens públicos com o uso mais racional possível de recursos como mão-de-obra, tecnologia e capital.

Para eles, a produtividade, nesse sentido, é um indicador importante de desempenho, uma vez que visa aumentar a quantidade de serviços prestados sem elevar proporcionalmente o uso de recursos. O objetivo final é garantir que a administração pública possa atender a um maior número de demandas da sociedade, mantendo um controle rígido sobre o uso de seus insumos (Martins; Marini, 2010).

O Relatório Justiça em Números 2022 (CNJ, 2022, p. 104) demonstra que tramitavam naquele ano 77,3 milhões de processos em todos os ramos do Poder Judiciário. A superlatividade desses números evidencia a necessidade de uma abordagem quantitativa para análise dos resultados do principal serviço prestado pela Justiça, que é a prestação jurisdicional, a fim de avaliar a eficácia do serviço, cujo reflexo está nos índices de produtividade do relatório.

Esse viés, contudo, não pode ser o único norte do estudo. Com efeito, em dissertação de mestrado, Maximiliano Carvalho destaca que a efetiva resposta daquilo que se busca no Poder Judiciário é tão importante quanto o acesso à Justiça (Carvalho, 2019). Nessa esteira, a avaliação de eficácia qualitativa desemboca no espectro da efetividade, que Martins e Marini (2010) entendem ser o impacto do produto ou serviço ao resultado da organização, vinculado ao grau de satisfação ou ao valor que ele agrega.

Com efeito, os referidos autores entendem ainda que a efetividade se relaciona aos impactos do serviço prestado ao público, ou seja, à congruência entre os esforços despendidos e resultado alcançado, que, para ser efetivo, deve refletir, em grande parte, os interesses, valores, expectativas e demandas (Martins; Marini, 2014)

Destarte, Rhode (2000) destaca que grande parte dos estudos sobre o tema indica que a satisfação dos usuários do sistema de justiça está intimamente ligada à ideia de que o procedimento foi efetivo e justo e de que houve a percepção de que foi feita a justiça.

A dimensão da efetividade da prestação jurisdicional é, contudo, matéria de abordagem complexa, porquanto não pode ser medida em mera aferição da satisfação com o resultado do curso processual, uma vez haver nesses processos, em sua ampla maioria, vencedores e vencidos, cuja impressão do todo pode enviesar dados da efetividade da jurisdição.

Azevedo (2009) afirma que a efetividade da prestação jurisdicional não está apenas na satisfação do litigante do processo, mas na capacidade da Justiça em propiciar a pacificação social. Tal conceito evoca muito mais as dimensões da eficácia e eficiência, uma vez que a pacificação social é a finalidade precípua do processo jurisdicional (Cintra; Grinover; Dinamarco, 2013).

Sobre esse aspecto, importante salientar que a eficiência da prestação jurisdicional, enquanto princípio constitucional de observância obrigatória pelo Poder Judiciário, deve, segundo Redondo (2013), apresentar duas características estampadas em deveres, quais sejam: a) *efficiency*, que é o atingimento de uma finalidade com o mínimo de dispêndio; e b) *effectiveness*, que é o alcance de um resultado máximo com um único meio, o que se aproxima da noção de efetividade. Efetividade estaria, portanto, para essa finalidade, englobada no conceito de eficiência da jurisdição.

E Costa (2005) destaca que a eficiência no processo judicial também se revela como um postulado, assim sendo uma norma de segundo grau – que instituem critérios de aplicação –, à medida em que o conjunto de normas processuais impõem ao juiz o dever de dar concretude aos procedimentos para produzir os resultados fáticos esperados pelos princípios e preceitos que lhes inspiraram.

Já para Aragão (2013) a eficiência é um instrumento para a garantia de resultados, conceito que, aplicado ao Poder Judiciário, se conforma com a ideia de garantir a efetiva incidência dos objetivos da lei que, para o âmbito da jurisdição, é o alcance da paz social. Daí porque o conceito de efetividade trazido por Azevedo (2009) mais se aproxima da eficiência que propriamente da efetividade do processo jurisdicional.

Assim, e para evitar confusão entre esses conceitos, a pesquisa abordará os aspectos quantitativos (produtividade e eficiência) e qualitativos (eficiência e eficácia) do modelo digital adotado pela Justiça do Distrito Federal para a prestação jurisdicional.

Produtividade, como visto, é quantitativo, e relaciona entrega a recursos, na lição de Martins e Marini (2010).

Sob o enfoque da eficiência, Christian Mendez Alcântara entende que a avaliação de indicadores com esse mister no serviço público é tarefa de difícil operacionalização, ante a complexidade e a atuação da Administração Pública em sistemas abertos (Alcântara, 2009). A solução por ele encontrada está na lição de José Martinez e Nuria Rueda, que preconiza a avaliação de eficiência no serviço público por meio do serviço obtido (*outputs*) e não pelos insumos (*inputs*) (Martinez; Rueda, 2013).

Assim a eficiência da prestação do serviço público não seria mensurada apenas com o tradicional enfoque na economicidade (fazer mais com menos recursos), mas na efetiva entrega, o que corrobora o conceito abordado por Martins e Marini (2010) que relaciona a eficiência ao resultado e ao esforço despendido.

A eficácia, por sua vez, como critério de avaliação qualitativa do produto ou serviço prestado (Martins; Marini, 2010), é medida pela entrega daquilo. Sampaio (2004) destaca que a eficiência é medida em relação aos processos, ao passo que a eficácia é medida pelos resultados.

Nesse sentido, Pinto e Coronel (2017) destacam que a eficácia é um elemento que tem por finalidade indicar que uma organização realizou seus objetivos.

Zavascki (1993), por sua vez, diferencia a acepção normativa de eficácia, que é a capacidade de determinada norma produzir efeitos, daquela social, que se relaciona à aptidão de dar concretude a uma determinada finalidade. E a finalidade da jurisdição é dar solução aos conflitos, pelo que é eficaz o processo que atende a esse fim.

Assim, a partir dos conceitos transcritos, tem-se que, no limite de atuação do Poder Judiciário, a produtividade é o elemento quantitativo que relaciona a entrega (resultados) aos recursos, a eficiência é o elemento quali-qualitativo de avaliação dos meios de alcance dos

objetivos institucionais, ou seja, uma relação da quantidade de recursos dispendidos para a produção de resultados efetivos, e a eficácia, em sua característica qualitativa, é o elemento que avalia o alcance e o impacto social dos resultados.

No contexto da pesquisa, para avaliar o impacto dos serviços digitais na eficácia e na eficiência da prestação jurisdicional, contudo, é necessário entender a transformação digital e as práticas inovadoras que ensejam um novo paradigma no funcionamento do Tribunal Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

## **2.2. O PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.**

O processo de mudança nos órgãos do Poder Judiciário para a adoção de um modelo de prestação de serviços digitais, notadamente no TJDF, assume especial relevo para esta pesquisa, porquanto, quanto mais tenha aderência na cultura da organização, mais permite o engajamento dos atores envolvidos e diretamente impactam em resultados que permitem afetem a produtividade, eficiência e eficácia.

Com efeito, Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell & De Colle (2010), destacam que a forma como as organizações se relacionam com seus *stakeholders* importa para a geração e distribuição de valor, de forma a gerar engajamento e aderência às práticas inovadoras.

E no que pertine à alteração do modelo de prestação de serviços eminentemente presencial para um modelo cada vez mais digital, a fim de que seja um direcionador de resultados, requer-se a dissecação do conceitual dessa transformação.

Piçon (2017) assevera que o termo transformação digital é utilizado para caracterizar as mudanças decorrentes do uso de tecnologia nas organizações. Salles (2021), por sua vez, entende que o uso isolado de tecnologias, por si só, não caracteriza tal transformação, quando não acompanhadas de mudanças em competências pessoais que impliquem em uma transformação da cultura da organização.

Nesse mesmo sentido, para Hausberg, Liere-Netheler, Packmohr, Pakura e Vogelsang, (2019) a transformação digital não está

apenas nas mudanças tecnológicas, mas, em especial, nas consequências que essas mudanças causam nas organizações.

Tais mudanças não se dão de forma automática. Destarte, Schmidt (2008) aborda a necessidade de planejamento das mudanças nos processos e serviços, a fim de que as inovações tecnológicas sejam engajadas pelas equipes que compõem as organizações. Ressalta a imprescindibilidade de um desenvolvimento de um sistema seguro para os usuários, o que exige dedicação e fixação de metas.

Por isso, Vivian (2020) entende que o processo de mudança amplo deve ocorrer a partir de um movimento dialético natural, sem que, necessariamente, haja interferência da administração. A mudança requer o engajamento dos envolvidos para evitar ou amenizar resistências e o conflito provoca mudanças, sendo necessário articular decisões a fim de que elas se tornem efetivas (Vivian, 2020).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) entendem que as mudanças podem ser gerenciadas a partir da experimentação e transformação dos comportamentos das pessoas, não havendo uma transformação radical que permita o surgimento de uma organização inovadora em pouco tempo. Trata-se de fatores de longo prazo, que envolvem hábitos, cultura, sistemas e competências que precisam ser melhoradas.

Como resultado desse processo de mudança, a transformação digital é, para Arantes, Pereira, Castro, Mineiro e Oliveira (2021), uma forma de mudança do pensamento estratégico das organizações, tratando-se não propriamente apenas de tecnologia, mas, fundamentalmente, de estratégia.

Na mesma linha, Hanelt, Bohnsack, Marz e Antunes Marante (2021) destacam que a transformação digital tem interesse estratégico tanto para a academia quanto para as organizações.

Para Martins (2021), se trata de um reposicionamento estratégico por meio da mídia digital para ganho de competitividade e atendimento pleno aos clientes. A digitalização dos serviços de uma organização se tornou um fator crítico na construção de estratégias e na diferenciação dos recursos e resultados (Fischer, 2020).

Trata-se de uma gestão da mudança que requer um reposicionamento da estratégia, com a mudança de cultura,

readequando fatores como a estrutura organizacional, os sistemas e as pessoas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Segundo Teece (2007), a absorção desse diferencial estratégico decorre da criação de um valor, a partir de experiências vivenciadas que comprovem a capacidade dinâmica de uma organização relativamente a uma competência reconhecida.

Daí que Vivian (2020) entende necessário ter cuidado, porquanto a estratégia das organizações, em geral, é desconectada das unidades responsáveis pela execução, de tal sorte que muitos dos executivos ou empregados não conhecem a estratégia. Para a autora é necessário que as transformações ocorram de baixo para cima, em uma jornada mais de aprendizado do que de planejamento ou condução a um modelo pré-definido.

A mudança da estratégia, com vistas à transformação digital, é, para Vivian (2020), uma questão de sobrevivência da instituição, para que esta atenda às demandas dos seus usuários e trabalhadores e enfrente os problemas e desafios com inovação, extraíndo dos meios disponíveis as soluções para a evolução de suas atividades.

A Administração Pública não está excluída desse contexto de mudanças e reflexões sobre a visão estratégica, notadamente na elaboração e implementação de políticas públicas e na prestação de serviços públicos essenciais. Com efeito, Costa (2022) defende que as transformações tecnológicas importam em ajustes no setor público, que não pode ficar à mercê das mudanças experimentadas pela sociedade em geral, que demandam soluções inovadoras e céleres para os problemas públicos apresentados.

Conforme ressaltado por Vivian (2020), os avanços tecnológicos afetam o modo de vida dos cidadãos, exigindo uma permanente atualização dos produtos, métodos, procedimentos e trabalhos, com a mesma rapidez da transformação vivenciada no mundo moderno.

### **2.3. NOVO PARADIGMA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PODER JUDICIÁRIO: JUSTIÇA DIGITAL.**

Aguilar Viana (2021) destaca que a transição de um mundo analógico para o digital, tornou comum o uso das tecnologias da informação pelos governos, destacando-se os dispositivos, aplicativos e

páginas virtuais, com o objetivo de garantir acesso e entregar serviços eficientes e em escala, transformando o funcionamento do Estado.

No Brasil, a Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, dispôs sobre os princípios, regras e instrumentos para o funcionamento do governo digital, como medida de desburocratização, acesso a serviços públicos, promoção da participação social no controle da Administração e transparência (Brasil, 2021).

Em sede internacional, Thorstensen e Zuchieri (2020) trazem à baila o monitoramento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, no que concerne à medição dos serviços digitais dos governos, para a construção de políticas robustas e definição de padrões, onde concluem que o quadro regulatório nacional reflete a priorização da agenda do governo digital no setor público.

O Poder Judiciário não ficou à margem das transformações digitais que impactaram sensivelmente o serviço público. Diversas foram iniciativas adotadas com o fito de galgar passos importantes em direção à prestação de serviços judiciais digitais.

Nesse sentido, Araújo, Gabriel e Porto (2022) destacam o seguinte sobre a adoção de serviços digitais pela Justiça:

O surgimento, assim como a necessidade de solução, dos conflitos individuais e coletivos acontece em uma velocidade e volume totalmente diferentes daqueles que imperavam quando os preceitos tradicionais da justiça e do processo de decisão judicial foram estabelecidos. Imperioso reconhecer, portanto, que a transformação digital é uma necessidade para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

A modernização tecnológica e dos métodos de trabalho do Poder Judiciário foram consolidadas, em ritmo sensivelmente célere, após a pandemia de COVID-19. Destarte, o Relatório Justiça em Números de 2022, do CNJ, destaca que o Poder Judiciário desde 2003 já iniciou a migração do acervo processual físico para a gestão eletrônica dos documentos digitais (CNJ, 2022).

O referido relatório destaca que as novas rotinas digitais de funcionamento do Poder Judiciário decorrem de “medidas reativas especificamente em atendimento ao direito de acesso à justiça no contexto pandêmico” (CNJ, 2022, p. 18). E o CNJ, enquanto órgão

administrativo de cúpula da Justiça teve importante papel indutor da adoção de medidas que permitiram a prestação de serviços na modalidade digital.

Com efeito, diversas ações foram encadeadas com escopo no Programa Justiça 4.0, uma iniciativa do CNJ em cooperação com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, que tem por objetivo “desenvolver soluções tecnológicas disruptivas para acelerar a transformação digital do Poder Judiciário brasileiro” (CNJ, 2022).

São ações que objetivam promover o acesso à justiça com uso colaborativo de novas tecnologias e de inteligência artificial, e, segundo o CNJ:

É um canal da transformação digital que visa transformar a justiça em um serviço (seguindo o conceito de *justice as a service*), aproximando ainda mais esse Poder das necessidades dos(das) cidadãos(ãs) e ampliando o acesso à justiça. As inovações tecnológicas têm como propósito dar celeridade à prestação jurisdicional e reduzir despesas orçamentárias decorrentes desse serviço público. Essa iniciativa promoveu um rol de serviços judiciais de fomento à transformação digital, medidas que foram adotadas pelo Poder Judiciário em um ritmo acelerado durante a pandemia do novo coronavírus. (BRASIL. CNJ, 2022. p. 19).

Dentre os projetos que integram o Programa Justiça 4.0, destacam-se o Juízo 100% Digital, o Núcleo de Justiça 4.0, o Balcão Virtual, a Plataforma Digital do Poder Judiciário, o CODEX, etc. (CNJ, 2022).

Outra importante política de impulso à prestação de serviços digitais no Poder Judiciário foi a Resolução CNJ nº 370/2021, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD para o sexênio 2021-2026 e que estabelece a obrigação dos tribunais da elaboração de Plano de Transformação Digital, em cujo escopo deverá conter, dentre outras, ações de transformação digital de serviços e integração de canais digitais (CNJ, 2021).

O direcionamento pelo CNJ para o avanço na prestação digital de serviços teve papel vital na alteração do paradigma do funcionamento dos órgãos do Poder Judiciário.

Destarte, Vivian (2020) destaca soluções digitais adotadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, como o URCAJUD – Unidade Remota de Cumprimento e Apoio de Ordens Judiciais, que corroboraram para a celeridade e a mudança no funcionamento daquela Corte Estadual

Nesse mesmo sentido, verifica-se que o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT desenvolveu diversos projetos em confluência com o escopo dos programas daquele órgão de controle administrativo.

Implantado desde o ano de 2014 na Corte de Justiça do Distrito Federal (TJDFT, 2014), o Processo Judicial Eletrônico – PJe, teve importância vital na digitalização dos serviços judiciários. É que a prestação da jurisdição é a atividade finalística dos tribunais e o processo, nas palavras de Donizetti (2014), é o método pelo qual ela se opera. Assim, o trâmite eletrônico do processo representou uma alteração no próprio método de atuação dos tribunais.

Em decorrência da implantação do PJe, o TJDFT desenvolveu diversas aplicações de inteligência artificial, com vistas a automatizar procedimentos, tais como o *Toth*, que é um algoritmo que identifica na petição inicial o assunto e classe processual, substituindo o processo manual de reclassificação dessas petições no sistema (TJDFT, 2022).

Também o *Hórus*, um sistema baseado em inteligência artificial que realiza a inserção automática no PJe de processos que tramitavam em meio físico e foram digitalizados, com a recuperação da tramitação processual física e classificação de documentos, possibilitando a utilização do PJe nos feitos antigos (TJDFT, 2022).

Esses são apenas alguns exemplos de inovações tecnológicas que impactaram sobremaneira a tramitação dos processos judiciais e, conseqüentemente, a forma de prestação da justiça para os cidadãos do Distrito Federal.

Mas não apenas em termos de automatização de procedimentos se deu a revolução digital na prestação dos serviços aos jurisdicionados. É certo que o PJe, embora seja o grande projeto da Justiça na última década, foi implantado no momento em que não se imaginava a ocorrência de uma pandemia, que exigiu o distanciamento social e catalisou a adoção de novos processos e

procedimentos que permitiram a continuidade da prestação dos serviços judiciários à distância.

Nesse sentido, o TJDF, mediante a Portaria Conjunta 52/2020, estabeleceu, logo nos primeiros meses da decretação do estado de emergência em saúde, a realização de audiências e sessões de julgamento por meio de videoconferência (TJDF, 2020). Tal prática possibilitou que esse importante ato processual pudesse ser realizado em sua integralidade por meio remoto, sem a necessidade de deslocamento de magistrados, servidores, procuradores e partes.

Adotou-se ainda, como regra, a realização do teletrabalho pelos servidores e magistrados que, conforme leciona a Resolução TJDF 14/2021, é a “modalidade de trabalho realizada de forma remota, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação” (TJDF, 2021).

Inúmeros autores destacam as vantagens organizacionais da implantação do teletrabalho. Coenen e Kok (2014), asseveram, em linhas gerais, que a adoção do teletrabalho e da jornada de trabalho beneficiam as organizações no desenvolvimento de novos produtos e acarretam menor rotatividade de funcionários, impactando na produtividade.

Também projetos setoriais foram implementados pelo TJDF, como, por exemplo, o Balcão Virtual, instituído pela Portaria Conjunta 21/2021 (TJDF, 2021). Trata-se de canal de atendimento eletrônico, por videoconferência, que dispensa o deslocamento até os fóruns e secretarias dos órgãos judicantes para a obtenção de informações processuais.

Esse sistema permite a aferição da satisfação do usuário com o atendimento prestado, por meio de pesquisa, o que confere insumos ao órgão para a melhoria dos serviços e possibilita a análise objetiva da eficiência do serviço.

São várias as iniciativas de serviços digitais no TJDF, que permitem desde a emissão de certidões eletrônicas até a apresentação de bimestral de presos em regime aberto por meio de reconhecimento facial (Projeto SAREF), o que prescinde do deslocamento do apenado até a Vara de Execuções das Penas em Regime Aberto para uma simples apresentação ao juízo da execução (TJDF, 2021).

Todas essas ações impactaram sobremaneira nos índices de produtividade e celeridade processual aferidos pelo Conselho Nacional de Justiça e dispostos no Relatório Justiça em Números. É o que pode se extrair do Índice de Produtividade Comparada (IPC-JUS), que reflete a produtividade e eficiência dos tribunais, em que o TJDFDT atingiu 100%. Já a taxa de congestionamento líquida, que representa os processos que não foram solucionados em comparação ao total da tramitação, foi a menor entre os tribunais estaduais de médio porte, ficando em 57,4% (CNJ, 2022).

O reflexo da alteração do modal de prestação dos serviços judiciários para o ambiente digital, contudo, acarreta sensível mudança para o usuário dos serviços, que podem se deparar com entraves que dificultam ou impedem o acesso à justiça.

Pinto, Marques e Prata (2021) destacam alguns desses obstáculos enfrentados pelos denominados excluídos digitais, quais sejam, as dificuldades de operar minimamente meios tecnológicos e a indisponibilidade de meios para uso da internet. Acrescenta-se a esses obstáculos as condições socioeconômicas da sociedade brasileira para adquirir instrumentos para o manejo das novas tecnologias, tais como computadores pessoais, aparelhos celulares e *tablets*.

É nesse sentido que o TJDFDT implantou, por meio da Portaria Conjunta 117/2021, o Serviço Digital Assistido, que “consiste no atendimento presencial prestado pelos núcleos e postos das diretorias dos fóruns exclusivamente ao jurisdicionado, para viabilizar o acesso às informações processuais e ao ‘Balcão Virtual’” (TJDFDT, 2021).

A iniciativa inovadora foi anterior à Recomendação nº 130/2022, da lavra do CNJ, que, por sua vez, se inspirou em ações semelhantes e exitosas desenvolvidas pelos Tribunais de Justiça dos Estados de Roraima e de Rondônia (CNJ, 2022).

Ocorre, todavia, que essas iniciativas, conquanto louváveis no propósito de mitigação do problema, determinam o deslocamento do jurisdicionado excluído a um posto físico do Poder Judiciário, a fim de que tenha acesso a um atendimento eletrônico com auxílio. Remonta-se, assim, a mesma dificuldade que o processo físico demandava, além de exigir a disponibilização de estrutura mínima para receber o usuário do serviço.

Em conclusão, verificam-se ganhos de produtividade e efetividade após a implantação de serviços digitais, cuja aferição pode ser extraída dos diversos relatórios de produtividade, seja do Conselho Nacional de Justiça, seja das bases do TJDFT. Nada obstante, torna-se imprescindível aferir a extensão desses ganhos e a vinculação direta à implantação dos serviços digitais na Corte de Justiça do Distrito Federal.

Destarte, impulsionado pela célere implantação de serviços digitais no contexto da pandemia, o TJDFT experimentou um elevado ganho de produtividade, conforme o Relatório Justiça em Números de 2022 (CNJ, 2022), mas vem sendo observado comportamento descendente nesse quesito avaliativo, conforme Relatório Justiça em Números de 2023 (CNJ, 2023).

Daí se faz imprescindível entender a correlação dessa variável com a implantação dos serviços digitais pelo tribunal e em que medida ações de retorno aos atendimentos e à prestação de serviços presenciais podem ter influenciado na curva dos índices de produtividade da Corte, até mesmo para que possa haver uma constatação quanto à relação direta ou não da prevalência dos serviços digitais com o aumento da produtividade.

A eficácia da prestação jurisdicional se traduz no alcance perfeito daquilo a que ela se propõe. O aumento de produtividade e a entrega da jurisdição a tempo, com a baixa do processo, podem ajudar a delinear o plano da eficácia dos serviços prestados pelo Poder Judiciário do Distrito Federal e dos Territórios.

No que tange ao prisma da eficiência, este sob o aspecto principiológico que conjuga *efficiency* e *effectiveness*, que ao fim objetiva o alcance da prestação jurisdicional de forma universal, é preciso avaliar e, eventualmente, repensar métodos e meios que facilitem o acesso dos excluídos digitais aos serviços prestados pela justiça, porque estes são essenciais ao atendimento do princípio da dignidade da pessoa humana, corolário constitucional de uma sociedade livre e justa.

## 2.4. FUNCIONAMENTO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS DIGITAIS NO TJDFT.

Como visto alhures, diversas foram as modalidades de serviços digitais que foram implantadas no TJDFT ao longo dos tempos, em especial após a adoção do Processo Judicial Eletrônico – PJe. Conquanto se caracterizem como relevantes inovações na forma da prestação jurisdicional, alguns deles ora se referem a atividades cujo efeito é meramente reflexo na jurisdição, como por exemplo emissões de certidões eletrônicas de distribuição, ora tratam de eminentemente de administração pública de interesses privados, como é o caso das autorizações de viagem de menores desacompanhados de algum ou de ambos os genitores. Esses estarão de fora do escopo da pesquisa, que objetiva de forma mais direta o impacto na atividade finalística da Corte de Justiça.

Embora o próprio PJe represente um grande passo em direção à prestação jurisdicional digital, sua adoção em 2014 e a completa implantação em todas as serventias judiciais de primeiro e de segundo grau nas competências cíveis, criminais e de fazenda pública no ano de 2019<sup>1</sup> (TJDFT, 2019) não permite a aferição do desempenho de indicadores de produtividade, eficiência e eficácia no período pesquisado, pelo que também não será objeto da pesquisa.

Por fim, nada obstante mencionado diversas vezes neste referencial teórico como uma prática vinculada aos serviços digitais e que possibilitou sobremaneira a migração de serviços presenciais para a novel modalidade, o teletrabalho, por se tratar de um modal de prestação de serviço pelos agentes internos (magistrados e servidores) e não propriamente um serviço prestado aos usuários da Corte, não se aferirá o impacto dessa prática na prestação jurisdicional.

Assim, com vistas a delimitar o escopo dos serviços digitais para alcançar alguma resposta para o problema de pesquisa, buscou-se avaliar os grandes projetos majoritariamente introduzidos a partir da pandemia de COVID-19, no ano de 2020, e que possam, de alguma maneira, ser vinculados a indicadores dos relatórios justiça em

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/pje/cronograma/evolucao-da-implantacao-do-pje-nas-unidades-judiciarias-de-1o-e-2o-grau-de-25-07-2014-ate-31-12-2019>. Acesso em: 17 out. 2024.

números, a relatórios internos do TJDFT ou a pesquisas institucionais de satisfação dos usuários da Corte.

O recorte temporal, considerando os projetos adotados a partir do ano de 2020, portanto, é essencial para definir quais os principais projetos e ações que, eventualmente, possam ter influenciado nos indicadores objeto da pesquisa.

São eles: Juízo 100% digital, Balcão Virtual, Núcleos de Justiça 4.0, atendimento virtual de advogados, audiências virtuais, Pontos de Inclusão Digital e os projetos de inteligência artificial vinculados à atividade fim.

### **2.4.1. JUÍZO 100% DIGITAL**

O "Juízo 100% Digital" é uma iniciativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) voltada para a modernização e digitalização dos processos judiciais no Brasil, que foi instituída pela Resolução CNJ nº 345, de 9 de outubro de 2020, com o objetivo de permitir que todos os atos processuais sejam realizados de forma totalmente remota, incluindo audiências e sessões de julgamento, sem a necessidade de comparecimento físico das partes nos fóruns (CNJ, 2020).

Segundo Cabezas e Valieris (2023), a implementação desse modelo tem como objetivo a celeridade e a eficiência no trâmite dos processos judiciais, utilizando tecnologias digitais, como videoconferências, para a realização de audiências e outros atos processuais. Dessa forma, a presença física nos tribunais é dispensada, permitindo que partes, advogados e juízes realizem suas atividades a partir de qualquer local com acesso à internet.

Nos termos da regulamentação do CNJ, esse serviço pretende facilitar acesso à justiça, promovendo a celeridade processual e a redução de custos com a estrutura física e deslocamentos, considerando a implantação do processo eletrônico e a transformação digital (CNJ, 2020).

No TJDFT, o "Juízo 100% Digital" foi regulamentado pela Portaria Conjunta nº 29, de 19 de abril de 2021 (TJDFT, 2021). Consiste-se em um modelo de tramitação processual totalmente digital, em que todos os atos processuais, incluindo audiências, são realizados de forma remota por meio de plataformas tecnológicas.

A adesão a esse modelo é facultativa para as partes, e a opção deve ser manifestada por meio de um mecanismo digital disponibilizado no Sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe). Para seu funcionamento, os advogados e as partes envolvidas devem fornecer um endereço eletrônico e um número de telefone celular para viabilizar as comunicações eletrônicas. Caso a parte ré discorde da adoção do "Juízo 100% Digital", ela tem o direito de se opor até a sua primeira manifestação no processo (TDFT, 2021).

O funcionamento do "Juízo 100% Digital" abrange todas as unidades judiciais de natureza cível e criminal do TJDF, excetuando-se, em princípio, os Tribunais do Júri, cuja adesão ao modelo digital pode ocorrer sem prejuízo da prática de atos presenciais ou híbridos, conforme necessidade do caso (TJDF, 2021).

As citações, intimações e notificações no "Juízo 100% Digital" são realizadas preferencialmente por meio eletrônico, através de e-mails institucionais e aplicativos de mensagens que possuam criptografia e segurança compatíveis com os atos judiciais. Para a validade do ato, considera-se a data em que a parte confirma o recebimento ou em que é possível identificar que a parte tomou ciência do seu conteúdo (TJDF, 2021).

As audiências realizadas no âmbito do "Juízo 100% Digital" são realizadas de forma telepresencial ou por videoconferência, utilizando-se a plataforma oficial disponibilizada pelo TJDF. A parte que não dispõe de meios tecnológicos adequados para participar dos atos processuais digitais pode utilizar as instalações híbridas do tribunal (TJDF, 2021).

O atendimento ao público também é realizado exclusivamente por meio do Balcão Virtual, que permite o acesso remoto e direto às secretarias judiciais e, eventualmente, aos magistrados, durante o horário de expediente, sem a necessidade de deslocamento físico ao tribunal.

Cabezas e Valieris (2023) destacam que o modelo do Juízo 100% digital visa não apenas a eficiência do sistema judiciário, mas também a redução de custos operacionais e maior acessibilidade ao jurisdicionado, especialmente em decorrência dos tempos de pandemia e da adaptação tecnológica.

Destarte, trata-se da ação institucional mais completa em termos de prestação de serviços digitais, porquanto, voltado à atividade jurisdicional, estabelece a prática de atos virtuais em todo o ciclo do processo, desde o protocolo da petição inicial, utilizando-se do PJe, passando pelas audiências por videoconferência, interposição de eventuais recursos e demais peças processuais, atendimento cartorário e do magistrado pelo Balcão Virtual, até a baixa dos autos, após o trânsito em julgado.

O programa Juízo 100% digital tem por característica arvorar-se de outras ações, serviços ou programas que adotam a modalidade digital para que o curso processual se dê exclusivamente nesse modal, desde o ingresso do feito até sua baixa definitiva, quando se encerra a prestação jurisdicional. Daí porque é de interesse vital para a pesquisa.

Contempla-se o seguinte quadro-resumo:

<b>Tabela 1</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Fundamentação	Resolução CNJ nº 345/2020 e Portaria Conjunta TJDFT nº 29/2021
Objetivo	Modernizar e digitalizar os processos judiciais, promovendo celeridade e eficiência
Mecanismo	Atos processuais realizados de forma remota, incluindo audiências e julgamentos.
Acessibilidade	Acesso por plataformas digitais, como PJe e videoconferências
Requisitos	Fornecimento de endereço eletrônico e número de telefone para comunicações eletrônicas.
Benefícios	Redução de custos operacionais, maior acessibilidade e eliminação de deslocamentos físicos.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

## **2.4.2. BALCÃO VIRTUAL**

O Balcão Virtual implementado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) constitui uma ferramenta para o atendimento remoto, que busca modernizar o acesso ao Judiciário e permitir a prestação de serviços de maneira ágil e eficiente. A iniciativa foi inspirada na Resolução nº 372, de 12 de fevereiro de 2021, do Conselho

Nacional de Justiça (CNJ), que estabeleceu diretrizes gerais para a criação de balcões virtuais em todos os tribunais brasileiros, como resposta à necessidade de adaptação durante a pandemia de COVID-19 e à crescente demanda por serviços judiciais digitais (CNJ, 2021).

Em síntese, a regulamentação do CNJ buscou adotar uma forma de prestação de serviço que possibilita o contato remoto, em tempo real, entre as partes, seus advogados e as unidades judiciais por meio de videoconferência. O principal objetivo dessa ferramenta é desburocratizar e agilizar o atendimento ao público, permitindo que o jurisdicionado tenha acesso aos serviços do Poder Judiciário sem a necessidade de comparecer fisicamente aos tribunais e conselhos (CNJ, 2021).

Torres (2023) destaca que, embora o Balcão Virtual tenha surgido como uma resposta aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19, com o intuito de minimizar os riscos de contágio, seu caráter permanente foi estabelecido desde o início, tornando-se um legado da pandemia no Poder Judiciário.

No TJDF, o serviço foi regulamentado pela Portaria Conjunta 21, de 18 de março de 2021, que detalhou os aspectos operacionais, a sua forma de utilização e o modo em que se dará o atendimento (TJDF, 2021). Trata-se de atendimento ao público de forma similar ao presencial, porém remotamente, com videoconferências pela plataforma *Microsoft Teams*, sendo acessível por meio de dispositivos com internet, câmera e microfone.

Possibilita a realização de consultas processuais, solicitações de informações sobre o andamento de processos, bem como outras demandas que antes exigiam a presença física nas unidades judiciais e administrativas do TJDF, no balcão de atendimento das unidades jurisdicionais.

O Balcão Virtual oferece um canal direto de comunicação entre as unidades judiciais e os usuários, sem comprometer a segurança e a privacidade dos dados processuais, porquanto exige-se a identificação do usuário, caso a consulta se refira a processo judicial que tramite em segredo de justiça ou sigilo (TJDF, 2021).

Por meio desse serviço, objetiva-se assegurar que um acesso à justiça mais inclusivo e acessível, utilizando a tecnologia para barreiras

físicas e evitar deslocamentos desnecessários às unidades judiciais (Torres, 2023).

A seguir, apresenta-se quadro resumo do serviço

<b>Tabela 2</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Fundamentação	Resolução CNJ nº 372/2021 e Portaria Conjunta TJDFT nº 21/2021
Objetivo	Desburocratizar e agilizar o atendimento ao público.
Mecanismo	Atendimento remoto via videoconferência usando Microsoft Teams.
Acessibilidade	Acessível via dispositivos com internet, câmera e microfone.
Requisitos	Identificação do usuário para acesso a processos em segredo de justiça ou sigilo.
Benefícios	Promove um acesso à justiça mais inclusivo e acessível, reduz deslocamentos desnecessários.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

### **2.4.3. NÚCLEOS DE JUSTIÇA 4.0**

Os Núcleos de Justiça 4.0 foram estabelecidos pelo CNJ mediante a Resolução nº 385, de 6 de abril de 2021, que descreve os parâmetros para a sua criação e disciplina a sua competência territorial ampliada, de forma a possibilitar a atuação em todo o território sob jurisdição do respectivo tribunal.

Araújo, Gabriel e Porto (2021) destacam que os referidos núcleos têm o objetivo de modernizar a prestação jurisdicional no Brasil, facilitando o acesso à justiça e proporcionando uma prestação jurisdicional mais célere e acessível, com a utilização da tecnologia para atender às novas demandas da sociedade contemporânea.

Nos termos da regulamentação do CNJ, os núcleos são formados por um juiz coordenador e, no mínimo, mais dois juízes, e os processos tramitam sob o regime do "Juízo 100% Digital", permitindo que processos sejam conduzidos de forma remota, sem a necessidade de comparecimento físico das partes envolvidas (CNJ, 2021).

No âmbito do TJDFT, os referidos núcleos foram objeto da Portaria Conjunta 67, de 5 de julho de 2021, que, após alterações, implantou 6 (seis) núcleos dessa modalidade, em conformidade com as diretrizes fixadas pelo CNJ (TJDFT, 2021). Foram estabelecidos como parte da estrutura organizacional da Corregedoria e estão diretamente vinculados ao Núcleo Permanente de Gestão de Metas de 1º Grau (NUPMETAS1) e, por isso, sua competência é voltada ao apoio às unidades judiciais na fase de sentença (TJDFT, 2021).

Nos termos da Portaria GC 119, de 8 de julho de 2021, os Núcleos de Justiça 4.0 foram criados com o objetivo de enfrentar situações específicas, como o descumprimento de metas nacionais, altas taxas de congestionamento processual e o excesso de prazo para prolação de sentenças. Além disso, eles podem atuar em regime de mutirão ou esforço concentrado (TJDFT, 2021).

A estrutura dos Núcleos de Justiça 4.0 é organizada em diferentes áreas de atuação, com divisões que abrangem variados ramos do direito. As atribuições são distribuídas em seis núcleos, cada um com competência para lidar com diferentes matérias, tais como processos cíveis, execuções de títulos extrajudiciais, conflitos arbitrais, família, órfãos e sucessões, meio ambiente, e outras áreas específicas como saúde pública e execuções fiscais.

A coordenação administrativa de cada Núcleo de Justiça 4.0 é realizada por magistrados indicados pela Corregedoria da Justiça, sem prejuízo de suas funções jurisdicionais. Em face da competência territorial ampliada, os Núcleos de Justiça 4.0 podem atuar em processos que tramitam em qualquer uma das circunscrições judiciárias do Distrito Federal.

Pode-se resumir da seguinte forma:

<b>Tabela 3</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Fundamentação	Resolução CNJ nº 385/2021, Portaria Conjunta TJDFT nº 67/2021 e Portaria GC TJDFT nº 119/2021
Objetivo	Modernizar a prestação jurisdicional e enfrentar situações como altas taxas de congestionamento.

Mecanismo	Atuação remota e digital por meio do Juízo 100% Digital.
Acessibilidade	Competência territorial ampliada, atuando em todo o território sob jurisdição do tribunal.
Requisitos	Formação por um juiz coordenador e, no mínimo, mais dois juízes.
Benefícios	Maior celeridade, acessibilidade e redução no descumprimento de metas e prazos processuais.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

#### **2.4.4. ATENDIMENTO A ADVOGADOS E AUDIÊNCIAS VIRTUAIS.**

O atendimento virtual aos advogados e as audiências virtuais foram outros serviços adotados pelo TJDFR em decorrência da pandemia de COVID-19 e que permaneceram como um legado da adoção de modelos digitais.

Rampim e Lemos Igreja (2022) destacam a importância do atendimento virtual aos advogados e das audiências virtuais e as implicações dessas práticas na prestação jurisdicional, asseverando que consolidaram como um meio eficiente para atender as partes e seus advogados de maneira remota.

Esses serviços foram inicialmente implementados como medidas emergenciais durante a pandemia da COVID-19, mas permaneceram como um legado da adoção de modelos de serviços digitais.

Com efeito, Rampim e Lemos Igreja (2022) exemplificam a facilidade de acesso a informações e a comunicação direta com as unidades judiciais e juízes, sem a necessidade de deslocamento físico, como uma das principais vantagens do modelo, porquanto proporciona economia de tempo e recursos, além de simplificar o andamento processual ao agilizar a troca de informações entre as partes envolvidas.

Nada obstante o Balcão Virtual seja um instrumento ágil para obtenção de informações processuais diretamente junto às unidades judiciais, no TJDFR o atendimento virtual dos magistrados aos advogados, prerrogativa assegurada a eles pela Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 - Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil (Brasil, 1994), foi possibilitado pela Portaria Conjunta nº 112, de 08 de outubro

de 2020, que estabeleceu o sistema de agendamento de videoconferências em cada unidade judicial, disponibilizado no sítio eletrônico do TJDFT (TJDFT, 2020).

Ressalte-se que, posteriormente, em razão da Portaria Conjunta 21, de 18 de março de 2021, que instituiu o Balcão Virtual, possibilitou-se às unidades judiciais aderirem àquele sistema também para o atendimento de advogados pelos juízes (TJDFT, 2021).

Já para as partes que não possuem capacidade postulatória, mas pretendem ingressar com ações nos Juizados Especiais Cíveis e da Fazenda Pública, foi editada a Portaria Conjunta nº 100, de 30 de setembro de 2021, que possibilitou a redução a termo das petições iniciais por meio de videoconferência, com a devida identificação da parte e certificação pelo atendente de que o ato se deu na modalidade telepresencial.

Para a prática dos demais atos processuais, após o protocolo da ação, essas pessoas devem recorrer ao Balcão Virtual dos Núcleos de Atendimento ao Jurisdicionado da respectiva circunscrição judiciária (TJDFT, 2021).

No que concerne às audiências e sessões virtuais, Muniz dos Santos (2022), discorre sobre as vantagens para os advogados decorrentes da sua implementação, com destaque para comodidade proporcionada, pois os advogados podem participar das audiências de qualquer local, desde que possuam conexão à internet e os dispositivos necessários, eliminando a necessidade de deslocamento físico até o fórum e possibilitando a realização de outras atividades processuais paralelamente, permitindo aos advogados gerir melhor suas agendas e prazos, promovendo maior eficiência e celeridade processual.

Esses atos processuais na modalidade virtual foram disciplinados pela Portaria Conjunta nº 52, de 8 de maio de 2020, que estabeleceu, durante o regime de trabalho diferenciado da pandemia, a possibilidade de utilização de ferramentas de videoconferência para a realização das audiências e sessões colegiadas, conferindo-lhes valor jurídico equivalente ao dos atos processuais praticados presencialmente, inclusive com observância aos ritos da legislação processual (TJDFT, 2020).

Conquanto vislumbradas no seio da pandemia de COVID-19, os atendimentos e audiências virtuais postergaram-se no tempo e

seguem como um relevante serviço digital prestado pela Corte de Justiça.

A seguir, breve resumo do serviço:

Tabela 4	
Característica	Descrição
Fundamentação	Portaria Conjunta nº 112 de 2020 e a Portaria Conjunta nº 52 de 2020.
Objetivo	Facilitar o acesso à justiça e a comunicação remota entre advogados, magistrados e partes.
Mecanismo	Videoconferências agendadas, realizadas por plataformas digitais e Balcão Virtual.
Acessibilidade	Acesso via internet com uso de dispositivos como computadores e smartphones, eliminando deslocamentos físicos.
Requisitos	Necessidade de conexão estável à internet, dispositivo com câmera e microfone para realização de atos processuais.
Benefícios	Economia de tempo e recursos, maior celeridade processual, gestão otimizada de agendas por advogados e partes.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

### 2.4.5. PONTOS DE INCLUSÃO DIGITAL - PIDS

A inclusão digital desempenha um papel crucial no âmbito da prestação de serviços digitais, notadamente no âmbito do Poder Judiciário, porquanto é fundamental assegurar que os cidadãos possam acessar a justiça de maneira efetiva na era da informação. Saldanha e Medeiros (2018) destacam que com o avanço das tecnologias e da cibercultura, o processo digital tornou-se o principal meio para a tramitação de ações judiciais, exigindo que as pessoas não apenas possuam os recursos tecnológicos, mas também saibam utilizá-los adequadamente.

Alertam que a inclusão digital se revela indispensável para evitar que indivíduos sem acesso à tecnologia ou sem conhecimentos suficientes fiquem excluídos do sistema de justiça, intensificando as desigualdades sociais, especialmente entre as camadas mais vulneráveis da população, sendo necessário que políticas públicas

sejam adotadas para fomentar a inclusão digital de forma ampla e eficiente, assegurando que todas as pessoas tenham as condições necessárias para interagir no ambiente digital (Saldanha; Medeiros, 2018).

Destarte, a inclusão digital deve ser compreendida como um direito fundamental, assim como o próprio direito de acesso à justiça, sendo essencial para consolidar os princípios do Estado Democrático de Direito na atualidade (Saldanha; Medeiros, 2018).

Os pontos de inclusão digital são salas que permitem a realização de atos processuais, como depoimentos de partes, de testemunhas e de outros colaboradores da justiça, por sistema de videoconferência, bem como o atendimento por meio do Balcão Virtual e a prestação de informações processuais, voltados ao jurisdicionado excluído digitalmente.

Foram criados com a finalidade de maximizar o acesso à justiça em todo o território nacional, pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, mediante a Resolução nº 508, de 22 de junho de 2023, que dispõe sobre a instalação de Pontos de Inclusão Digital (PID) pelo Poder Judiciário.

Os PIDs destinam-se a atender o jurisdicionado excluído digitalmente e a parte que não disponha de infraestrutura de tecnologia adequada para viabilizar o acesso aos serviços remotos, tais como conexão à internet e dispositivos digitais, bem como aquele que não detém conhecimento suficiente para acessar tais serviços sem auxílio.

No âmbito do TJDFT, foram inicialmente instalados como Serviço Digital Assistido, regulamentado pela Portaria Conjunta 117, de 17 de dezembro de 2021, que tratou do atendimento presencial para viabilizar acesso às informações processuais e ao balcão virtual para o vulneráveis, mediante auxílio de profissional, e Salas Passivas, de que trata a Portaria Conjunta 45, de 28 de maio de 2021, cujo objeto era a disponibilização de espaços físicos reservados a prática de atos processuais por meio de videoconferência por excluídos digitais (TJDFT, 2021).

Em razão da Resolução do CNJ e com vistas a padronizar a nomenclatura com os serviços de tribunais congêneres, o TJDFT, mediante a Portaria Conjunta nº 94, de 27 de julho de 2023, unificou

esses dois serviços sob a designação de Pontos de Inclusão Digital, permanecendo as duas modalidades de serviços (TJDFT, 2023).

Os Pontos de Inclusão Digital na modalidade Serviço Digital Assistido são salas de atendimentos presenciais, instaladas em todos os fóruns do Distrito Federal, que têm como objetivo proporcionar ao público acesso aos diversos serviços oferecidos pelo Tribunal, como, por exemplo, Balcão Virtual, consultas processuais, dentre outros (TJDFT, 2023).

Já os Ponto de Inclusão Digital - PID Salas Passivas, os jurisdicionados recebem atendimentos para realização de quaisquer atos processuais especialmente depoimentos e audiências em geral, independente da origem do processo (TJDFT, 2023).

O TJDFT dispõe de salas de atendimentos presenciais instaladas em todos os 20 fóruns do Distrito Federal<sup>2</sup>, sob a responsabilidade dos Núcleos e Postos das Diretorias dos Fóruns, destinadas exclusivamente ao atendimento de partes, com o fim de viabilizar o acesso às informações processuais e ao atendimento pelo Balcão Virtual.

Veja-se que, embora os PIDs sejam, conceitualmente, a prestação de serviços digitais de forma presencial, a sua relevância para a pesquisa está no plano da eficácia da prestação jurisdicional, que, como dito, refere-se, para o Poder Judiciário, no alcance dos objetivos institucionais e dos seu impacto social.

Em resumo:

<b>Tabela 5</b>	
<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Fundamentação	Resolução CNJ nº 508/2023 e Portaria Conjunta TJDFT nº 94/2023
Objetivo	Maximizar o acesso à justiça para cidadãos excluídos digitalmente.
Mecanismo	Salas físicas para atos processuais via videoconferência e atendimento remoto.
Acessibilidade	Disponível em todos os fóruns do Distrito Federal.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/atendimento-ao-publico/salas-passivas>. Acesso em: 17 out. 2024.

Requisitos	Infraestrutura para pessoas sem acesso à tecnologia ou com falta de conhecimento digital.
Benefícios	Inclusão digital de vulneráveis, promovendo o acesso igualitário à justiça.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

## 2.4.6. INTELIGÊNCIAS ARTIFICIAIS

O uso de inteligências artificiais no Poder Judiciário vem sendo um facilitador para a automação de tarefas volumosas e repetitivas, notadamente aquelas típicas de serviços cartorários, tais como o cadastramento e classificação de autos por assuntos, expedição de correspondências, dentre outros.

Bragança e Bragança (2019) destacam que, no âmbito jurídico, o uso de softwares de inteligência artificial por muito tempo ficou restrito ao auxílio na edição de textos e na construção de planilhas e dados. Coelho (2019) ressalta que, a partir de 2016, em razão das novas tecnologias e da diminuição de custo de armazenamento e processamento de dados, houve uma explosão de softwares de efetiva pesquisa jurídica, que passaram a identificar o assunto, a parte, os pedidos do processo e a separar as decisões, de forma a facilitar o trabalho dos operadores do Direito.

O CNJ<sup>3</sup> traz o conceito de inteligência artificial (IA) como as soluções tecnológicas que realizam tarefas e atividades de modo similar às capacidades cognitivas humanas. No âmbito do Poder Judiciário, grande parte das soluções de IA tem por escopo conferir maior agilidade e qualidade na prestação jurisdicional, contribuindo, sobremaneira, para a produtividade, eficiência e eficácia da atividade finalística dos tribunais.

O Painel de Projetos de Inteligência Artificial do CNJ<sup>4</sup> demonstra que, dentre os 32 tribunais brasileiros que cadastraram projetos de inteligência artificial, o TJDF é mais conta com iniciativas nesse sentido, com o desenvolvimento de 4 projetos em desenvolvimento. Além disso, o TJDF (2021) ressalta que outros dois não aparecem no

<sup>3</sup> Disponível em <https://www.cnj.jus.br/sistemas/plataforma-sinapses/inteligencia-artificial/#::~:~:text=O%20conceito%20de%20intelig%C3%A2ncia%20artificial,similar%20%C3%A0s%20capacidades%20cognitivas%20humanas>. Acesso em: 22 out. 2024.

<sup>4</sup> Disponível em <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=29d710f7-8d8f-47be-8af8-a9152545b771&sheet=b8267e5a-1flf-41a7-90ff-d7a2f4ed34ea&lang=pt-BR&opt=ctxmenu.currsel>. Acesso em: 22 Out. 2024.

painel, mas que estão em desenvolvimento, e, adicionalmente, implantou o Artemis (TJDFT, 2023), totalizando 7 iniciativas.

São eles, em brevíssima síntese:

### **AMON**

O AMON foi desenvolvido para estabelecer um sistema de reconhecimento facial a partir de fotos, de forma a propiciar o controle integrado de acesso às instalações do Tribunal. O sistema permite verificar cada pessoa que acessa as dependências do TJDFT por meio do reconhecimento facial, proporcionando maior controle sobre os acessos ao Tribunal.

Opera utilizando tecnologia de reconhecimento facial para gerenciar o acesso às dependências do Tribunal e seu funcionamento pode ser resumido na captura da imagem da pessoa no ponto de acesso, com processamento a partir da base de imagem por um software de reconhecimento facial. A partir da verificação, o sistema confirma a identidade da pessoa e verifica se há restrições de acesso às instalações da Corte e efetiva o registro do acesso.

Mais do que um simples controle de acesso facial, o AMON possibilita que os funcionários da Corte de Justiça, havendo pendências judiciais da pessoa que objetiva ingressar nos próprios do tribunal, tais como a necessidade de citação ou intimação em processos ou o cumprimento de mandados de prisão, possam adotar as providências necessárias à efetivação do ato judicial.

### **ARTIU**

É um projeto voltado para o encaminhamento adequado de mandados judiciais. O sistema também identifica o tipo de mandado, classificando-o e enviando-o com a prioridade necessária para o cumprimento pelo oficial de justiça. Além disso, quando há uma inconsistência ou ausência de dados CEP do endereço em que o mandado deverá ser cumprido, a inteligência artificial identifica o setor correto para o envio do mandado e ajusta o endereço automaticamente.

### **HÓRUS**

Conquanto o TJDFT, desde o ano de 2019, tenha o PJe disponibilizado em todas as unidades jurisdicionais, o acervo processual

físico precisou passar pelo procedimento de digitalização dos autos, a fim de que pudesse tramitar na modalidade eletrônica.

Para facilitar a inserção desses feitos no PJe, o TJDFT desenvolveu o sistema Hórus, que insere automaticamente os processos digitalizados no sistema do processo eletrônico, reconhece caracteres dos documentos por meio de OCR, recupera dados de sistemas de tramitação de processos físicos, classifica tipos de documentos e utiliza o certificado digital do Tribunal para conferir segurança ao procedimento.

### **NATUREZA CONCILIAÇÃO**

O projeto Natureza Conciliação objetiva atender aos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSCs. Por meio dele, o Sistema de Conciliação que já realizava a importação automática de processos de redução a termo no PJe, passou também a classificar os procedimentos por meio do processo de aprendizado da máquina.

Essas ações eram realizadas por um ou mais servidores ou estagiários e agora são realizadas de forma automática pelo próprio sistema, eliminando tarefas repetitivas e dispensando os servidores para novas atribuições.

### **TOTH**

O TOTH auxilia na identificação ou sugestão de classes e assuntos a partir da leitura da petição inicial promovendo assertividade na classificação do processo e a correção célere dos dados que são enviados à base de dados.

Por meio dele, o sistema recomenda a classe e os assuntos do processo, durante a etapa de ingresso do processo no fluxo do PJe, baseado no treinamento supervisionado de algoritmos de classificação tendo como base a inicial submetida pelo advogado

### **SAREF**

O SAREF utiliza a tecnologia de reconhecimento facial para a apresentação de pessoas sentenciadas que cumprem pena em regime aberto e foi desenvolvido para resolver o problema das apresentações presenciais de apenados, que geravam aglomerações e riscos durante a pandemia de Covid-19.

O sistema utiliza reconhecimento facial via dispositivos móveis, permitindo que os apenados se apresentem remotamente e é integrado ao Sistema Eletrônico de Execução Unificado (SEEU), o que garante segurança e confiabilidade ao processo, realizando a homologação das apresentações de forma automática ou por validação manual de um servidor.

### **ARTEMIS**

O projeto Artémis foi criado para rastrear e analisar todos os processos registrados no PJe, poucos minutos após a autuação no TJDF, com o objetivo de identificar casos de litispendência, prevenção ou coisa julgada.

Se a ferramenta detectar um possível caso de litispendência, prevenção ou coisa julgada, ela marcará o processo no PJe com uma etiqueta e uma tarefa de fluxo específica será disponibilizada para o tratamento adequado na vara responsável. O diretor de secretaria, o oficial de gabinete ou o magistrado avaliará a indicação e, ao final dessa análise, será criada uma minuta de certidão com informações sobre o parecer.



3

## 3

**CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA****3.1. DA NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA**

A pesquisa objetiva aferir os impactos dos serviços digitais na eficácia e efetividade da prestação jurisdicional do TJDF, notadamente após a pandemia de COVID-19, que catalisou a implementação de projetos e modelos de prestação digital dos encargos de competência da Corte de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

Nesse sentido, tem natureza exploratória, à medida em que foi construída com fundamento na percepção deste pesquisador quanto ao alcance de resultados da implementação dessa modalidade de prestação de serviços públicos, com norte nos dados estatísticos do próprio Tribunal, relatórios do Conselho Nacional de Justiça e conceitos da literatura afeta ao tema.

Impende salientar que, em face dos objetivos da pesquisa, focados na análise de produtividade, eficiência e eficácia dos serviços jurisdicionais prestados na modalidade digital, a sua abordagem é quali-quantitativa, haja vista a premência de que sejam aferidos dados estatísticos do período comparado e para que sejam balizadas as premissas que importarão na conclusão se os serviços digitais prestados impactaram na eficiência da prestação jurisdicional e se essa modalidade se revelou eficaz, traduzindo-se no atingimento da pretensão do jurisdicionado de ter sua demanda apreciada em tempo e modo satisfatórios e de forma acessível.

Saliente-se que Minayo e Costa (2018) afirmam que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender a intensidade dos fatos e das relações humanas, enquanto a quantitativa se dedica ao conhecimento e à explicação desses fenômenos, sendo essas dimensões consideradas importantes quando combinadas.

A pesquisa, em sua feição qualitativa, contou com um recorte transversal, em razão do levantamento de satisfação dos usuários de serviços digitais ter ocorrido em período determinado, reportando, desse modo, a percepção deles naquele momento específico.

## 3.2. DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

### 3.2.1. COLETA DE DADOS

A pesquisa teve por lastro os dados estatísticos constantes das bases informatizadas do próprio Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios e do Conselho Nacional de Justiça, refletidas nos relatórios e no painel Justiça em Números, considerando variáveis e indicadores relevantes para a resposta do problema de pesquisa, a fim de possibilitar a comparação dos resultados do período anterior ao salto tecnológico e de digitalização de serviços pela Corte de Justiça, que fora impulsionada em razão da pandemia de COVID-19.

Para a tanto, foi necessário efetivar um recorte temporal, a fim de que fossem considerados os dados compilados do biênio imediatamente anterior ao início da pandemia, cujo marco inaugural se deu em 2020, com aqueles constantes dos últimos relatórios de produtividade e de satisfação do jurisdicionado, em especial aos anos de 2022 e 2023, de forma a possibilitar uma comparação do *status quo ante* com a nova realidade posta.

Assim, o período avaliado compreende o biênio anterior à pandemia (2018/2019), o período de implantação dos serviços (2020/2021) e o biênio posterior ao final da pandemia (2022/2023).

Os dados estatísticos foram extraídos dos Relatórios Justiça em Números e do painel estatístico de mesma denominação, ambos de natureza pública e disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça, no período comparado, além dos relatórios estatísticos elaborados pelas unidades administrativas do TJDF, cuja fidedignidade pode ser aferida em consulta a processos administrativos indicados na referência bibliográfica.

Importante esclarecer que os Relatórios Justiça em Números publicados em determinado ano referem-se aos dados processuais do exercício imediatamente anterior. Assim, o relatório do ano de 2024 aborda os dados coletados no ano de 2023 e assim sucessivamente.

Portanto, os relatórios utilizados na pesquisa tratam-se dos editados pelo CNJ nos anos compreendidos entre 2019 e 2024.

Do mesmo modo, a pesquisa utilizou dados de pesquisa de satisfação do usuário promovida de forma eletrônica pelo CNJ, com vistas a mensurar o grau de satisfação com os serviços digitais englobados pelo Programa Justiça 4.0, realizada pelo CNJ, cujo resultado foi consolidado pela Ouvidoria-Geral do TJDFT quanto aos respondentes que indicaram esse tribunal como origem.

O instrumento de coleta de dados preponderante, portanto, foi a análise documental, porque alicerçada em expedientes pré-existentes. A técnica de pesquisa documental (Lakatos; Marconi, 2017) consistiu na análise de documentos governamentais, em busca de conceitos estabelecidos na legislação federal e em normas, notadamente as internas, e nos resultados constantes dos relatórios estatísticos.

A importância dessa técnica, segundo afirma Bardin (1977), é que na análise documental possibilita-se a extração de um documento primário (bruto) para um documento secundário, que o represente, com o recorte de informações contextuais.

Quanto à pesquisa de satisfação realizada pelo CNJ, conquanto apenas utilizados os resultados nesta pesquisa acadêmica, importa esclarecer que o instrumento foi aplicado de forma online e se enquadra no conceito de levantamento de opinião.

A esse respeito, Minayo (2015) identifica dois métodos principais para coleta de dados primários de forma individual: o levantamento de opinião e o questionário semiestruturado, que podem ser empregados em entrevistas. Enquanto o primeiro consiste em um questionário completamente estruturado, onde as respostas são selecionadas pelo participante, o segundo combina perguntas pré-formuladas com outras abertas, permitindo ao respondente expressar suas opiniões de forma espontânea.

### **3.2.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS**

Tratando-se de análise documental, a abordagem se baseia na utilização de fontes já existentes, como relatórios, documentos institucionais, legislações, estudos anteriores e outras publicações pertinentes ao tema em questão.

Como já dito, os dados da pesquisa foram coletados a partir de instrumentos pré-existentes como relatórios e pesquisas de satisfação

organizados ou realizados por instituições governamentais, tratando-se de dados oficiais e públicos. Também foram utilizados os dados constantes do Painel de Estatística do Justiça em Números, disponível no sítio eletrônico do CNJ.

Segundo Gil (2019), a análise documental é adequada para a coleta de informações a partir de materiais textuais e não textuais, podendo incluir, além de documentos escritos, dados como vídeos, gravações e imagens. Esse instrumento se destaca por sua capacidade de fornecer dados qualitativos e quantitativos, dependendo da abordagem adotada.

Em uma pesquisa qualitativa, os documentos são examinados para identificar padrões, interpretações e significados relevantes para o problema investigado. Já em uma abordagem quantitativa, a análise documental pode permitir a extração de dados numéricos para comparação e análise estatística (Gil, 2019).

### **3.3. ANÁLISE DOS DADOS**

Gil (2019) destaca que a análise documental é um instrumento que permite o acesso a uma vasta gama de informações sem a necessidade de interações diretas com sujeitos de pesquisa, sendo amplamente utilizado em pesquisas exploratórias. Esse método envolve o exame sistemático de documentos que já foram produzidos em outros contextos, proporcionando uma compreensão profunda sobre o objeto de estudo.

Por se tratar de uma pesquisa quali-quantitativa, a abordagem se deu em dois espectros, sendo que no de natureza qualitativa, os documentos foram examinados para identificar padrões, interpretações e significados relevantes para o problema de pesquisa. Já na abordagem quantitativa, a análise documental permitiu a extração de dados numéricos para comparação e análise estatística (Minayo; Costa, 2018).

A análise dos dados foi realizada de forma diagnóstica (Bardin, 1977), com vistas a compreender as causas subjacentes do problema de pesquisa e os resultados obtidos na pesquisa foram mensurados de forma comparativa ao período imediatamente anterior à pandemia de COVID-19 e o imediatamente posterior, conforme o recorte temporal definido na sessão específica desta dissertação.

Essa comparação de dados, por se tratar de método comparativo simplificado, que não precisa de depuração analítica robusta, foi realizada mediante o manejo de planilhas do programa *Microsoft Excel*, cujas representações gráficas foram criadas com auxílio de software de inteligência artificial, como o *Microsoft Copilot*.

Relativamente às questões de natureza qualitativa, o estudo se afeiçou nos conceitos e abordagens acadêmicas tratados no capítulo do referencial teórico, que possibilitaram dissecar os resultados da prestação de serviços digitais, com espeque na produtividade, eficiência e eficácia da jurisdição.

O estudo se arvorou de conceitos e metodologias já adotados pelo CNJ nos Relatórios Justiça em Números, notadamente em relação aos dados de produtividade, como o número de casos novos, carga de trabalho por magistrado e servidor e o Índice de Produtividade Comparada entre os Tribunais – IPC-Jus, que também reflete o aspecto da eficiência, à medida em que leva em conta os dados atinentes aos processos baixados, assim considerados aqueles em que foi dada solução final pelo Tribunal.

Destaca-se que CNJ (2024), adotou para determinados indicadores o modelo de análise envoltória de dados, em que o resultado da pesquisa buscará refletir o resultado – aquilo que foi produzido – a partir dos recursos ou insumos disponíveis (quantidade de processos, servidores, recursos orçamentários, dentre outros).

Quanto à pesquisa de satisfação realizada pelo CNJ, denominada “Diagnóstico Justiça 4.0”, a análise dos dados observou métodos estatísticos de regressão, com vistas a observar a relação entre as variáveis dependentes e independentes do questionário e comparar as médias e proporções das respostas, para avaliar a percepção dos usuários quanto aos serviços digitais oferecidos pelo TJDFT.

Assim, foi possível verificar se houve ou não aumento da produtividade, com reflexos na eficiência e na eficácia da prestação jurisdicional após a implantação majoritária de serviços na modalidade digital, sem descortinar da análise da satisfação do usuário, variável que permite aferir o alcance do objetivo precípua do Poder Judiciário, que é o de garantir e universalizar os direitos dos cidadãos, solucionando conflitos de forma célere, inclusiva, transparente e ética.

### 3.3.1. DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DOS RELATÓRIOS JUSTIÇA EM NÚMEROS

O Conselho Nacional de Justiça apresenta, anualmente, um retrato de diversas variáveis do Poder Judiciário Nacional, por meio do Relatório Justiça em Números. Os dados são consolidados em uma grande publicação estatística, com vistas a dar transparência e publicidade aos dados do Judiciário e avaliar o desempenho e a produtividade dos tribunais e auxiliar a gestão judiciária (CNJ, 2024).

Diversos são os indicadores utilizados pelo CNJ, que consolidam informações atinentes à distribuição geoespacial das unidades judiciárias no território nacional, aos dados de gestão de pessoas, gestão orçamentária e financeira, números processuais, dentre outros aspectos (CNJ, 2024).

Nada obstante os relatórios “Justiça em Números” apresentem, de forma concisa, as informações e os dados considerados mais relevantes para a transparência do Poder Judiciário, tais dados também estão disponíveis para consulta nos Painel de Estatística do CNJ<sup>5</sup>, por meio do qual é possível consultar os diversas variáveis dos Tribunais, permitindo a classificação em critérios temporais, por assunto ou natureza do dado analisado.

Para a finalidade deste estudo específico, considerando as dimensões da produtividade, da eficiência e da eficácia, que se pretende aferir no recorte temporal escolhido, e a delimitação de escopo relativa ao reflexo direto na atividade jurisdicional, foram selecionados as variáveis e indicadores, dentre os disponibilizados pelo CNJ, que melhor demonstrem a evolução dessas dimensões no âmbito do TJDF.

Ressalta-se que os Relatórios Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça apresentam inúmeros indicadores e variáveis que podem refletir, de alguma maneira, aspectos que permitam avaliar a produtividade, a eficiência e a eficácia da prestação jurisdicional. A escolha dos indicadores a serem analisados neste estudo levou em consideração aqueles que melhor se amoldam aos aspectos conceituais contidos no referencial teórico, a partir da descrição de sua

---

<sup>5</sup> Disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/>, acesso em 21 out. 2024.

descrição conceitual e da fórmula de cálculo, aduzidas do cotejo dos documentos analisados.

Dessa forma, serão avaliadas as variáveis de casos novos, casos pendentes, quantitativo de magistrados e quantitativo de servidores na área judiciária, além dos indicadores de Tempo Médio de Tramitação dos Processos Pendentes, Tempo Médio de Tramitação dos Processos Baixados, Tempo Médio de Tramitação do Processo até a Sentença em 1º Grau, Taxa de Congestionamento Líquida, Índice de Atendimento à Demanda, Índice de Produtividade dos Magistrados, Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária, Carga de Trabalho dos Magistrados de 1º e de 2º Grau, Carga de Trabalho dos Servidores da Área Judiciária em 1º e 2º Grau e Índice de Produtividade Comparada da Justiça.

Segue, portanto, breve síntese conceitual de cada uma dessas variáveis e indicadores.

#### **a) Variáveis**

##### **Casos novos**

Refere-se a todo processo que ingressa no Poder Judiciário durante o período de referência do relatório, sendo contabilizado no momento de sua distribuição ao juízo e abrange os diferentes momentos de tramitação de um processo. Assim, um processo que seja baixado na fase de conhecimento e inicie a fase de execução é considerado um caso novo. Da mesma forma, as ações originárias que tramitam no tribunal são casos novos, mas os recursos não são assim considerados (CNJ, 2024).

##### **Casos Pendentes**

Refere-se aos processos que já foram distribuídos, mas que ainda não foram definitivamente solucionados, ou seja, ainda estão em tramitação, aguardando uma sentença, decisão ou arquivamento (CNJ, 2024).

##### **Quantitativo de Magistrados**

Refere-se ao número de magistrados em atividade no ano de referência.

##### **Quantitativo de Servidores da Área Judiciária**

Refere-se ao número de servidores em atividade na área judiciária no ano de referência. Limita-se ao número de servidores que estão diretamente lotados em unidades que prestem a jurisdição.

## **b) Indicadores**

### **Tempo Médio de Tramitação dos Processos Pendentes**

Refere-se ao tempo médio de duração dos processos que ainda estão em tramitação em 31 de dezembro do ano de referência. Objetiva apurar, em média, o período de tempo em que os processos estão aguardando resolução e pode ser sintetizado na seguinte fórmula (CNJ, 2024):

$$\text{Tempo Médio Processos Pendentes} = \frac{\sum(\text{Último dia do ano de referência} - \text{Data de Início do Processo})}{\text{Número de Processos Pendentes no Acervo}}$$

Esse indicador tem reflexo nas dimensões da eficiência da eficácia, porquanto indica o tempo em que os processos aguardam a solução de mérito, auxiliando a mensurar a capacidade de entrega do tribunal, ao tempo em que o seu impacto tem relação direta com a satisfação dos usuários.

Relativamente aos dados constantes dos Relatórios Justiça em Números, apenas uma adaptação foi realizada com a finalidade de possibilitar uma visualização mais objetiva dos dados, de forma que fossem retratados em dias e não em meses e anos, conforme o relatório.

Para tanto, foram consideradas as seguintes métricas, adotadas em analogia, e apenas para ter um critério objetivo fundado no ordenamento jurídico, à forma de contagem de tempo adotadas para o Regime Geral de Previdência Social, atualmente disciplinado pelo art. 207 da Instrução Normativa PRES/INSS nº 128, de 28 de março de 2022 (INSS, 2022), e que, por ser um parâmetro serve de fundamento para contagem de tempo em diversos órgãos públicos não apenas para os fins de tempo de contribuição:

Art. 207. [omissis]

Parágrafo único. A contagem do tempo de contribuição no RGPS observará o mês de 30 (trinta) dias e o ano de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias, composto pelos 12 (doze) meses.

### **Tempo Médio de Tramitação dos Processos Baixados**

Refere-se ao tempo médio que os processos levaram para serem resolvidos, com andamento de baixa definitiva, seja por sentença, homologação de acordo ou desistência (CNJ, 2024). Pode ser sintetizado na seguinte fórmula:

$$\text{Tempo Médio Processos Baixados} = \frac{\sum(\text{Data de Baixa} - \text{Data de Início do Processo})}{\text{Número de Processos Baixados}}$$

Tal qual o indicador anterior, também reflete a dimensão da eficiência, por indicar o tempo médio em que os processos levaram para ser resolvidos, também auxiliando a mensurar a capacidade de entrega do tribunal, com impacto direto com a satisfação dos usuários.

### **Tempo Médio do Processo até a Sentença**

Mede a duração média que os processos levam para receber uma sentença decisória terminativa em primeiro grau (CNJ, 2024), com a seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{Tempo Médio Processos até Sentença} = \frac{\sum(\text{Data da Sentença} - \text{Data de Início do Processo})}{\text{Número de Processos com Sentença}}$$

Permite aferir as dimensões da eficiência e da eficácia, porquanto auxilia a mensurar a capacidade de entrega do tribunal em face do tempo, e reflete a celeridade da entrega da jurisdição, que melhora os índices de satisfação dos usuários.

### **Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM)**

É um indicador que mostra a média de processos baixados por magistrado em atuação durante o ano. Objetiva demonstrar a média de processos baixados por magistrado em atuação durante o ano (CNJ, 2024). O seu cálculo é espelhado conforme a seguir:

$$IPM = \frac{\text{Total de processos baixados no ano}}{\text{Número de magistrados em atividade}}$$

Reflete a dimensão da produtividade, porquanto trata da relação de entrega com recursos utilizados. Quanto à dimensão da eficiência, o em seu aspecto quantitativo, tem-se também a referência ao número de recursos empregados frente aos resultados apresentados.

### **Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária (IPS-Jud)**

Indicador que quantifica o número médio de processos baixados por servidor que trabalha na área finalística do tribunal (prestação jurisdicional) (CNJ, 2024). Obedece à seguinte fórmula:

$$IPS\ Jud = \frac{\text{Total de processos baixados no ano}}{\text{Número de servidores da área judiciária em atividade}}$$

Igualmente, reflete a dimensão da produtividade, porquanto trata da relação de entrega com recursos utilizados. E do mesmo modo para a dimensão da eficiência no aspecto quantitativo.

**Carga de trabalho do Magistrado** – Mede o volume de processos que um magistrado tem sob sua responsabilidade, incluindo tanto os processos pendentes quanto os processos baixados durante o ano (CNJ, 2024). A fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\text{Carga de Trabalho do Magistrado} = \frac{\text{Número de Processos Pendentes} + \text{Número de Processos Baixados}}{\text{Número de Magistrados em Atividade}}$$

Espelha as dimensões da produtividade e da eficiência, pois relaciona os recursos humanos despendidos e o resultado produzido, permitindo a avaliação de dimensionamento da força de trabalho.

### **Carga de trabalho do Servidor da Área Judiciária**

Mede o volume de processos que um servidor da área judiciária tem sob sua responsabilidade, incluindo tanto os processos pendentes quanto os processos baixados durante o ano (CNJ, 2024). A fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\begin{aligned} \text{Carga de Trabalho do Servidor Jud} \\ = \frac{\text{Número de Processos Pendentes} + \text{Número de Processos Baixados}}{\text{Número de Servidores da Área Judiciária em Atividade}} \end{aligned}$$

Em igual teor do indicador anterior e pelos mesmos motivos, reflete as dimensões da produtividade e da eficiência.

### **Taxa de congestionamento líquida**

Mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução em comparação ao total que tramitou no período de um ano, excluindo-se os processos suspensos, sobrestados ou arquivados provisoriamente (CNJ, 2024). Sintetiza-se na fórmula a seguir:

$$Tx\ Cong. Liq = \frac{Processos\ Pendentes - Processos\ Suspensos, Sobrestados\ ou\ Arq. Prov}{Processos\ Pendentes + Processos\ Baixados - Processos\ Suspensos, Sobrestados\ ou\ Arq. Prov} \times 100$$

Esse indicado ajuda a mensurar a dimensão da eficiência, porque busca aferir a forma como o tribunal trata o volume de processos pendentes e baixados.

### Índice de Atendimento à Demanda (IAD)

Objetiva verificar se o tribunal foi capaz de baixar processos em número equivalente ou superior ao quantitativo de casos novos que ingressaram no mesmo período, de modo a evitar o aumento de estoque de processos pendentes (CNJ, 2024). Calcula-se da seguinte maneira:

$$IAD = \frac{Número\ de\ processos\ baixados}{Número\ de\ casos\ novos} \times 100$$

Enquadra-se na dimensão da eficiência e da produtividade, ante a relação direta entre os processos baixados (saídas) e os casos novos (entradas). Sua aferição pode auxiliar a evitar o crescimento do acervo processual.

### Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus)

Indicador que busca resumir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais em um escore único. Para tanto, compara-se a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, utilizando a técnica de Análise Envoltória de Dados (DEA). Segundo o Relatório Justiça em Números 2024, por esse método:

(...) é possível estimar dados quantitativos sobre o quanto cada tribunal deve aumentar sua produtividade para alcançar a fronteira de produção, observando-se os recursos que cada um dispõe, além de estabelecer um indicador de avaliação para cada unidade.

Para tanto, compara-se a eficiência de cada tribunal, que é medida pela capacidade dele de transformar *inputs* em *outputs* (CNJ, 2024).

Os *outputs* são medidos pelo número de processos baixados e os *inputs* consideram fatores exógenos (não controláveis), como o quantitativo de processos pendentes e de casos novos, além de fatores endógenos (controláveis) como os recursos financeiros, os recursos humanos e os recursos materiais, cerca de 810 variáveis, selecionada

dentre aquelas que possuam maior correlação linear com o *output* (CNJ, 2024).

O IPC-Jus, portanto, utiliza a comparação da quantidade de processos baixados (*output*) com os recursos humanos, financeiros e materiais, como o número de magistrados, servidores, despesas, entre outros (*inputs*) (CNJ, 2024).

Não se trata de um cálculo matemático simples, uma vez que para a formação do indicador dos *inputs*, são consideradas as 810 variáveis constantes do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), que são mensuradas em indicadores próprios que mensuram a eficiência e a produtividade dos tribunais (CNJ, 2024). Em modelo simplificado, apenas para ilustrar a ideia daquilo que se pretende mensurar, pode-se resumir na seguinte fórmula:

$$IPC\ Jus = \frac{Outputs}{Inputs}$$

Trata-se do indicador mais completo, que auxilia a avaliar a produtividade, quando relaciona o número de processos resolvidos (*outputs*) com os recursos disponíveis (*inputs*), como magistrados, servidores e recursos financeiros, a eficiência, quando avalia como os recursos são utilizados para maximizar a produtividade, considerando fatores controláveis e não controláveis e, indiretamente, a eficácia ao mostrar como a utilização otimizada dos recursos contribui para o impacto social da jurisdição.

Por fim, importa salientar que análise integrada dessas variáveis e indicadores permite identificar pontos de interconexão essenciais para a mensuração das dimensões da produtividade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional.

A exemplo disso, o número de casos novos e pendentes apresenta correlação direta com o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) e a Taxa de Congestionamento Líquida, uma vez que estes indicadores refletem a capacidade do tribunal de lidar com a entrada de processos e evitar o acúmulo no acervo.

Do mesmo modo, o Tempo Médio de Tramitação dos Processos Baixados e dos Processos Pendentes relacionam-se ao impacto temporal na entrega jurisdicional, permitindo avaliar não apenas a eficiência no gerenciamento do fluxo processual, mas também a satisfação dos usuários com a celeridade dos julgamentos.

Além disso, os indicadores de produtividade dos magistrados (IPM) e servidores da área judiciária (IPS-Jud), em conjunto com as cargas de trabalho respectivas, são fundamentais para relacionar a capacidade de entrega do tribunal aos recursos de pessoal disponíveis.

Esses dados, ao serem confrontados com o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), fornecem uma visão mais ampla da eficiência relativa, ao combinar *inputs* controláveis e não controláveis para identificar oportunidades de melhoria no uso dos recursos disponíveis.

Em última análise, a interconexão entre essas variáveis e indicadores permite avaliar de uma forma objetiva o impacto das ações adotadas pelo TJDFR no período pesquisado considerando as dimensões da produtividade, eficiência e eficácia.

### **3.3.3. PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS DIGITAIS – DIAGNÓSTICO JUSTIÇA 4.0**

A pesquisa “Diagnóstico Justiça 4.0” foi realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2023, com o objetivo de analisar o impacto da implementação de inovações no âmbito do Poder Judiciário nacional, incluindo o Juízo 100% Digital, o Balcão Virtual e os Núcleos de Justiça 4.0.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, com a participação de 87 tribunais de diferentes segmentos da Justiça. A primeira etapa foi um piloto realizado em maio de 2023 com três tribunais, e a segunda ocorreu entre junho e julho de 2023, expandindo a pesquisa para os demais tribunais. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) utilizou formulários com 16 questões, abordando temas como Balcão Virtual, Juízo 100% Digital e Núcleos de Justiça 4.0, entre outros (TJDFR, 2024).

Foi utilizado um como instrumento para a coleta de dados um questionário composto por 16 questões, algumas com subquestões, abordando temas como Balcão Virtual, Juízo 100% Digital, Núcleos de Justiça 4.0, redução no uso de espaços físicos, mudanças na forma de agendamento de audiências, virtualização e congestionamento de processos, e retorno ao trabalho presencial.

As perguntas incluíam tanto itens fechados, para a quantificação de percepções, quanto itens abertos, permitindo respostas qualitativas.

No âmbito do TJDFT, a Ouvidoria-Geral consolidou os dados de respostas dos formulários preenchidos por participantes que indicaram estarem vinculados ao tribunal, resultando em 275 respostas (TJDFT, 2024). O relatório elaborado adotou um modelo descritivo e quantitativo e, segundo a unidade administrativa, a pesquisa seguiu procedimentos para garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes (TJDFT, 2024).

Destarte, os dados foram coletados e analisados de forma a preservar a privacidade dos respondentes, e os resultados foram apresentados de maneira agregada, sem identificação individual (TJDFT, 2024).

Conforme consta do relatório elaborado pela Ouvidoria-Geral, os dados quantitativos foram analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas e as respostas foram categorizadas e apresentadas em gráficos e tabelas para facilitar a visualização e interpretação dos resultados (TJDFT, 2024).

Além disso, foram calculadas frequências absolutas e relativas para cada questão, permitindo a identificação de padrões e tendências nas respostas dos participantes (TJDFT, 2024).

Quanto às respostas às perguntas abertas, que, quase em sua totalidade trataram de espaço para que o respondente fizesse comentários, essas foram objeto de análise qualitativa para identificar temas recorrentes e insights adicionais sobre a percepção dos participantes em relação às inovações implementadas, sendo que os comentários foram transcritos e categorizados por temas, permitindo uma análise aprofundada das opiniões e sugestões dos respondentes (TJDFT, 2024).



4

## 4

## CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. ASPECTOS QUANTITATIVOS - VARIÁVEIS E INDICADORES DO JUSTIÇA EM NÚMEROS

A evolução dos indicadores extraídos dos relatórios do CNJ de 2018 a 2023, permite realizar uma análise detalhada das dimensões da produtividade, eficiência e eficácia no âmbito do TJDF, a fim de avaliar os impactos dos serviços digitais, modalidade de prestação de serviços que foi adotada majoritariamente a partir do ano de 2020, com a Pandemia de COVID-19.

A evolução desses indicadores reflete tanto os desafios enfrentados quanto as melhorias implementadas pelo TJDF na prestação jurisdicional ao longo desses anos.

Com efeito, no recorte temporal, observa-se que a Corte de Justiça manteve em relativo equilíbrio o número de magistrados e servidores da área judiciária, de maneira que não houve impacto relevante nos recursos humanos dedicados à prestação jurisdicional no período, o que favorece a análise dos resultados de produtividade per capita, que não se encontram enviesados pelo aumento massivo de insumos.

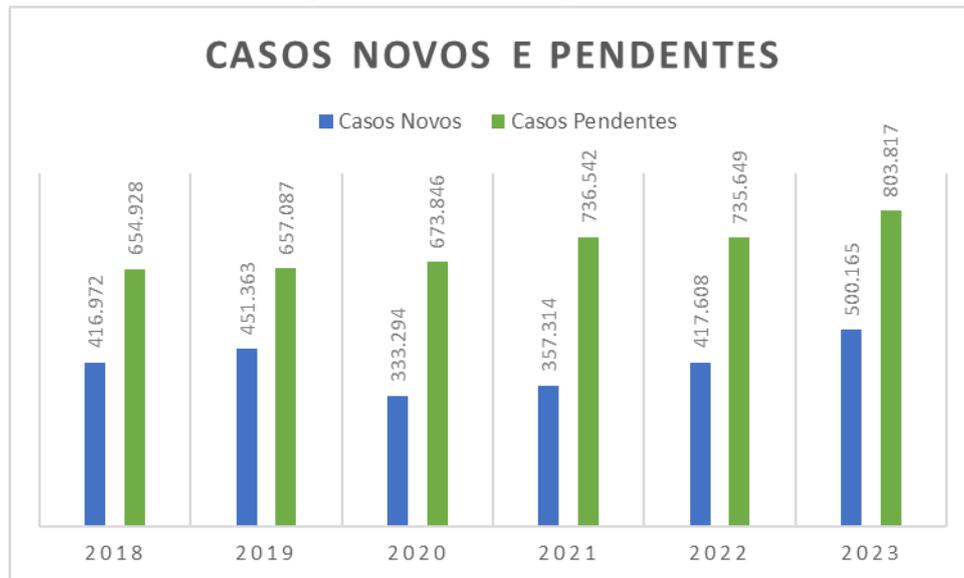
Figura 1 – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

Lado outro, observa-se um crescimento constante no número de casos novos, passando de 416.972 em 2018 para 500.165 em 2023. Paralelamente, o número de casos pendentes também subiu de 654.928 para 803.817.

**Figura 2** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

Esse aumento progressivo de demandas judiciais pode ser parcialmente atribuído à maior acessibilidade gerada pelos serviços digitais, que facilitam a distribuição de processos e o ingresso de novos casos, mas também pressiona o sistema a aumentar sua capacidade de processamento e resolução de feitos pendentes.

Trata-se de um fator exógeno, que não depende da atuação do órgão judicial, porquanto esse é, nessa fase, apenas um receptor da demanda social. Todavia, o aumento substancial do acervo evidenciado no período é fator que pode prejudicar a análise das dimensões objeto da pesquisa, em especial da eficiência e eficácia, uma vez que, mantidos os patamares dos recursos humanos, a celeridade processual se vê prejudicada.

Importante destacar, o próprio TJDFDT atuou junto ao Poder Legislativo, com vistas a alterar o Código de Processo Civil para modificar as regras de fixação de competência relativa nos feitos que tenham por eleição de foro, a fim de que esta guarde pertinência com o domicílio ou residência de uma das partes ou o local da obrigação, a

fim de reduzir o número de processos oriundos de partes domiciliadas em outras unidades da federação<sup>6</sup>.

Sobre os tempos médios de tramitação, aliás, verifica-se expressivo aumento em todos os três indicadores analisados na amostra. Destaca-se, desde já, que a amostra não considerou o ano de 2018, em razão da série histórica do indicador avaliado ter início, na forma como é avaliada atualmente, apenas no Relatório Justiça em Números de 2020, cujo ano-base é 2019.

Com feito, o tempo médio de tramitação dos processos pendentes subiu drasticamente de 515 dias em 2019 para 1.975 dias em 2021, antes de cair para 1.640 dias em 2023. Embora esse aumento no tempo de tramitação seja relevante, ele pode ser explicado, em parte, pela adaptação ao novo ambiente digital, bem como pelo crescimento do volume de processos pendentes.

A implementação de serviços digitais pode ter contribuído para a estabilização e redução desse tempo em 2023, já que a digitalização tende a agilizar o andamento processual, permitindo que partes e magistrados acessem o sistema remotamente e realizem ações de forma mais célere.

Já o tempo médio de tramitação dos processos baixados, por sua vez, aumentou de 365 dias em 2019 para 695 dias em 2023. Esse dado reflete um desafio persistente na conclusão de processos. Embora a digitalização tenha acelerado algumas etapas do trâmite processual, o volume crescente de casos e a complexidade de alguns processos podem ter prolongado o tempo necessário para sua resolução.

No que concerne ao tempo médio até a sentença no 1º grau, verifica-se que o indicador aumentou de 790 dias em 2018 para 1.030 dias em 2023, o que evidencia a necessidade de aprimorar a eficácia do sistema. Disso não elide a conclusão de que, conquanto, a digitalização de serviços tenha facilitado o trâmite de processos, ela não foi suficiente para reduzir o tempo até a sentença, que segue como um desafio importante.

---

<sup>6</sup>

Disponível

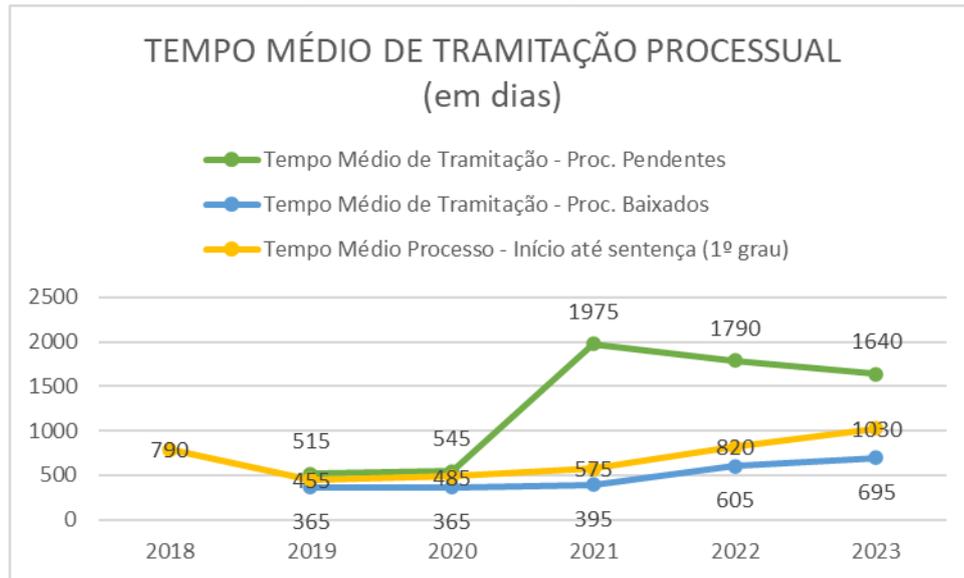
em

<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2024/maio/projeto-de-lei-que-limita-escolha-de-foro-em-processos-judiciais-e-aprovado-no-senado>.

Acesso

em: 22 out. 2024

**Figura 3** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

Há de se fazer um pequeno adendo quanto à elevação do tempo médio de tramitação processual. Com efeito, o Plano Estratégico do TJDF (2021) para o período de 2021 a 2026 contempla, na perspectiva de processos internos, indicadores que objetivam aferir e priorizar o julgamento de processos antigos.

O julgamento desses feitos mais antigos, embora não justifique por si só o aumento exponencial do tempo médio da tramitação processual, ajuda a entender a elevação dos indicadores, uma vez que somente após a baixa do processo é possível aferir esse indicador.

Assim, após a priorização do julgamento de feitos que estavam em tramitação há muito tempo, com a baixa do processo, tem-se uma elevação natural do indicador, pois passam a integrar o seu cálculo.

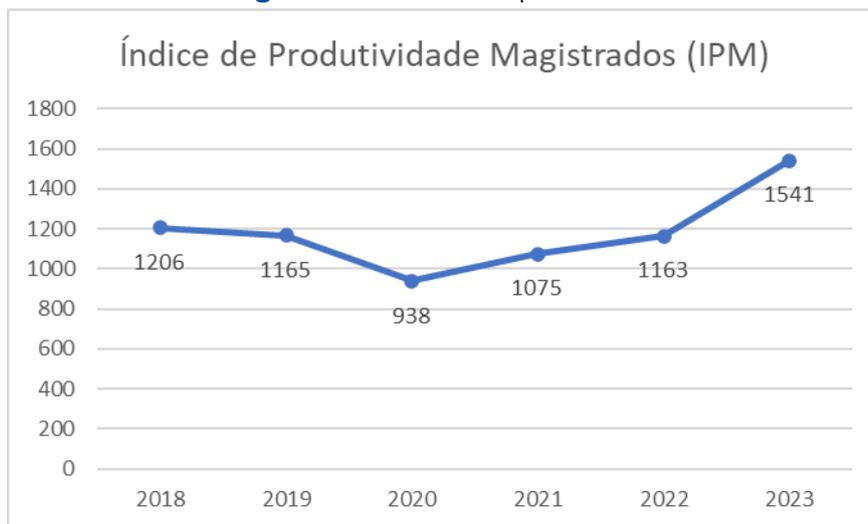
Quanto aos índices de produtividade, verifica-se da amostra um aumento dos indicadores *per capita* que aferem o tema.

Destarte, o Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) apresentou uma ligeira queda durante o período de adaptação à digitalização em 2020, caindo de 1.165 em 2019 para 938. No entanto, o IPM voltou a subir em 2021, atingindo 1.541 em 2023.

Esse aumento pode refletir o sucesso da implementação de ferramentas tecnológicas, que permitiram aos magistrados processarem mais casos remotamente, otimizando o tempo de trabalho e facilitando o acesso a informações processuais.

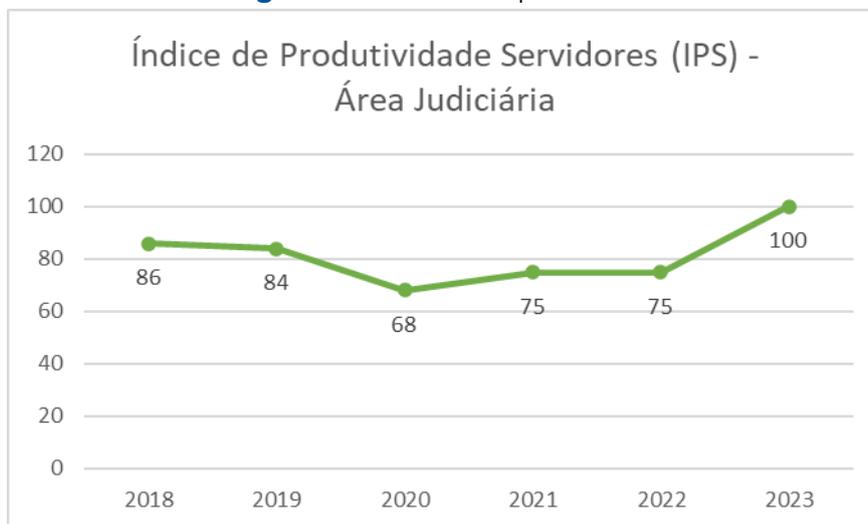
Da mesma forma, o Índice de Produtividade dos Servidores (IPS-Jud) também subiu, alcançando o valor de 100 em 2023, o que indica que os servidores da área judiciária conseguiram acompanhar o volume crescente de demandas com a ajuda de ferramentas digitais. A automação de tarefas rotineiras, como o agendamento de audiências e a emissão de despachos, também pode ter contribuído para essa melhora.

**Figura 4** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

**Figura 5** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

A corroborar com os dados de aumento de produtividade, importa destacar que carga de trabalho dos magistrados e servidores aumentou consideravelmente entre 2018 e 2023.

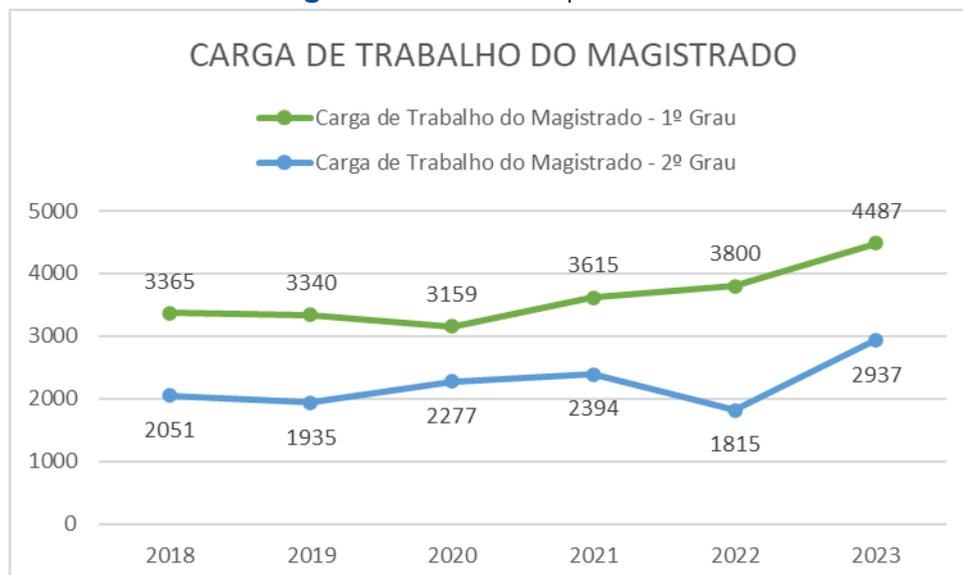
No primeiro grau, a carga de trabalho dos magistrados aumentou de 3.365 processos em 2018 para 4.487 em 2023. A carga de trabalho dos servidores da área judiciária também registrou um aumento significativo, especialmente no segundo grau, subindo para 306 processos por servidor em 2023.

A par de demonstrar uma crescente pressão para o aumento dos recursos humanos do tribunal, o aumento observado nesses dados possui estrita relação com a elevação no número de casos novos observado no recorte temporal.

Cotejado, contudo, com os índices de produtividade *per capita*, ajudam a reforçar a necessidade de continuidade e ampliação dos serviços digitais para manter a eficiência operacional, porquanto, mesmo mantido o número de magistrados e magistrados em patamar equilibrado, houve o acréscimo de produtividade.

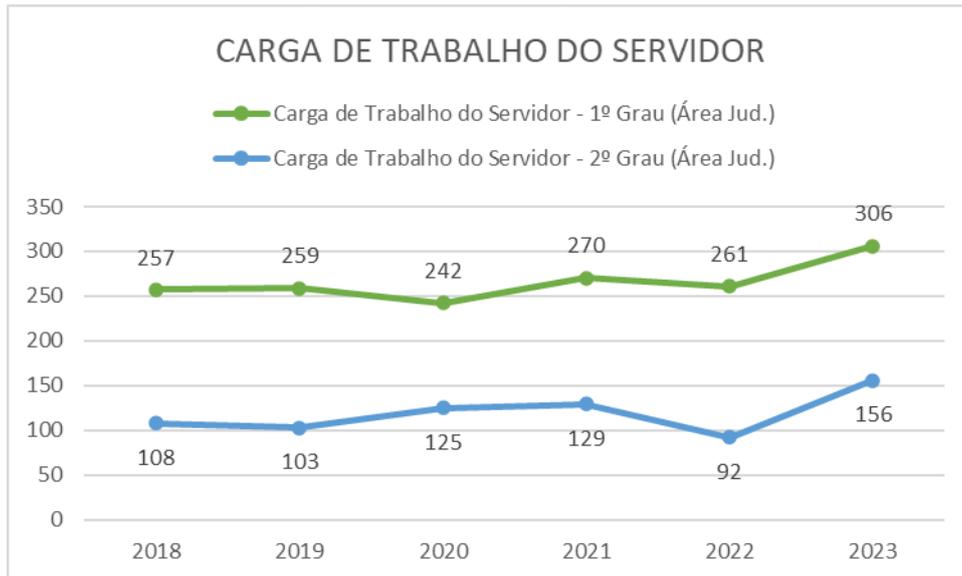
Para a manutenção da eficiência, em sua feição quantitativa, no sentido de produzir mais resultados com os recursos disponíveis, necessário se faz adotar mais soluções digitais, para que o a força de trabalho se concentre na resolução dos processos atinentes à atividade finalística, o que possibilitará a redução da carga de trabalho dos agentes.

**Figura 6** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

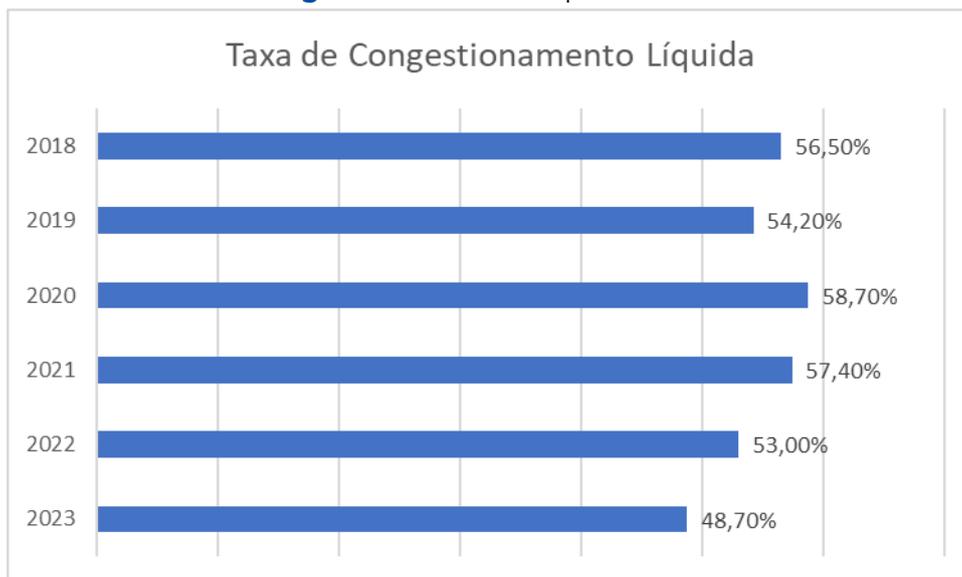
**Figura 7** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

O aumento na produtividade *per capita* pode ajudar a explicar a redução observada na taxa de congestionamento líquida, que indica o percentual de processos que ficaram represados, caiu de 56,50% em 2018 para 48,70% em 2023. Considerando a adoção dos serviços digitais no recorte temporal, essa redução pode ser um reflexo direto da adoção desse modelo, que permitiu ao tribunal processar mais casos em menos tempo, otimizando o fluxo de trabalho.

**Figura 8** – Elaborada pelo autor.

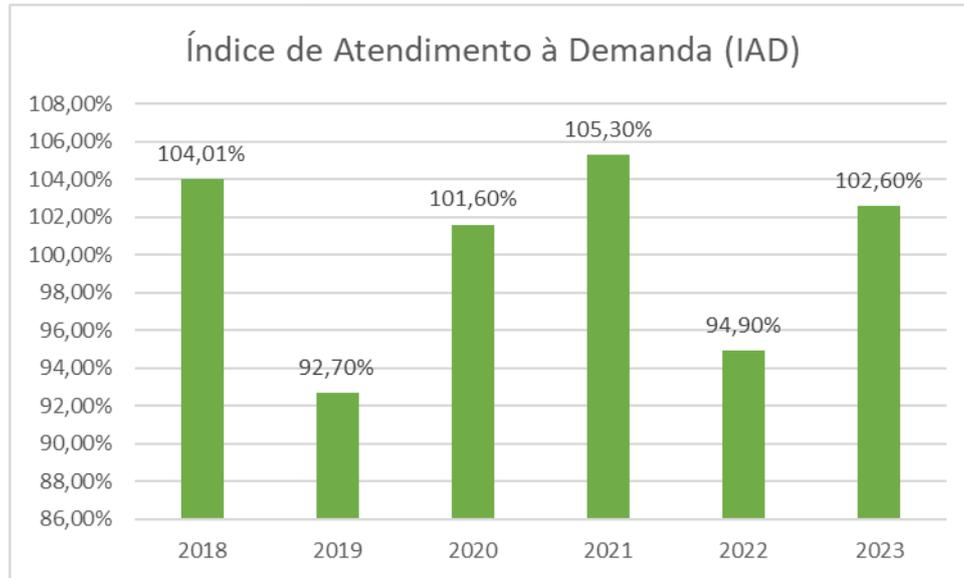


Fonte: Relatórios Justiça em Números

Já o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) manteve-se acima de 100% em quase todo o período analisado, o que significa que o

tribunal conseguiu baixar mais processos do que os novos casos recebidos, evitando, assim, o acúmulo de pendências. A virtualização do atendimento e a digitalização do acervo judicial podem ter sido determinantes para manter o IAD em níveis positivos, uma vez que facilitam o trabalho dos magistrados e dos servidores.

**Figura 9** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

Por fim, quanto ao Índice de Produtividade Comparada – IPC-Jus, os dados da amostra demonstram declínio no indicador.

A produtividade, no contexto do IPC-Jus, refere-se diretamente à quantidade de processos que o tribunal consegue baixar (*output*) em relação aos recursos que utiliza (*input*). Quando o IPC-Jus está próximo ou acima de 100%, indica que o tribunal está operando de maneira muito eficiente em termos de produtividade, ou seja, está conseguindo maximizar o uso de seus recursos para gerar o maior número possível de resoluções processuais.

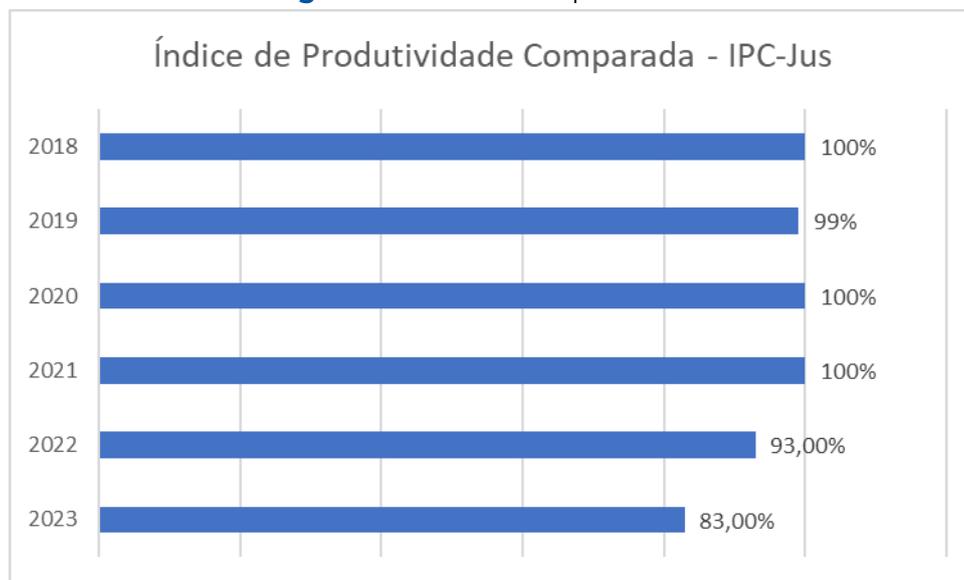
Já a eficiência, no contexto desse indicador, está relacionada à forma como os recursos são utilizados para gerar resultados. A eficiência pode ser entendida pela capacidade do tribunal de administrar seu pessoal (magistrados e servidores), orçamento e estrutura, para garantir que os processos sejam resolvidos de forma otimizada.

A eficácia, por sua vez, pode ser medida pela capacidade do tribunal de não apenas resolver processos, mas também de fazê-lo de

maneira que tenha impacto social positivo, ou seja, garantindo que a jurisdição seja exercida em um tempo adequado, com decisões que satisfaçam as expectativas de celeridade e qualidade dos usuários do sistema judicial.

No período avaliado, o TJDFT apresentou um declínio no IPC-Jus, caindo de um patamar de 100% em 2018 para 83% em 2023. Esse declínio reflete que, embora o tribunal tenha mantido altos índices de produtividade em termos absolutos, sua produtividade relativa — ou seja, em comparação com os outros tribunais — sofreu uma queda.

**Figura 10** – Elaborada pelo autor.



Fonte: Relatórios Justiça em Números

Por combinar as dimensões pesquisadas — produtividade, eficiência e eficácia — em um único indicador, o IPC-Jus permite uma visão integrada do desempenho do tribunal. E a redução percentual no IPC-Jus do TJDFT de 100% para 83% indica que, embora o tribunal tenha feito progressos significativos na digitalização e tenha mantido altos níveis de produtividade individual, os desafios no manejo dos recursos e no tempo de tramitação de processos comprometem sua eficiência e eficácia.

Esse resultado pode ser atribuído a uma série de fatores, incluindo o aumento significativo no número de casos novos e casos pendentes, que levaram o Tribunal a um ponto em que, mesmo com o uso de serviços digitais, os recursos disponíveis não foram suficientes para manter o nível de resolução de processos em relação ao volume recebido.

A análise dos dados de 2018 a 2023 demonstra que a adoção de serviços digitais no TJDFT, especialmente a partir de 2020, trouxe ganhos significativos em termos de produtividade.

Os dados mostram que a produtividade do TJDFT aumentou, especialmente a partir de 2020, quando foram implementados serviços digitais, permitindo que magistrados e servidores processassem mais casos.

No entanto, a eficiência e a eficácia ficaram aquém do esperado, já que o tempo de resolução de processos aumentou, e o número de processos pendentes continuou a crescer. Isso sugere que, embora o uso da tecnologia tenha otimizado algumas etapas do processo, ainda há uma necessidade de melhorar a gestão de recursos e reduzir o tempo de tramitação para que o TJDFT alcance assim, um equilíbrio adequado entre produtividade, eficiência e eficácia.

A continuidade da implementação de ferramentas tecnológicas e a expansão do uso de soluções como a inteligência artificial podem melhorar a capacidade do tribunal de fornecer um serviço jurisdicional mais rápido e eficaz, resultando em maior satisfação para os usuários do sistema.

## **4.2. ASPECTO QUALITATIVO - RESULTADOS DA PESQUISA “DIAGNÓSTICO JUSTIÇA 4.0” NO TJDFT**

No que concerne à pesquisa de satisfação com os serviços digitais, na fração de interesse, consolidam-se os resultados com escopo delimitado aos serviços digitais atinentes aos serviços digitais destacados no capítulo próprio desta pesquisa.

Ao que interessa, quanto ao Balcão Virtual, de acordo com a pesquisa, em termos de produtividade, 222 respondentes afirmaram que a implementação do Balcão Virtual promoveu um aumento significativo no acesso aos serviços judiciários.

Destacou-se, também que a implementação do Balcão Virtual resultou em uma diminuição da necessidade de servidores em trabalho presencial e uma preferência dos advogados pelo atendimento virtual devido à rapidez e menor esforço de deslocamento, o que pode ser considerada uma boa avaliação sob o prisma da eficiência.

**Figura 11**

| “NA SUA PERCEPÇÃO, QUAIS MUDANÇAS DECORRERAM DA IMPLEMENTAÇÃO DO Balcão Virtual?”

Para 222 (duzentos e vinte e dois) respondentes, a implementação do **Balcão Virtual** promoveu um **aumento no acesso aos serviços judiciários**.



Fonte: Relatório Temático da Ouvidoria-Geral do TJDF

Além disso, quanto à eficácia, cerca de metade dos respondentes afirmou acreditar que, durante a pandemia de COVID-19, foi garantido total acesso aos excluídos digitais, com a criação de salas passivas tendo sido a iniciativa mais lembrada para garantir esse acesso.

**Figura 12**

| “CONSIDERANDO O CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO Balcão Virtual, QUAIS DESTAS INICIATIVAS FORAM IMPLEMENTADAS VISANDO GARANTIR O ACESSO AOS EXCLUÍDOS DIGITAIS DURANTE O PERÍODO DE ISOLAMENTO SOCIAL CAUSADO PELA PANDEMIA DO COVID-19?”

A **iniciativa** mais lembrada pelos respondentes como tendo sido adotada para garantir o acesso dos excluídos digitais, no contexto da implementação do **Balcão Virtual**, foi a criação das **salas passivas**.

Essa questão também admitia respostas múltiplas. Assim, o percentual apostado ao lado de cada barra corresponde à parcela de pessoas que, **em relação ao total de participantes da pesquisa**, selecionaram a opção correspondente.



Fonte: Relatório Temático da Ouvidoria-Geral do TJDF

Ainda sobre o mesmo aspecto, alguns desafios também identificados, como a dificuldade de acesso para pessoas sem familiaridade com tecnologia ou sem acesso à internet de alta velocidade.

Já a implementação do Juízo 100% Digital foi percebida como um fator que promoveu celeridade no andamento dos processos, conforme indicado por 239 respondentes, o que presume boa avaliação de produtividade, ante a sensação de que uma quantidade maior de processos é resolvida em menor tempo.

**Figura 13**

**“NA SUA PERCEPÇÃO, QUAIS MUDANÇAS DECORRERAM DA IMPLEMENTAÇÃO DO JUÍZO 100% DIGITAL?”**

Para **239** (duzentos e trinta e nove) respondentes, a implementação do **Juízo 100% Digital** promoveu **celeridade no andamento dos processos**.



Fonte: Relatório Temático da Ouvidoria-Geral do TJDF

Durante a pandemia, a criação de salas passivas foi novamente a iniciativa mais lembrada para garantir o acesso dos excluídos digitais, mais uma vez conformando o plano da eficácia, com uma evidência de ampliação ao acesso à justiça. Nesse sentido, a pesquisa revelou que pouco mais da metade dos respondentes acreditou que foi garantido total acesso aos excluídos digitais no contexto do Juízo 100% Digital.

**Figura 14**

**| “NO CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO JUÍZO 100% DIGITAL, QUAIS DESTAS INICIATIVAS FORAM IMPLEMENTADAS VISANDO GARANTIR O ACESSO AOS EXCLUÍDOS?”**

A **iniciativa** mais lembrada pelos respondentes como tendo sido adotada para garantir o acesso dos excluídos digitais, no contexto da implementação do **Juízo 100% Digital**, também foi a criação das **salas passivas**.

Essa questão admitia respostas múltiplas. Assim, o percentual aposto ao lado de cada barra corresponde à parcela de pessoas que, **em relação ao total de participantes da pesquisa**, selecionaram a opção correspondente.



Fonte: Relatório Temático da Ouvidoria-Geral do TJDF

Quanto à eficiência do Juízo 100% Digital, os respondentes entenderam que, dentre as mudanças destacadas, houve uma redução na emissão de poluentes devido ao menor deslocamento de pessoas, maior acesso aos processos por parte dos jurisdicionados e uma maior participação de testemunhas em audiências por videoconferência.

Foram apontadas, todavia, dificuldades na efetivação de citações por meio virtual e na identificação de coação em depoimentos de vítimas durante audiências virtuais.

Relativamente aos Núcleos de Justiça 4.0, a pesquisa indicou que a implementação desses núcleos promoveu uma diminuição no uso de papel, conforme apontado por 190 respondentes.

Tal conclusão corrobora para uma boa avaliação de produtividade e eficiência, porque evidencia uma maior quantidade de processos digitais com a utilização de menos recursos materiais e melhor alocação dos recursos humanos disponíveis.

**Figura 15**

**“NA SUA PERCEPÇÃO, QUAIS MUDANÇAS DECORRERAM DA IMPLEMENTAÇÃO DOS NÚCLEOS DE JUSTIÇA 4.0?”**

Para **190** (cento e noventa) respondentes, a implementação dos **Núcleos de Justiça 4.0** promoveu **diminuição no uso de papel**.



Fonte: Relatório Temático da Ouvidoria-Geral do TJDF

No entanto, menos da metade dos respondentes acreditou que foi garantido total acesso aos excluídos digitais no contexto dos Núcleos de Justiça 4.0. Mais uma vez, a criação de salas passivas foi a iniciativa mais lembrada para garantir esse acesso, com boa avaliação da eficácia do serviço.

A pesquisa também destacou que a criação dos Núcleos de Justiça 4.0 exigiu uma maior qualificação dos servidores devido ao aumento da gama de sistemas disponíveis. Além disso, foi mencionada a necessidade de políticas públicas de educação e inclusão digital para garantir o acesso de toda a população às novas tecnologias implementadas.

Por sua vez, a pesquisa demonstra que as mudanças na forma de agendamento de audiências foram umbilicalmente impulsionadas principalmente pela implementação do Juízo 100% Digital.

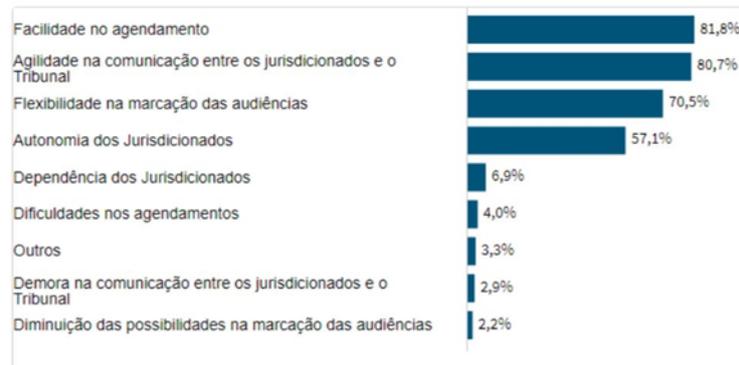
Os resultados revelam que a facilidade de agendamento foi a consequência mais destacada dessas mudanças, conforme indicado por 225 respondentes. Entre os fatores que causaram essas mudanças, foram mencionados a conscientização dos usuários sobre a

versatilidade das audiências virtuais, a facilidade de oitiva de testemunhas domiciliadas em outras unidades da federação e a instalação de salas passivas, o que revela a eficiência do serviço avaliado.

**Figura 16**

| “QUAIS CONSEQUÊNCIAS DESSAS MUDANÇAS NA FORMA DE AGENDAMENTO VOCÊ DESTACARIA ENTRE AS OPÇÕES ABAIXO?”

Para **225** (duzentas e vinte e cinco) pessoas, as referidas mudanças provocaram maior **facilidade no agendamento**.



Fonte: Relatório Temático da Ouvidoria-Geral do TJDF

No plano da produtividade, a facilidade do agendamento das audiências também possui boa satisfação, por permitir uma melhor organização e controle dos processos.

No entanto, alguns respondentes destacaram a necessidade de maior conhecimento sobre os Núcleos de Justiça 4.0 e a importância de políticas de inclusão digital para garantir o acesso de todos os jurisdicionados às audiências virtuais, o que resvala em necessidade de ajustes para uma maior eficácia do serviço.



# 5

## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

### 5.1. LIMITES DA PESQUISA

Inicialmente, há de ser asseverado que, nada obstante a presente pesquisa tenha alcançado seus objetivos geral e específicos, como será demonstrado em tópico próprio, alguns limites devem ser evidenciados, a fim de que seja preservada a fidedignidade dos dados, do escopo e da metodologia adotada.

Com efeito, conquanto a pandemia da COVID-19 tenha sido ancorada como marco temporal para a adoção majoritária de serviços digitais, certo é que a evolução tecnológica vem exigindo desde há muito a otimização de procedimentos e revisão de processos de trabalho em toda a cadeia da atividade jurisdicional, de tal sorte que outras iniciativas de natureza individual ou institucional podem ter colaborado, em certa medida, para os dados demonstrados nos indicadores avaliados nesta oportunidade.

Ademais, a análise documental restringiu-se aos relatórios Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça, que apresenta uma ampla gama de indicadores que possibilitam a análise factual dos tribunais brasileiros e, conforme já externado alhures, a produtividade, a eficiência e a eficácia da prestação jurisdicional não se limitam aos indicadores comparados nesta pesquisa, sendo possível extrair essas variáveis, em menor extensão, de outros índices constantes dos relatórios.

Também no campo qualitativo, o universo de respondentes à pesquisa efetivada pela Ouvidoria-Geral do TJDF, ainda que representativo, limita-se ao grupo que se identificou como usuário do tribunal e aos serviços digitais listados na pesquisa “Diagnóstico 4.0”, levada a efeito pelo CNJ.

### 5.2. DESDOBRAMENTOS POSSÍVEIS DA PESQUISA

A partir dos resultados obtidos, torna-se viável a ampliação do escopo dos estudos relacionados aos impactos da digitalização na

produtividade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional para um caráter nacional.

Isso permitiria a análise abrangente das práticas adotadas por diferentes tribunais de justiça estaduais, identificando tendências comuns, pontos de convergência e particularidades regionais que poderiam ser aplicadas como boas práticas.

A partir dessa abordagem, seria possível consolidar um panorama nacional que considerasse as especificidades de cada unidade judiciária, orientando políticas públicas mais direcionadas e eficazes no fortalecimento do Poder Judiciário brasileiro.

Ademais, é possível a incorporação de uma análise contrafactual para mensurar o impacto das medidas implementadas. Por esse método poderia ser comparado o desempenho dos tribunais que adotaram de forma ampla ferramentas digitais com aqueles que mantiveram estruturas predominantemente analógicas durante o período de análise.

Tal abordagem proporcionaria uma compreensão mais robusta sobre a eficácia das tecnologias na superação de desafios institucionais e no atendimento às demandas dos jurisdicionados, especialmente em situações de aumento exponencial de casos novos e penderes.

Por fim, a título de sugestão, entende-se viável a realização de estudos comparativos entre os tribunais de justiça estaduais, com enfoque nas experiências exitosas em digitalização e gestão processual, o que permitiria identificar as práticas mais eficientes, tanto em termos de gestão de pessoas e materiais quanto de celeridade processual, além de propor estratégias que possam ser replicadas em outras jurisdições.

### **5.3. OBJETIVOS E RESULTADOS**

A digitalização dos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) trouxe impactos mensuráveis nas dimensões de produtividade, eficiência e eficácia, especialmente a partir de 2020, com a intensificação do uso de tecnologias digitais devido à pandemia de COVID-19.

A partir dos resultados analisados nos relatórios do Justiça em Números de 2019 a 2024, cujos dados refletem o período de 2018 a 2024,

é possível perceber o alcance das mudanças do paradigma da prestação de serviço eminentemente presencial para o modelo de *justice as a service* em que os serviços são prestados na modalidade eminentemente digital e como elas influenciaram a os indicadores de avaliação da prestação jurisdicional.

Do cotejo analisado, é de se concluir que a produtividade no TJDFT apresentou ganhos significativos com a adoção de serviços digitais. Os indicadores *per capita* de produtividade, como o Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) e o Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária (IPS-Jud), mostram uma evolução positiva, notadamente a partir de 2021.

Em 2020, o IPM apresentou uma queda, refletindo, talvez, o período de adaptação à nova realidade digital, caindo de 1.165 em 2019 para 938 em 2020. No entanto, com a consolidação das ferramentas digitais, o IPM voltou a crescer, atingindo 1.541 em 2023.

Esse aumento demonstra que a digitalização de serviços, como o Juízo 100% Digital e o Balcão Virtual, permitiu aos magistrados e servidores aumentar a quantidade de processos processados e baixados, otimizando seu tempo e melhorando a capacidade de lidar com a demanda crescente.

Por outro lado, o aumento contínuo no número de casos novos, que saltou de 416.972 em 2018 para 500.165 em 2023, também trouxe novos desafios. Embora a digitalização dos serviços tenha ampliado o acesso à justiça, facilitando o ingresso de novas demandas, também aumentou as dificuldades de compatibilizar a capacidade de resolução dos conflitos de forma eficaz e célere pela Corte de Justiça.

Com efeito, o aumento exponencial dos casos pendentes, que traduzem o estoque daquilo que se tem para julgar nas unidades judiciais, corroboram para que sejam adotadas novas soluções para redução do acervo processual.

A carga de trabalho dos magistrados e servidores aumentou consideravelmente no período, o que demonstra a necessidade contínua de reforçar a infraestrutura digital e para que sejam minorados os impactos nos recursos humanos, a fim de acompanhar o ritmo de crescimento da demanda processual.

Na dimensão da eficiência, consubstanciada na capacidade do tribunal de utilizar de maneira otimizada seus recursos humanos e materiais para gerar resultados, a implementação dos serviços digitais impactou positivamente a eficiência do TJDF, especialmente com a introdução de tecnologias como o Juízo 100% Digital, que promoveu a redução de deslocamentos físicos e o aumento da participação em audiências por videoconferência, conforme indicado por 239 respondentes na pesquisa Diagnóstico Justiça 4.0.

A automação de tarefas rotineiras, como a classificação processual pelo uso de inteligência artificial e as audiências virtuais, também contribuiu para a maior eficiência do tribunal, à medida em que possibilitaram que recursos humanos e materiais fossem direcionados à consecução de outras atividades vinculadas à atividade finalística do órgão.

A Taxa de Congestionamento Líquida, que mede a capacidade do tribunal de resolver processos pendentes, reflete uma melhoria considerável na eficiência. A taxa caiu de 56,50% em 2018 para 48,70% em 2023, o que sugere que a digitalização dos serviços permitiu, ao menos em tese, ao tribunal processar mais casos em menor tempo, o que aliviaria o acúmulo de processos pendentes, não fosse aumento exorbitante do ingresso de casos novos no recorte temporal.

O Índice de Atendimento à Demanda (IAD) também permaneceu acima de 100% durante a maior parte do período analisado, demonstrando que o TJDF conseguiu baixar mais processos do que o número de casos novos ingressados, que, em um cenário estável dos insumos, evitaria um crescimento descontrolado do acervo.

Contudo, apesar dessas melhorias na eficiência, o aumento no tempo médio de tramitação dos processos baixados, de 365 dias em 2019 para 695 dias em 2023, revela que a digitalização, embora tenha acelerado algumas etapas processuais, não foi suficiente para reduzir o tempo total de resolução dos casos.

Isso pode ser atribuído, em certa medida, à crescente complexidade dos processos e, por certo, à maior demanda gerada pelo aumento de casos novos, que refletiram no número de casos pendentes.

No plano da eficácia, que é a dimensão que avalia se o tribunal consegue atingir seus objetivos institucionais de forma satisfatória para a sociedade, entregando decisões justas em tempo hábil e garantindo o acesso à justiça, os dados mostram que o TJDFT ainda enfrenta desafios importantes, apesar dos avanços conquistados com os serviços judiciais.

Destarte, o tempo médio de tramitação dos processos pendentes aumentou de 515 dias em 2019 para 1.640 dias em 2023, a indicar que, embora o tribunal tenha implementado soluções digitais que aceleraram algumas etapas processuais, a celeridade como um todo está comprometida.

O tempo médio até a sentença no 1º grau, que subiu de 790 dias em 2018 para 1.030 dias em 2023, também evidencia uma demora significativa na entrega de decisões em primeira instância, o que impacta diretamente a percepção de justiça e satisfação dos usuários.

E os resultados da pesquisa "Diagnóstico Justiça 4.0" reforçam essa análise.

Isso porque, embora a digitalização dos serviços tenha garantido maior acesso aos jurisdicionados, como indicado pela aceitação do Balcão Virtual e do Juízo 100% Digital, ainda há desafios em assegurar que toda a população, especialmente os excluídos digitais, tenha acesso completo e efetivo à justiça – primado de relevância constitucional.

As iniciativas como as salas passivas e o serviço digital assistido, não obstante destacadas como positivas, não são, por si só, suficientes para universalizar a Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, sendo é necessário ampliar o alcance e escopo dessas medidas para garantir uma maior eficácia no acesso à justiça para todos.

Cumpra-se, desta forma, os objetivos específicos da pesquisa, à medida em que restaram identificados os serviços judiciais oferecidos por meio de soluções digitais, com enfoque específico naqueles que impactem diretamente na prestação jurisdicional, que é a atividade finalística do órgão.

O Juízo 100% Digital, o Balcão Virtual e os Núcleos de Justiça 4.0, o atendimento aos advogados e as audiências digitais, os pontos de inclusão digital e o uso de inteligências artificiais foram iniciativas

implementadas como respostas diretas às demandas por serviços remotos, especialmente durante e após a pandemia de COVID-19. Essas ferramentas facilitaram o acesso à justiça e aproximaram o jurisdicionado do Tribunal.

No que concerne ao impacto dos serviços digitais na produtividade de magistrados e servidores, bem como na satisfação dos usuários, como visto, o estudo revelou um aumento claro nos índices de produtividade, especialmente após o período de adaptação em 2020. A satisfação dos usuários foi medida em pesquisa que demonstrou a preferência pelo modelo de atendimento virtual devido à rapidez e à praticidade.

A comparação os dados estatísticos de produtividade e eficiência antes e depois do marco temporal adotado para a adoção majoritária de serviços digitais revelou um aumento expressivo na produtividade de magistrados e servidores, acompanhado por uma redução na taxa de congestionamento líquida, que passou de 56,50% em 2018 para 48,70% em 2023.

Esses dados sugerem uma melhora na eficiência global do tribunal, ainda que o tempo médio de tramitação dos processos pendentes tenha aumentado, evidenciando desafios na celeridade.

Por fim, a pesquisa satisfação dos usuários com a prestação dos serviços digitais e a facilidade de acesso à justiça, revelou que a maioria deles valorizou a agilidade e a conveniência dos serviços digitais, especialmente com o Juízo 100% Digital e o Balcão Virtual.

Contudo, desafios relacionados à exclusão digital foram identificados, como a dificuldade de acesso para indivíduos sem familiaridade com a tecnologia ou sem conexão à internet de alta velocidade, ainda que minorados pelas iniciativas atinentes aos Pontos de Inclusão Digital, mostrando que ainda existem barreiras a serem superadas para garantir o acesso equitativo a todos os jurisdicionados.

Conclui-se, portanto, que o objetivo geral da pesquisa, consubstanciado na análise dos impactos dos serviços digitais nos índices de produtividade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional, foi alcançado a partir da análise documental que permitiu o cotejo dos dados públicos oficiais.

Destarte, a o aumento da produtividade mostrou que a adoção de ferramentas como o Juízo 100% Digital e o Balcão Virtual permitiu aos magistrados e servidores processarem mais casos e otimizarem suas tarefas, contribuindo para a redução da taxa de congestionamento e para a manutenção de índices de atendimento à demanda acima de 100%, o que também demonstram ganhos de eficiência.

No entanto, o Tribunal ainda enfrenta desafios, especialmente em termos de celeridade processual, que reflete umbilicalmente na satisfação dos usuários com os serviços prestados.

O aumento no tempo de tramitação dos processos e no tempo até a sentença revelam que, apesar dos avanços tecnológicos, ainda há necessidade de melhorias na gestão de recursos e no uso de soluções digitais para reduzir esses indicadores e aprimorar a eficácia dos serviços jurisdicionais prestados aos usuários do Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

Portanto, para alcançar um equilíbrio ideal nas dimensões de produtividade, eficiência e eficácia, entende-se que o TJDFDT deve continuar investindo na ampliação e aprimoramento de suas ferramentas digitais, com foco não apenas na otimização de processos, mas também na adoção de práticas que corroborem para a redução do tempo de tramitação dos feitos e na garantia de acesso pleno à justiça para toda a população.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Christian Mendez. **Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da Administração Pública: estudo comparativo Brasil e Espanha.** Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional , v. 1, n. 1, p. 24-49, ago./dez. 2009.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Curso de direito administrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013

ARANTES, Rita de Cássia; PEREIRA, Michele Moraes Oliveira; CASTRO, Cleber Carvalho de; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; OLIVEIRA, José Augusto. **A transformação digital e o conhecimento organizacional: Uma revisão sistemática da literatura.** Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 19, n.21, p. 316- 329, jan./dez., 2021.

ARAÚJO, Valter Shuenquener de; GABRIEL, Anderson de Paiva; PORTO, Fábio Ribeiro. **Justiça 4.0: A transformação tecnológica do Poder Judiciário deflagrada pelo CNJ no biênio 2020-2022.** Revista Eletrônica Direito Exponencial, v. 1. n. 1. p. 20-37, abr. 2022.

ARAÚJO, Valter Shuenquener de; GABRIEL, Anderson de Paiva; PORTO, Fábio Ribeiro. **Os Núcleos de Justiça 4.0: inovação disruptiva no Poder Judiciário brasileiro.** JOTA, 13 abr. 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/juiz-hermes/os-nucleos-de-justica-4-0-inovacao-disruptiva-no-poder-judiciario-brasileiro-13042021>. Acesso em: 17 out. 2024.

AZEVEDO, André Gomma de. **Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: Uma análise sob a perspectiva construtivista.** Revista de Mediação e Arbitragem, p. 17, 2009.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey.** Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRAGANÇA, Fernanda; BRAGANÇA, Laurinda Fátima da F. P. G. **Revolução 4.0 no Poder Judiciário: levantamento do uso de inteligência artificial nos tribunais brasileiros.** Revista da Seção

Judiciária do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 23, n. 46, p. 65-76, jul./out. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.30749/2177-8337.v23n46p65-76>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números: painel de estatísticas**. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Plataforma Sinapses: inteligência artificial**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/plataforma-sinapses/inteligencia-artificial/#:~:text=O%20conceito%20de%20intelig%C3%A2ncia%20artificial,similar%20%C3%A0s%20capacidades%20cognitivas%20humanas>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação nº 130, de 22 de junho de 2022**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4614>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2019**. Disponível em: <[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica\\_em\\_numeros20190919.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2020**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2021**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2022**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2023**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2024**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>>. Acesso em: 02 abr. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 345, de 09 de outubro de 2020**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 372, de 12 de fevereiro de 2021**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3742>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 385, de 06 de abril de 2021**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 396, de 22 de junho de 2021**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3796>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 508, de 22 de junho de 2023**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5166>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Seguridade Social. **Instrução Normativa PRES/INSS nº 128, de 28 de março de 2022**. Disponível em: <https://portal.inss.gov.br/in>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Brasília, DF. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **TJDFT conquista prêmio inédito de melhor tribunal do Poder Judiciário**.

Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2021/dezembro/tjdft-conquista-premio-inedito-de-melhor-tribunal-do-poder-judiciario>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 52 de 6 de outubro de 2021**. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2021/resolucao-14-de-06-10-2021>>. Acesso em 24 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Resolução 14 de 8 de maio de 2020**. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2020/portaria-conjunta-52-de-08-05-2020>>. Acesso em 24 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 21 de 18 de março de 2021**. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-21-de-18-03-2021>>. Acesso em 24 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 117 de 17 de dezembro de 2021**. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-117-de-17-12-2021>>. Acesso em 24 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 53 de 23 de julho de 2014**. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2014/portaria-conjunta-53-de-23-07-2014>>. Acesso em 24 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Vara de Execução das Penas em Regime Aberto. **Portaria Conjunta 9 de 3 de novembro de 2021**. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/informacoes/execucoes-penais/vepera/portaria-vepera-09-de-3-11-2021>>. Acesso em 24 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Relatório de Resultados do Biênio 2022/2022**. Disponível em [https://www.tjdft.jus.br/informacoes/relatorio-de-resultados-do-bienio-2022-2022](#)>.

[https://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/relbi-2018-2020/relbi-20-22\\_final.pdf](https://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/relbi-2018-2020/relbi-20-22_final.pdf). Acesso em 24 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 21 de 18 de março de 2021**. Disponível em ≤ <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-21-de-18-03-2021>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 29 de 19 de abril de 2021**. Disponível em ≤ <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-29-de-19-04-2021>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 117 de 17 de dezembro de 2021**. Disponível em ≤ <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-117-de-17-12-2021>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 45 de 28 de maio de 2021**. Disponível em ≤ <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-45-de-28-05-2021>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 94 de 27 de julho de 2023**. Disponível em ≤ <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2023/portaria-conjunta-94-de-27-07-2023>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta 67 de 05 de julho de 2021**. Disponível em ≤ <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-67-de-05-07-2021-1>>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria GC 119 de 08 de julho de 2021**. Disponível em ≤ <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-da>

[corregedoria/2021/portaria-gc-119-de-08-07-2021>](#). Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Projeto de lei que limita escolha de foro em processos judiciais é aprovado no Senado.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2024/maio/projeto-de-lei-que-limita-escolha-de-foro-em-processos-judiciais-e-aprovado-no-senado>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Relatório Temático da Ouvidoria Geral: Resultado do Diagnóstico Justiça 4.0.** Processo Administrativo SEI nº 0018038/2021. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Evolução da implantação do PJe nas unidades judiciárias de 1º e 2º grau de 25/07/2014 até 31/12/2019.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/pje/cronograma/evolucao-da-implantacao-do-pje-nas-unidades-judiciarias-de-1o-e-2o-grau-de-25-07-2014-ate-31-12-2019>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Salas passivas.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/atendimento-ao-publico/salas-passivas>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **TJDFT é o tribunal com mais projetos de inteligência artificial.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2021/janeiro/tjdft-e-o-tribunal-com-mais-projetos-de-inteligencia-artificial>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Artemis: TJDFT implementa nova ferramenta de inteligência artificial.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2024/maio/artemis-tjdft-implementa-nova-ferramenta-de-inteligencia-artificial>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Glossário dos Indicadores Estratégicos do Plano Estratégico 2021 - 2026.** Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao->

estrategica/planejamento-estrategico/documentos/glossario-pe-2021-2026.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

CABEZAS, Beatriz de Souza; VALIERIS, Larissa Boni. **Juízo 100% Digital**. Revista Judiciária Brasileira, Edição Especial Direito Digital, Brasília, p. 363-384, jul./dez. 2023.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988. Título original: *Access to justice: the worldwide movement do make rights effective. A general report*.

CARVALHO, Maximiliano Pereira de. **Governo Eletrônico e Gestão do Judiciário: A transformação digital da justiça sob as óticas da celeridade, da eficácia, do orçamento e da experiência do usuário**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Escola de Administração Pública, 2019.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Candido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 29ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2013. pág. 24.

COELHO, Alexandre Zavaglia. **A ciência de dados e a inteligência artificial no Direito em 2018 – Parte I**. Conjur, São Paulo, 1 jan. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jan-01/zavaglia-ciencia-dados-inteligencia-artificial-direito>. Acesso em: 17 out. 2024.

COENEN, Marja.; KOK, Robert A.W. **Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules**. Disponível em <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=236921](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=236921)>. Acesso em 23 jun. 2023.

COSTA, Eduardo José da Fonseca. **As noções jurídico-processuais de eficácia, efetividade e eficiência**. Revista de Processo, São Paulo: RT, v. 121, mar. 2005

COSTA, Maíla Machado. **Oportunidades e desafios da era digital para o setor público**. Research, Society and Development, v. 11, n. 17, 2022.

DONIZETTI, Elpídio. **Curso Didático de Direito Processual Civil**. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019

GUILAR VIANA, Ana Cristina. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital**. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, vol. 8, núm. 1, 2021, Enero-Junio, pp. 115-136. Universidad Nacional del Litoral Santa Fe, Argentina.

HANELT, André; BOHNSACK, René; MARZ, David; ANTUNES MARANTE, Claudia. **A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change**. Journal of Management Studies, 58(5), 1159–1197, 2021.

HAUSBERG, Johan Piet; LIERE-NETHELER, Kirsten; PACKMOHR, Sven; PAKURA, Stefanie; VOGELSANG, Cristina. **Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: A systematic literature review and citation network analysis**. Journal of Business Economics, 89(8-9), 931-963, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Ana Lúcia Alves. **A transformação digital nas empresas: um estudo de caso do concelho de Póvoa de Lanhoso**. Dissertação de Mestrado em Comunicação Digital. Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Braga. 2020.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do Tribunal de Contas da União, n. 130, p. 48-49, mai./ago. 2014.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PARMAR, Bobby & Freeman, R. & HARRISON, JEFFREY & PURNELL, A. & DE COLLE, Simone. (2010). **Stakeholder Theory: The State of the Art**. The Academy of Management Annals. 3. p. 403-445.

PINÇON, Aurélie Camille Martine. **A Transformação Digital das Empresas no Brasil**. MBA em Tecnologia da Informação-Executivo, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

PINTO, Bruna Patrícia Ferreira; MARQUES, Vinícius Pinheiro; PRATA, David Nadler. **Excluídos Digitais: Perspectivas Jurídicas à partir do ideal de acesso à justiça**. Revista Humanidades e Inovações, v. 8, n. 51, jul. 2021.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; CORONEL, Daniel Arruda. **Eficiência e eficácia na Administração: proposição de modelos quantitativos**. Revista UNEMAT de Contabilidade, [S. l.], v. 6, n. 11, 2017. DOI: 10.30681/ruc.v6i11.1727. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/1727>. Acesso em: 13 maio. 2024.

RAMPIM, Talita; LEMOS IGREJA, Rebecca. **Acesso à Justiça e Transformação Digital: um estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e seu impacto na prestação jurisdicional**. Direito Público, [S. l.], v. 19, n. 102, 2022. DOI: 10.11117/rdp.v19i102.6512. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6512>. Acesso em: 17 out. 2024.

REDONDO, Bruno Garcia. **Eficiência da prestação jurisdicional e flexibilização do procedimento pelo juiz e pelas partes**. Revista Jurídica UNIGRAN, v. 15, n. 30, p. 97-110, 2013.

RHODE, Deborah L. ***In the Interest of Justice: Reforming the Legal Profession***, Nova Iorque: Oxford University Press, 2000, p. 132.

SALDANHA, Alexandre Henrique Tavares; MEDEIROS, Pablo Diego Veras. **Processo judicial eletrônico e inclusão digital para acesso à justiça na sociedade da informação**. Revista de Processo, vol. 277/2018, p. 541-561, Mar/2018.

SALLES, Claudia Maria Sodero. **Transformação digital em tempos de pandemia**. Revista Estudos e Negócios Academics, v. 1, n. 1, 2021. p. 91-100.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioci. **A construção de um modelo de gestão que promove o desenvolvimento sustentável**. Cadernos EBAPE.BR, v. 2, n. 3, 2004.

SANTOS, Anarienda Cristina Muniz dos. **Percepções das audiências virtuais: As vantagens para os advogados trabalhistas**. In: PINTO, Fernanda Miler Lima (Org.). *Reflexões sobre direito e sociedade: fundamentos e práticas*. Ponta Grossa: AYA Editora, 2022. v. 4.

SCHMIDT, Ricardo Pippi. **Administração Judiciária e os Juizados Especiais Cíveis: o caso do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, v. 1, 2008, p. 106-131.

SILVA, Samuelson Wagner Araújo. **Processo eletrônico: O impacto da Lei nº 11.419/2006 na mitigação da morosidade processual na prestação jurisdicional brasileira**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 15, n. 2553, 28 jun. 2010. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/15112>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

SOUZA MINAYO, Maria Cecília de. **O desafio do conhecimento**. 14<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Hucitec, 2015.

SOUZA MINAYO, Maria Cecília de; COSTA, António Pedro. **Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa**. Revista Lusófona de Educação, núm. 40, 2018. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34958005002>>. Acesso em: 17 out. 2024.

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Strategic Management Journal, 28, 1319–1350, 2007.

THORSTENSEN, Vera; ZUCHIERI, Amanda Mitsue. **Governo Digital no Brasil: o Quadro Institucional e Regulatório do País sob a Perspectiva da OCDE**. Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Working Paper 529, CCGI n. 24, mai. 2020.

TORRES, D.P. **Transformação digital no judiciário brasileiro: O balcão virtual como serviço de atendimento ao público e acesso à justiça**. Monografia – Graduação em Direito. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2023.

VAN DOOREN, Wouter; BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. **Performance Management in the Public Sector**. 2. ed. Abingdon: Routledge, 2015.

VIVIAN, Sheron Garcia. **Transformação digital e o Poder Judiciário**. Revista de Direitos Fundamentais e Tributação, v. 1, n. 3, p. 93-123, 2020.

ZAVASCKI, Teori Albino. **Antecipação de Tutela**. São Paulo: Saraiva, 1997.

ZAVASCKI, Teori Albino. **Eficácia social da prestação jurisdicional**. R. Fac. Direito UFRGS, Porto Alegre, nov. 1993.



idp

Bo  
pro  
cit  
ref  
Ness  
são e

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO