

ENAP

Cadernos

nº 126

Modernização das formas de trabalho e gestão de desempenho: uma análise da digitalização dos processos judiciais na produtividade e eficiência do Poder Judiciário

Laura de Carvalho Schiavon

Coleção: *Cátedras 2021*



Coleção:

Cátedras 2021



**Modernização das formas
de trabalho e gestão de
desempenho:**

uma análise da
digitalização dos processos
judiciais na produtividade
e eficiência do Poder
Judiciário

Autora

Laura de Carvalho Schiavon

Parecerista Convidado:

Antonio Claret Campos Filho.

Este caderno é resultado dos conhecimentos gerados pelas pesquisas realizadas no âmbito do Programa Cátedras Brasil, desenvolvido com o objetivo de fomentar pesquisas de alto nível com aplicações práticas na gestão pública. A presente publicação é uma das entregas previstas no Edital nº 87 de 2021.

Conheça a autora



**Laura de Carvalho
Schiavon**
Autora



Professora do Departamento de Economia da Universidade Federal de Juiz de Fora. Doutora em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2017), com período sanduíche em University of California – Berkeley. Pesquisadora do Centro de Ciência Aplicada à Segurança Pública (FGV CCAS) e da Sociedade de Economia da Família e do Gênero (GeFam). Pesquisadora convidada do JPAL (JOI Brazil e Gender and Economic Agency Initiative). Desenvolve pesquisa nas áreas de Desenvolvimento Econômico e Economia do Setor Público, com foco em justiça e crime, performance e qualidade do serviço público e gênero.

Expediente

Escola Nacional de Administração Pública – Enap

Presidenta

Betânia Peixoto Lemos

Diretora-Executiva

Natália Teles da Mota

Diretor de Altos Estudos

Alexandre de Ávila Gomide

Diretora de Educação Executiva

Iara Cristina da Silva Alves

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Bráulio Figueiredo Alves da Silva

Diretora de Inovação

Camila de Castro Barbosa
Medeiros

Diretor de Gestão Interna

Lincoln Moreira Jorge Junior

Revisão

Adriana Braga

Projeto gráfico

Amanda Soares
Letícia Lopes

Diagramação

Nethali Medeiros

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola de governo vinculada O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Tem como principal atribuição a formação e o desenvolvimento permanente dos servidores públicos. Atua na oferta de cursos de mestrados e doutorado profissionais, especialização lato sensu, cursos de aperfeiçoamento para carreiras do setor público, educação executiva e educação continuada.

A instituição também estimula a produção e disseminação de conhecimentos sobre administração pública, gestão governamental e políticas públicas, além de promover o desenvolvimento e a aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Para tanto, desenvolve pesquisa aplicada e ações de inovação voltadas à melhoria do serviço público.

O público preferencial da Escola são servidores públicos federais, estaduais e municipais. Sediada em Brasília (DF), a Enap é uma escola de governo de abrangência nacional e suas ações incidem sobre o conjunto de todos os servidores públicos, em cada uma das esferas de governo.

S329m Schiavon, Laura de Carvalho
Modernização das formas de trabalho e gestão de
desempenho: uma análise da digitalização dos processos
judiciais na produtividade e eficiência do Poder Judiciário /
Laura de Carvalho Schiavon. -- Brasília: Enap, 2023.
58 p. : il. -- (Cadernos Enap, 126; Coleção: Cátedras 2021)

Inclui bibliografia
ISSN: 0104-7078

1. Poder Judiciário. 2. Gestão do Trabalho. 3. Gestão de
Desempenho. 4. Digitalização. 5. Produtividade. 6. Eficiência. I.
Título.

CDD 328.3453

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230



Enap, 2023

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional

As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.



Escola Nacional de Administração Pública (Enap)
Diretoria de Altos Estudos
Coordenação-Geral de Pesquisa
SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília-DF, Brasil

CÁTEDRAS 2021

Editorial

Em 2021, o Programa Cátedras Brasil selecionou projetos em duas áreas temáticas que tratam de questões urgentes e desafiadoras. Os dez projetos selecionados nas áreas de “Governança Radical” e “Reforma Administrativa” buscavam dar respostas à necessidade de mudanças radicais na governança e propor soluções para problemas organizacionais da administração pública.

A governança no setor público não é estática ou inflexível. Choques como guerras, catástrofes naturais ou mesmo pandemias são momentos que exigem novos posicionamentos e abertura de espaço para mudanças radicais na governança, que podem ser implementadas a partir da introdução de pequenas alterações institucionais.

O debate sobre as mudanças necessárias ao setor público passa também por reflexões sobre as propostas de reforma administrativa, que envolvem mudanças em diferentes dimensões, tais como a gestão de desempenho, a modernização das formas de trabalho, a consolidação de cargos, funções e gratificações, os arranjos institucionais, as diretrizes de carreiras e os ajustes no Estatuto do Servidor.

Ademais, as mudanças pelas quais passam o mercado de trabalho com a crescente automação de processos, o teletrabalho e a digitalização no setor de serviços têm despertado muitas reflexões sobre as possibilidades de mudanças no serviço público.

As pesquisas realizadas no contexto do Edital nº 87/2021 do Programa Cátedras Brasil e apresentadas nesta série de Cadernos Enap visam compreender o contexto complexo de mudanças enfrentadas pelo setor público, assim como mensurar os impactos gerados por essas transformações, além de propor caminhos para se pensar a melhoria e a modernização da administração pública como um todo.

Boa leitura!

Coordenação-Geral de Pesquisa

Diretoria de Altos Estudos

Sumário Executivo

Apresentação/ contextualização

O crescimento acelerado das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos últimos anos é patente. A inserção cada vez mais rápida das TIC's na sociedade contribuiu para que tanto os indivíduos quanto empresas e instituições procurassem a melhor maneira de se adequar a essa nova realidade (ROTTA *et al.*, 2013; RAMOS MAQUEDA; CHEN, 2021).

O Judiciário de vários países está estabelecendo sistemas de arquivamento eletrônico e gerenciamento de casos em que todos são registrados de forma virtual. Essas tecnologias, particularmente os registros virtuais, têm ajudado a diminuir o acúmulo de casos pendentes na justiça e têm colaborado para um aumento significativo da eficiência do Judiciário nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (RAMOS MAQUEDA; CHEN, 2021).

No Brasil, ROTTA *et al.* (2013) apontam que a informatização dos processos judiciais está se transformando de maneira contínua e a largos passos. Essas rápidas e acentuadas mudanças se traduzem na redução de custos para o erário público. Além disso, a automação dos atos processuais e o conseqüente melhoramento da segurança promovem a abolição de rotinas manuais que não agregam valor à

tramitação dos processos (tempo morto do processo), gerando uma economia processual.

Contudo, essa dinâmica de modernização do Judiciário brasileiro tem se mostrado desafiadora, uma vez que o número de processos judiciais em andamento é gigante. Segundo dados do relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2021 tramitaram, nas 9606 unidades judiciárias estaduais, aproximadamente 59 milhões de processos (BRASIL, 2021). O número é resultado da soma de 50 milhões de processos pendentes (processos que ingressaram antes de 2020) e de 9 milhões de casos novos iniciados naquele ano.

Nesse sentido, é importante estudar o efeito das medidas adotadas pelo governo para melhorar a eficiência das unidades judiciárias do país. Entretanto, como eficiência judicial é um termo que carrega diferentes entendimentos e que pode ser associado a diferentes indicadores, não há um consenso sobre quais critérios devem ser utilizados para medi-la. Apesar dessa complexidade e da fragmentação do conceito, estudos sobre a eficiência no Judiciário têm se tornado cada vez mais frequentes.

A literatura aponta duas classes de indicadores de eficiência judicial: objetivos e subjetivos. Indicadores objetivos envolvem resultados reais, através de algum tipo de mensuração num determinado momento. Já os subjetivos quase sempre envolvem a percepção de indivíduos a respeito de produtos ou resultados gerados (MARCH; SUTTON, 1997). No âmbito do Judiciário, a quantidade de sentenças proferidas e de processos julgados são exemplos de indicadores objetivos de eficiência, enquanto a qualidade de decisões proferidas e a satisfação de usuários são exemplos de indicadores subjetivos.

Especificamente, este trabalho visa analisar a eficiência judicial através de critérios objetivos. Essa avaliação será feita através de uma análise da relação entre a política de implementação do processo judicial eletrônico (PJe) e a produtividade dos magistrados, assim como o índice de atendimento à demanda das varas, a quantidade de processos baixados e a quantidade de processos novos das varas do Estado de Minas Gerais.

O Sistema Judicial Eletrônico (PJe) foi uma medida que começou a ser implementada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2012 no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau. Ele constitui um “sistema de processamento de informações e prática de atos processuais” que visa “informatizar o processo judicial” e conseqüentemente melhorar a “racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário” (BRASIL, 2013).

A escolha por Minas Gerais se deu pela disponibilidade de dados e, por ele constituir uma representação aproximada das heterogeneidades do Judiciário brasileiro. Segundo um levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFAM), Minas Gerais é o 4º estado do país com maior número de varas especializadas. Como esse estudo se propôs a analisar a implementação do processo judicial eletrônico (PJe), a escolha por esse estado também é vantajosa porque ele teve seu primeiro processo hospedado no sistema em 2012.

Apesar do sistema ter começado sua implementação no primeiro e segundo graus de jurisdição, o início do processo de implantação do PJe se deu apenas na Primeira Instância em Minas Gerais. Como esse estudo buscou analisar o maior número possível de unidades amostrais ao longo do tempo (dados longitudinais), optou-se por considerar apenas os processos de primeira instância (onde, em geral, começam as ações) nas varas do estado para obter um painel mais longo (de 2015 a 2021). A escolha por 2015 como ponto de partida para a análise se deve à indisponibilidade de dados de performance das unidades judiciárias para período anterior. Ademais, a implementação do PJe nas varas de Minas Gerais só aconteceu de maneira mais intensa a partir de 2014¹.

Dada a escassez de trabalhos na área relacionados à recente implementação do PJe no serviço público, espera-se contribuir de maneira significativa para a literatura sobre justiça e administração pública. Entende-se que a busca por uma prestação jurisdicional mais digna aos cidadãos, com eficiência, celeridade e qualidade, passa pela realização de estudos empíricos que medem o desempenho de indivíduos e de organizações que compõem o Judiciário. Com base nisso, a partir dos resultados obtidos, esta pesquisa visa ao aperfeiçoamento de medidas e políticas públicas de gestão nos órgãos públicos.

Os resultados mostram que, após a implementação do PJe, houve um aumento do índice de atendimento a demanda nas varas que adotaram a inovação. Esse resultado indica um crescimento no número de processos baixados em relação ao número de novos casos alocados a cada vara. Esse resultado reflete, em parte, o aumento significativo do número de processos baixados pelo sistema digital após a implementação do PJe nas varas. Conjuntamente, eles indicam um aumento na capacidade de solucionar casos do Poder Judiciário em resposta a esse esforço de digitalização.

Dada a escassez de trabalhos na área relacionados à recente implementação do PJe no serviço público, espera-se contribuir de maneira significativa para a

1
 Esse fato é observável através da figura 1, disponibilizada na próxima seção.

literatura sobre justiça e administração pública. Entende-se que a busca por uma prestação jurisdicional mais digna aos cidadãos, com eficiência, celeridade e qualidade, passa pela realização de estudos empíricos que medem o desempenho de indivíduos e de organizações que compõem o Judiciário. Com base nisso, a partir dos resultados obtidos, esta pesquisa visa ao aperfeiçoamento de medidas e políticas públicas de gestão nos órgãos públicos.

Os resultados mostram que, após a implementação do PJe, houve um aumento do índice de atendimento a demanda nas varas que adotaram a inovação. Esse resultado indica um crescimento no número de processos baixados em relação ao número de novos casos alocados a cada vara. Esse resultado reflete, em parte, o aumento significativo do número de processos baixados pelo sistema digital após a implementação do PJe nas varas. Conjuntamente, eles indicam um aumento na capacidade de solucionar casos do Poder Judiciário em resposta a esse esforço de digitalização.

Esse estudo abre um novo caminho para pesquisas futuras que pretendam analisar outros aspectos do impacto da digitalização no Judiciário, como sobre as dinâmicas de trabalho. A realização de pesquisas empíricas no âmbito do Judiciário é central para balizar a gestão das instituições e contribuir para o reconhecimento de seu impacto perante a sociedade (GOMES *et al.*, 2017).



Se quiser, **clique aqui** para acessar o documento do **Sumário Executivo separado**.
Compartilhe!

Sumário

1.

Definição do problema de pesquisa

Pg. 15

2.

Revisão de literatura

Pg. 20

3.

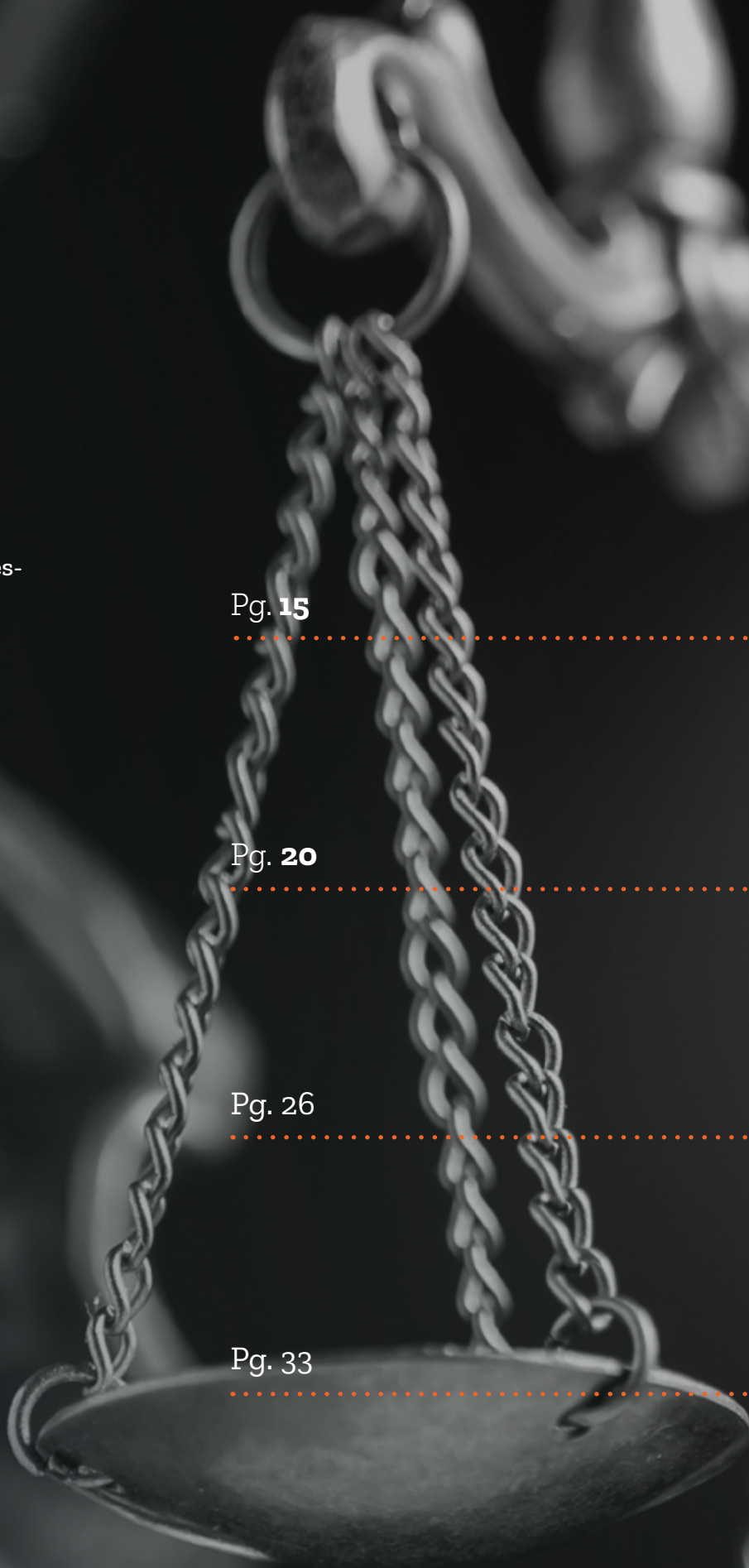
Arcabouço institucional

Pg. 26

4.

Metodologia

Pg. 33



Sumário

5.

Resultados

Pg. 37

6.

Possíveis aplicações do estudo para a
administração pública

Pg. 47

7.

Conclusão

Pg. 49

1.

DEFINIÇÃO DO
PROBLEMA DE
PESQUISA





Definição do problema de pesquisa

O crescimento acelerado das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos últimos anos é patente. A inserção cada vez mais rápida das TIC's na sociedade contribuiu para que tanto os indivíduos quanto empresas e instituições procurassem a melhor maneira de se adequar a essa nova realidade (ROTTA *et al.*, 2013; RAMOS MAQUEDA; CHEN, 2021).

O Judiciário de vários países está estabelecendo sistemas de arquivamento eletrônico e gerenciamento de casos em que todos são registrados de forma virtual. Essas tecnologias, particularmente os registros virtuais, têm ajudado a diminuir o acúmulo de casos pendentes na justiça e têm colaborado para um aumento significativo da eficiência do Judiciário nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (RAMOS MAQUEDA; CHEN, 2021).

Esse processo de informatização dos processos judiciais permitiu à sociedade um acesso facilitado com redução significativa de custos, em benefício ao cidadão. Além disso, essas inovações têm sido fundamentais para a magistratura conseguir dar conta dos milhões de novos casos que a cada ano ingressam nos tribunais.

No Brasil, ROTTA *et al.* (2013) apontam que a informatização dos processos judiciais está se transformando de maneira contínua e a largos passos. Essas rápidas e acentuadas mudanças se traduzem na redução de custos para o erário público. Além disso, a automação dos atos processuais e o consequente melhoramento da segurança promovem a abolição de rotinas manuais que não agregam valor à tramitação dos processos (tempo morto do processo), gerando uma economia processual.

Contudo, essa dinâmica de modernização do Judiciário brasileiro tem se mostrado desafiadora, uma vez que o número de processos judiciais em andamento é gigante. Segundo dados do relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2021 tramitaram, nas 9606 unidades judiciárias estaduais, aproximadamente 59 milhões de processos (BRASIL, 2021). O número é resultado da soma de 50 milhões de processos pendentes (processos que ingressaram antes de 2020) e de 9 milhões de casos novos iniciados naquele ano.

Nesse sentido, é importante estudar o efeito das medidas adotadas pelo governo que buscam melhorar a eficiência das unidades judiciárias do país. Entretanto, como eficiência judicial é um termo que carrega diferentes entendimentos e que pode ser associado a diferentes indicadores, não há um consenso sobre quais critérios devem ser utilizados para medi-la. Apesar dessa complexidade e da fragmentação do conceito, estudos sobre a eficiência no Judiciário têm se tornado cada vez mais frequentes.

A literatura aponta duas classes de indicadores de eficiência judicial: objetivos e subjetivos. Indicadores objetivos envolvem resultados reais, através de algum tipo de mensuração num determinado momento. Já os subjetivos quase sempre envolvem a percepção de indivíduos a respeito de produtos ou resultados gerados (MARCH; SUTTON, 1997). No âmbito do Judiciário, a quantidade de sentenças proferidas e de processos julgados são exemplos de indicadores objetivos de eficiência, enquanto a qualidade de decisões proferidas e a satisfação de usuários são exemplos de indicadores subjetivos.

Especificamente, este trabalho visa analisar a eficiência judicial através de critérios objetivos. Essa avaliação será feita através de uma análise da relação entre a política de implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e a produtividade dos magistrados, assim como o índice de atendimento à demanda das varas, a quantidade de processos baixados e a quantidade de processos novos das varas do Estado de Minas Gerais.

O Sistema Judicial Eletrônico (PJE) foi uma medida que começou a ser implementada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2012 no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus. Ele constitui um “sistema de processamento de informações e prática de atos processuais” que visa “informatizar o processo judicial” e conseqüentemente melhorar a “racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário” (BRASIL, 2013).

A escolha por Minas Gerais, um dos estados com maior PIB do país¹, se deu por ele constituir, dentro da estratégia de identificação adotada, uma boa representação do Judiciário brasileiro. Segundo um levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFAM), Minas Gerais é o 4º estado do país com maior número de varas especializadas. Como esse estudo se propôs a analisar a implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), a escolha por esse estado também é vantajosa porque ele teve seu primeiro processo hospedado no sistema em 2012.

Apesar do sistema ter começado sua implementação no primeiro e segundo graus de jurisdição, no TJMG, o início do processo de implantação do PJe se deu apenas na Primeira Instância. Como esse estudo buscou analisar o maior número possível de unidades amostrais ao longo do tempo (dados longitudinais), optou-se por considerar apenas os processos de Primeira Instância (onde, em geral, começam as ações) nas varas do estado para obter um painel mais longo (de 2015 a 2021). A escolha por 2015 como ponto de partida para a análise se deu pelo fato de que a implementação do PJe nas varas de Minas Gerais só aconteceu de maneira mais intensa a partir de 2014².

Uma vez que há uma escassez de trabalhos na área relacionadas à recente implementação do PJe no serviço público, espera-se contribuir de maneira significativa para a literatura sobre justiça e administração pública. Entende-se que a busca por uma prestação jurisdicional mais digna aos cidadãos, com eficiência, celeridade e qualidade, passa pela realização de estudos empíricos que medem o desempenho de indivíduos e de organizações que compõem o Judiciário. Com base nisso, a partir dos resultados obtidos, esta pesquisa visa ao aperfeiçoamento de medidas e políticas públicas de gestão nos órgãos públicos.

Os resultados mostram que, após a implementação do PJe, houve um aumento do índice de atendimento a demanda nas varas que adotaram a inovação. Esse

1 Segundo dados do IBGE, em 2019, Minas Gerais era o 3º estado com maior Produto Interno Bruto (PIB) do país, ficando atrás apenas de São Paulo e Rio de Janeiro.

2 Esse fato é observável através da figura 1, disponibilizada na próxima seção.

resultado indica um crescimento no número de processos baixados em relação ao número de novos casos alocados à cada vara. Reflete também, em parte, o aumento significativo do número de processos baixados pelo sistema digital após a implementação do PJe nas varas. Conjuntamente, eles indicam um aumento na capacidade de solucionar casos do Poder Judiciário em resposta a esse esforço de digitalização. Em 2016, ano em que houve uma grande expansão do sistema, a conclusão de processos aumentou em aproximadamente 695% quando comparado ao ano anterior.

Este estudo procede a seguinte estrutura. A seção 2 faz um background sobre a temática abordada nesta pesquisa. A seção 3 apresenta as estratégias e a abordagem metodológica adotada. A seção 4 discute os resultados. A seção 5 apresenta as contribuições deste estudo para administração pública e a seção 6 conclui.

2.

Revisão de literatura





REVISÃO DE LITERATURA

A literatura evidencia que instituições jurídicas sólidas podem colaborar com o crescimento e desenvolvimento econômico de uma nação através do cumprimento de contratos e da proteção aos direitos de propriedade (BLATTMAN; BLAIR, 2013; BANERJEE; DUFLO, 2005; SANDEFUR; SIDDIQI, 2013; ACEMOGLU *et al.*, 2001; RODRIK *et al.*, 2004). Um ambiente favorável à cooperação e às relações de troca está ligado a sistemas eficazes de resolução de disputa e conflito.

Uma gama de estudos empíricos desenvolvidos nos últimos anos sugere que proporcionar o acesso à justiça e garantir os direitos de propriedade estimula transações no mercado que se transformam em benefícios à sociedade (FIELD, 2005, 2007; GALIANI; SCHARGRODSKY, 2010; PONTICELLI; ALENCAR, 2016; RAMOS MAQUEDA; CHEN, 2021).

Aumentar a confiança dos cidadãos nas instituições judiciais é uma forma potencial de garantir que outros processos civis e políticos decorram sem problemas. Acemoglu *et al.* (2018), por exemplo, demonstram que o fornecimento de informações sobre a eficiência dos tribunais estaduais do Paquistão melhorou a relação de confiança dos cidadãos com essas instituições, uma vez que eles relataram ter maior propensão a usar os tribunais estaduais após a mudança.

Em países em desenvolvimento, as instituições apresentam falhas que dificultam a efetivação dos direitos e as melhorias da qualidade de vida da população. Seus casamentos, dívidas, propriedades e até os crimes cometidos são regidos por costumes informais de líderes tradicionais, o que é chamado de direito consuetudinário (CLEP, 2008; DE SOTO, 2000; HARPER, 2011). Esse direito é muitas vezes escolhido pelas classes de renda mais baixa em vez da lei formal. (ISSER *et al.*, 2009; SHARMA; SEN, 2008).

Com base nisso, nos últimos anos, estudos buscaram entender os efeitos diretos e indiretos das instituições em países em desenvolvimento. Utilizando dados disponibilizados pela justiça de cada país, eles demonstraram que políticas de melhoria das instituições geraram ganhos de eficiência, como, por exemplo, através da diminuição da morosidade e do aumento da confiança no cumprimento de contratos. Esses efeitos diretos resultaram no aumento da competitividade e da produtividade das empresas (CHEMIN, 2009; AHSAN, 2013; CHAKRABORTY, 2016; AMIRAPU, 2017).

Chemin (2012) mostrou que mudanças simples ocorridas no Código de Processo Civil da Índia, em 2002 – como limitar adiamentos, impor limites de tempo e encorajar acordos extrajudiciais –, diminuíram o tempo necessário para resolver os casos e, ao fazê-lo, levaram a uma série de mudanças positivas na economia, incluindo maiores investimentos nas empresas. As empresas comerciais beneficiadas aumentaram seu investimento em 7,5%. O autor também descobriu que Judiciários mais lentos estão associados a resultados mais baixos na indústria e no comércio agrícola do país.

Outro estudo do mesmo autor avalia um programa inovador de redução de atrasos implementado no Paquistão (CHEMIN, 2009). No Programa de Acesso à Justiça, os juízes foram treinados em técnicas modernas de gerenciamento de fluxo de casos, e um esforço concentrado foi feito para resolver o acúmulo de casos mais antigos. Essa melhoria teve um efeito positivo sobre os fatores relacionados ao desenvolvimento econômico, incluindo um maior empreendedorismo nos distritos-piloto. O autor sugere que essa reforma, que custou apenas 0,1% do PIB, se traduziu em um aumento de 0,5% do PIB.

Em uma regressão de série temporal inter-regional também para a Índia, Koehling (2002) encontra evidências sugestivas de que o fraco desempenho judicial (medido em tempo de disposição e imprevisibilidade dos casos) prejudica o crescimento econômico e social, resultando em menor renda *per capita* e maiores taxas de pobreza, menor atividade econômica privada e infraestrutura pública mais pobre.

As jurisdições com desempenho judicial mais baixo também registraram índices de criminalidade mais altos e mais distúrbios industriais.

A assistência jurídica, valiosa às populações vulneráveis, produziu resultados notáveis nos Estados Unidos sobre o mercado de habitação. SERON *et al.* (2001) mostraram que um programa de assistência jurídica para inquilinos de baixa renda no Tribunal de Habitação da Cidade de Nova York produziu diferenças significativas sobre a probabilidade desses indivíduos serem despejados ou terem negados a redução do aluguel ou reparos no imóvel pelos proprietários. GREINER, PATTANAYAK E HENNESSY (2013) observam um resultado semelhante quando oferecem assistência jurídica limitada ou completa para ocupantes que enfrentam despejo em Boston. Aproximadamente dois terços dos ocupantes do grupo tratado e um terço dos ocupantes do grupo de controle mantiveram a posse de suas unidades ao final do litígio. Além disso, os ocupantes do grupo tratado receberam mais pagamentos ou renúncias de aluguel no valor líquido de 7,5 meses de aluguel por caixa do que seus homólogos do grupo de controle, em média.

Considerando a questão de instituições em países em desenvolvimento, BLATTMAN, HARTMAN E BLAIR (2013) avaliaram uma campanha de educação destinada a promover a “resolução alternativas de disputas”, ou ADR, em 86 comunidades da Libéria no pós-guerra. Os achados sugeriram que campanhas educacionais modestas têm potencial de mudar o comportamento em torno de disputas de recursos valiosos, reforçando o caso de teorias de alteração orientadas por justiça. Seus resultados mostraram que, com a política, disputas de terras – inclusive aquelas que já duravam anos – têm propensão mais alta de serem resolvidas sem violência.

SANDEFUR E SIDDIQI (2013) avaliaram se a reforma legal progressiva na Libéria rural poderia impactar positivamente a vida dos pobres, uma vez que eles tendem a permanecer fora do âmbito da lei formal. Usando dados do modelo simples de escolha de fórum e de mais 4.500 disputas legais na zona rural, seus resultados mostraram que ocorreu um aumento estatisticamente significativo na proporção de clientes que consideraram que o desfecho do seu caso foi justo. Além disso, os indivíduos também relataram um melhor relacionamento com a outra parte após a resolução do caso.

BRAY *et al.* (2016) analisaram o desempenho dos juízes do Poder Judiciário italiano após a adoção da política de first-in-first-out (FIFO). Utilizando-se do método de Diferença-em-Diferença, os autores mostraram que antes da intervenção, os juízes tratados e de controle concluíram os processos na mesma proporção; após

a mudança de política, os juízes tratados ultrapassaram os juízes de controle em 0,07 casos por dia (11%).

Com relação ao Brasil, podemos encontrar o estudo de PONTICELLI E ALENCAR (2016), que analisaram como a reforma de falência ocorrida nos tribunais brasileiros impactou o acesso ao financiamento, investimento e tamanho das empresas utilizando as leis estaduais brasileiras, que instituem critérios mínimos para que os municípios se tornem comarcas judiciais independentes. Dado a medida de extrajurisdicção, as estimações mostram que municípios com menor potencial de extrajurisdicção gozam de um aumento maior em empréstimos garantidos para empresas manufatureiras, assim como de um crescimento no investimento e na produção.

DAHIS, SCHIAVON E SCOT (2021) analisam se o bom desempenho dos candidatos nos concursos públicos para o Judiciário brasileiro estadual impacta positivamente o desempenho das instâncias em que foram aprovados. As estimativas sugerem que juízes que obtiveram bons rendimentos no exame de admissão se saem melhor no trabalho. Em diferentes especificações adotadas pelos autores, as notas no exame de caso civil é o único outcome estatisticamente significativo.

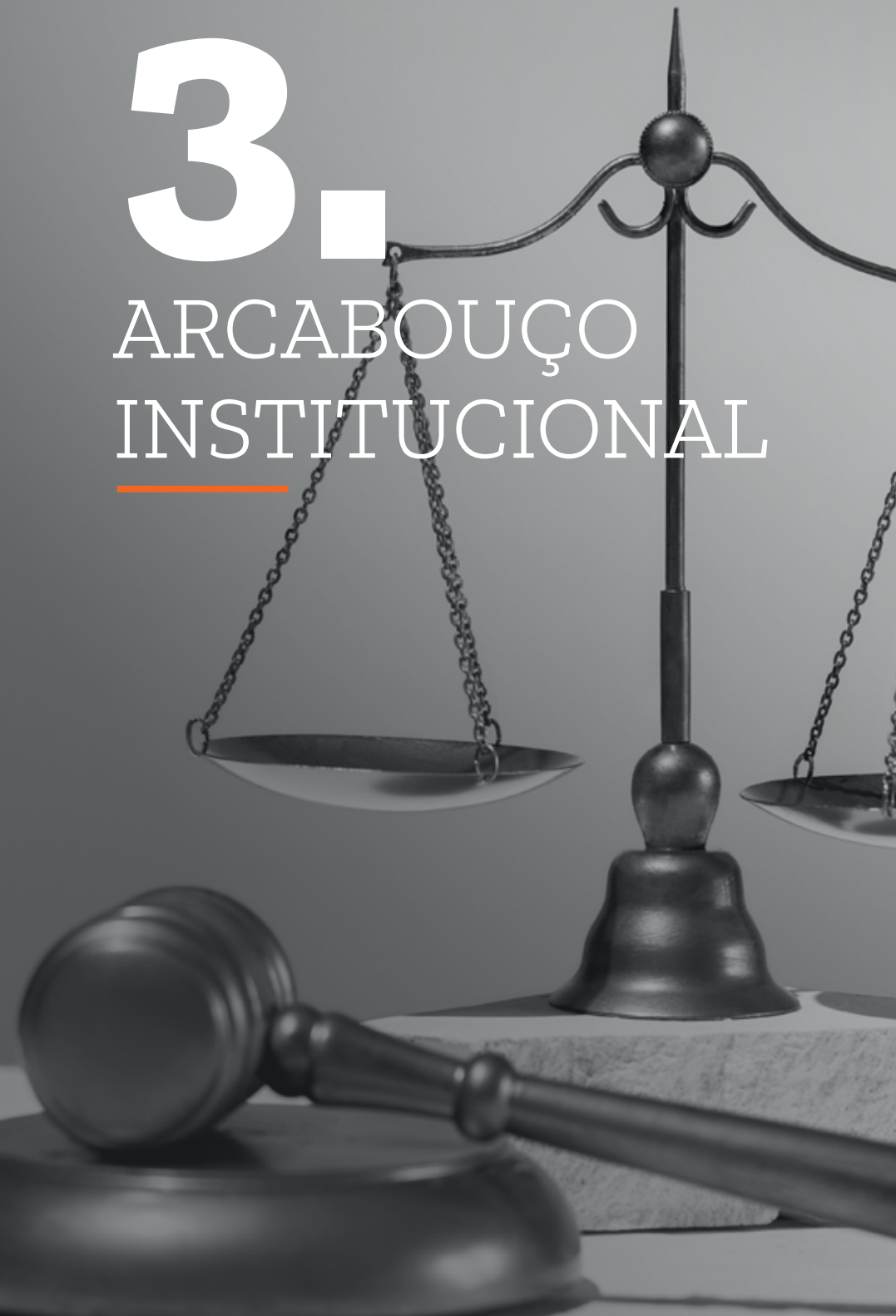
Há, ainda, estudos para unidades geográficas menores do país. FERRAZ E SCHIAVON (2021) avaliam se a capacidade judicial – medida através de dados sobre o desempenho da justiça criminal – reduz crimes violentos das comarcas do Estado de São Paulo. Com o método de regressão descontínua, os resultados mostraram que a alocação de juízes mais produtivos em distritos de nível maior leva a uma alteração descontínua no desempenho dos sistemas judiciais.

RAMOS MAQUEDA E CHEN (2021) afirmam que a falta de dados na área da justiça não é mais um problema para analisar o Judiciário. Nos últimos anos, foi possível observar um crescimento na disponibilidade de dados nos sistemas judiciais em todo o mundo. Vários países criaram seu gerenciamento eletrônico de casos e sistemas de arquivamento eletrônico. Isso levou, portanto, à criação de grandes bancos de dados que rastreiam todas as características de cada caso. As inovações tecnológicas, particularmente os sistemas de gerenciamento de processos, tendem a gerar grandes quantidades de dados que podem ser utilizados para o direcionamento de medidas do funcionamento do tribunal de maneira eficiente.

Apesar de contar com uma base de dados cada vez mais ampla, estudos que fazem inferências sobre a eficiência do Poder Judiciário ainda são escassos, principalmente no caso brasileiro. Assim como a Itália e os EUA, o Brasil possui um sistema judicial dispendioso para fazer cumprir o Estado de Direito (DA ROS, 2015), o que reforça a importância de estudos que visem à melhoria do setor.

3.

ARCABOUÇO INSTITUCIONAL





ARCABOUÇO INSTITUCIONAL

A estrutura do Poder Judiciário brasileiro de acordo com a Constituição Federal é formada pelos seguintes órgãos: Supremo Tribunal Federal (STF); Superior Tribunal de Justiça (STJ); Superior Tribunal Militar (STM); Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunais Regionais Federais, Estaduais e Juízes Federais (BRASIL, 1988). A Justiça Federal é composta pelos tribunais regionais e federais, sendo de sua responsabilidade julgar ações em que a União, as empresas públicas federais ou as autarquias estejam envolvidas. À Justiça Estadual cabe o julgamento das ações não compreendidas na competência da Justiça Federal, comum ou especializada. As 27 unidades federativas (26 estados e o Distrito Federal) são responsáveis pela criação e organização dos tribunais estaduais. Nelas atuam os juízes de Direito (primeira instância) e os desembargadores (segunda instância).

No Brasil, a reforma do Judiciário implementada pela Emenda Constitucional nº 45, de dezembro de 2004, que teve como objetivo o aumento da transparência e eficiência do Judiciário, trouxe importantes inovações que foram capazes de fomentar o princípio da segurança jurídica em um maior grau.

Uma das inovações mais importantes realizada por essa emenda foi a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A instituição do CNJ visou, sobretudo, à adoção de mecanismos eficazes de controle da atividade administrativa, atuando como um órgão disciplinador. O CNJ responde aos desafios da modernização e às deficiências oriundas de visões e práticas fragmentadas da administração do Poder Judiciário, tendo como missão formular políticas e estratégias para aumentar o grau de correção e eficiência da justiça brasileira.

O Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos foi uma das principais inovações para o Judiciário brasileiro no período da pandemia do coronavírus. Isso porque proporcionou transformação digital na Justiça e ampliou seu acesso através da criação do Juízo 100% Digital, do Balcão Virtual, da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ) e da melhora da qualidade dos dados do Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário (Datajud), mantido pelo sistema Codex (CNJ, 2020).

Considerando a peculiaridade do ano de 2020, ano em que começou a pandemia e posteriormente os períodos de quarentena, e os desafios enfrentados pelo Poder Judiciário, novos caminhos foram abertos através do aumento da informatização dos processos. Desde aquele ano, ocorreu uma adesão significativa ao Processo Judicial Eletrônico (PJe), que já atinge 90% dos tribunais brasileiros. Nos 11 anos cobertos pela série histórica, foram protocolados, no Poder Judiciário, 131,5 milhões de novos casos em formato eletrônico, tendo no último ano um incremento de 5,4 pontos percentuais (CNJ, 2020).

3.1 Processo Judicial Eletrônico

A Resolução CNJ nº 185/2013, que instituiu o Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais, aumentou o percentual de processos autuados eletronicamente de 30,4% em 2013 para 90% em 2019. No acervo, 27% dos processos ainda tramitam por meio físico, 20% tramitam no PJe, 19% no SAJ, 9% no ProJud, 7% no E-Proc, 2% no Themis e 17% em outros sistemas eletrônicos (CNJ, 2020).

O PJe compreende o controle do sistema judicial nos seguintes aspectos: i) o controle de tramitação do processo; ii) a padronização de todos os dados e informações compreendidas pelo processo judicial; iii) a produção, registro e publicidade dos atos processuais; e iv) o fornecimento de dados essenciais à gestão das informações necessárias aos diversos órgãos de supervisão, controle e uso do sistema judiciário (BRASIL, 2013).

O PJe tem transformado o meio de tramitação das ações, o que conseqüentemente pode ter agilizado os processos. O sistema, totalmente virtualizado, possibilitou ao advogado fazer petições eletronicamente, assim como acompanhar, visualizar e fazer tramitações dos processos sem sair de casa. Segundo o CNJ (2020), há uma tendência de virtualização da Justiça brasileira que acelerou em 2019. Alguns dados mostram que nove em cada dez ações judiciais foram iniciadas em um computador, um celular ou tablet – dez anos atrás, a proporção era de um em cada dez.

Um levantamento realizado pelo CNJ, em maio de 2020, para avaliar as conseqüências da pandemia da Covid-19 sobre os tribunais revelou que 27% do acervo ainda era físico, mas que uma parcela significativa dos tribunais já está atuando com 100% dos processos em andamento na forma eletrônica.

3.2 Implementação do processo judicial eletrônico em Minas Gerais

O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) se configura como um tribunal de grande porte (CNJ, 2019). Nele existem 297 comarcas que são classificadas, a partir do número de varas e número de habitantes, em três categorias: primeira entrância, segunda entrância e entrância especial (TJMG, 2021).

Figura 1 – Evolução da implementação de processo judicial eletrônico nas varas cíveis das comarcas de Minas Gerais no período de 2012-2020

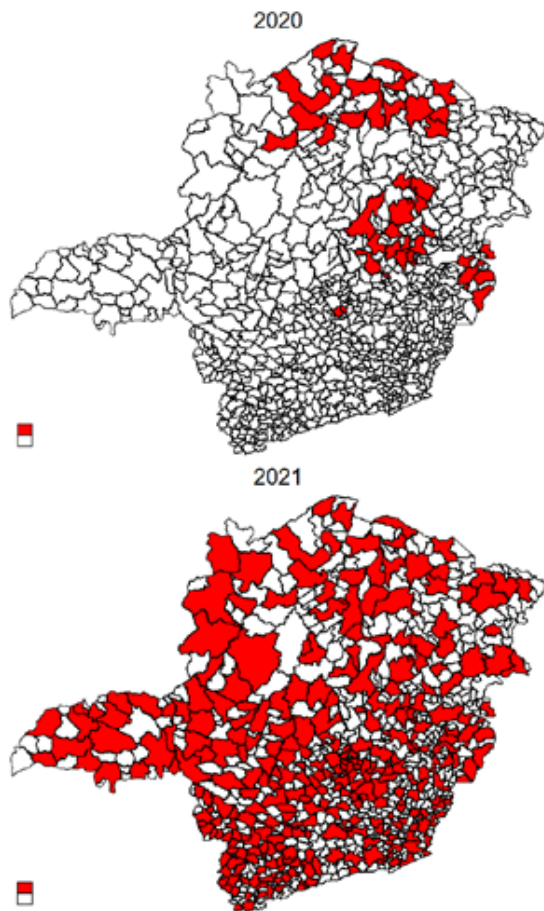




Fonte: elaboração própria.

Observação: não houve nenhuma comarca que implementou PJe no ano de 2013.

Figura 2 – Evolução da implementação de processo judicial eletrônico nas varas criminais das comarcas de Minas Gerais no período de 2020-2021



Fonte: elaboração própria.

Nos últimos anos, o TJMG implementou um conjunto de políticas de melhoria no órgão, como a criação do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemec), em 2011, e a implementação do Sistema de Mediação Digital (Sime) do CNJ, em 2017. Ambas as medidas tiveram como objetivo agilizar o funcionamento da justiça através da construção de um ambiente propício à resolução de conflitos entre as partes.

O TJMG iniciou o processo de implementação do PJe em 2012 na Primeira Instância. A Primeira Instância, também chamada de Primeiro Grau, é por onde se inicia a maior parte dos processos. Após a aprovação da medida, a ferramenta foi gradativamente implementada nas comarcas do interior do estado. Os mapas das Figuras 1 e 2 mostram os municípios (sede de comarcas) do estado que implementaram PJe em pelo menos uma vara.

A Figura 1 apresenta a evolução da implementação do PJe nas varas cíveis de cada comarca no período de 2012 a 2020. No ano de 2012, o único município que

teve uma vara que implementou a política foi Belo Horizonte. Em 2020, o sistema eletrônico encontrava-se implantado em todas as varas cíveis, juizados especiais, turmas recursais e fazendas públicas das 297 comarcas (TJMG, 2022).

A Figura 2 mostra a evolução de implantação do PJe no âmbito criminal das comarcas, que se iniciou em 2020. Nesse ano, é possível observar que a ferramenta foi implementada em 38 comarcas do estado. A partir de então, o PJe expandiu-se para as outras 297 comarcas pintadas em vermelho, como mostra o mapa do ano 2021.

SILVA (2018) evidenciou os aumentos significativos no número de processos baixados pelo sistema digital em Minas Gerais, podendo esse resultado estar ligado ao crescimento da implantação do Sistema PJe nas comarcas. Em 2016, houve um aumento expressivo de 695% na conclusão de processos em relação à 2015. Além disso, o tempo médio em dias da distribuição do processo físico e do processo digital até o julgamento foi, em média, de 180 dias para 2017, enquanto no processo físico o número de dias subiu para 1342 dias.



4.

METODOLOGIA





METODOLOGIA

4.1 Base de dados

Para analisar o processo de digitalização dos processos judiciais sobre a produtividade do magistrado, o índice de atendimento à demanda das varas e um conjunto de outras variáveis referentes aos tipos de processos baixados, foi elaborado um painel com dados anuais das varas que adotaram o processo judicial eletrônico no período de 2015 a 2021, englobando unidades judiciais de 1ª instância que compõem a Justiça Estadual de Minas Gérias. Esses dados contêm a identificação de cada vara que adotou o método de processo judicial eletrônico e o ano exato em que ocorreu a adoção.

Foram explorados os dados da Justiça Aberta (CNJ, 2015), que contêm informações sobre a adoção dos processos judiciais eletrônicos das varas e a partir do qual é possível construir os índices apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Construção das variáveis dependentes

<i>Outcomes</i>	<i>Descrição</i>	<i>Fórmula/Sigla</i>
Produtividade do magistrado	Índice que mede a produtividade média por magistrado na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$PM_{i,t} = \frac{(TB)_{i,t}}{(TM)_{i,t}}$ <p>TB -Total Baixados TM -Total de Magistrados</p>
Índice de atendimento à demanda	Índice que mede a relação entre o número de processos baixados e o número de casos novos apresentados na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$IAD_{i,t} = \left(\frac{PB_{i,t}}{CN_{i,t}} \right) \times 100$ <p>PB – Processos Baixados no período CN – Casos Novos no período</p>
Processos baixados ³	Soma dos processos baixados na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$\sum PB_{i,t}$
Processos novos	Soma dos processos novos na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$\sum PN_{i,t}$
Baixados criminal	Quantidade de processos baixados do tipo criminal na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$CRI_{i,t}$
Baixados extrajudicial não fiscal	Quantidade de processos baixados do tipo extrajudicial não fiscal na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$ENF_{i,t}$
Baixados fiscais	Quantidade de processos baixados do tipo fiscais na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$FI_{i,t}$
Baixados não criminal	Quantidade de processos baixados do tipo não criminal na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$NC_{i,t}$
Baixados de execução de pena não privativa de liberdade	Quantidade de processos baixados do tipo execução de pena não privativa de liberdade na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$PNPL_{i,t}$
Baixados de execução de pena privativa de liberdade	Quantidade de processos baixados do tipo execução de pena privativa de liberdade na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$PPL_{i,t}$
Baixados de execução judicial não criminal	Quantidade de processos baixados do tipo execução judicial não criminal na vara <i>i</i> no ano <i>t</i> .	$JNC_{i,t}$

Fonte: elaboração própria com base no CNJ (2021).

3 Os processos baixados são aqueles resolvidos no âmbito da primeira instância ou arquivados pela justiça, ou seja, aqueles que não se encontram em pleno trâmite processual.

A principal variável de análise do processo de implementação de processos judiciais eletrônicos é uma variável *dummy* chamada de Pje, que é igual a 1 a partir do ano em que a vara implementou o processo judicial eletrônico e 0 caso contrário. Esta é a primeira vez que as informações sobre adoção de processos judiciais eletrônicos no nível de vara são utilizadas para analisar a relação sobre a produtividade do magistrado e o índice de atendimento à demanda das varas.

Das 1242 varas existentes na base de dados, foram excluídas aquelas de 2ª instância, restando 932. Também foram excluídas unidades sem informação, varas com códigos diferentes e mesmo nome, todos os tipos de unidade judiciária de “gabinete” e todos os períodos para os quais a quantidade de processos baixados e novos foi zero, indicando falta de atividade da vara no período. A base de dados final contou com 880 varas a cada ano.

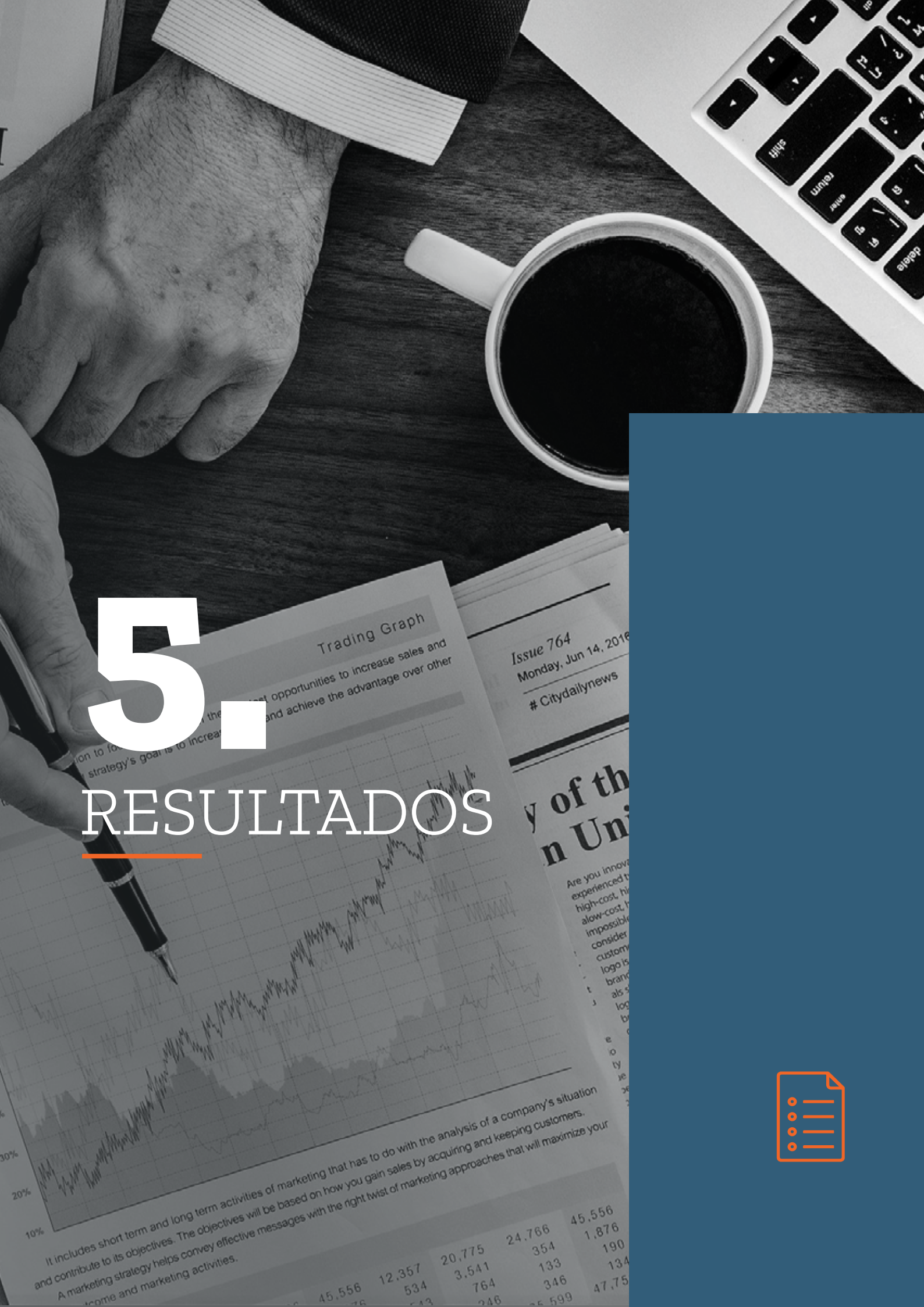
4.2 Estratégia Empírica

Para identificar a relação da adoção da digitalização dos processos judiciais sobre as métricas de performance, foram estimados quatro modelos utilizando o método mínimos quadrados ordinários (MQO). Esses modelos tiveram a seguinte estrutura:

$$Y_{i,t} = \alpha + \beta PJe_{i,t} + Vara_i + Ano_t + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

em que $Y_{i,t}$ representa os resultados de interesse (todos *outcomes* apresentados no Quadro 1) para a vara i no ano t . $PJe_{i,t}$ é uma variável *dummy* que é igual a 1 se a vara i adota digitalização dos processos judiciais no período, 0 caso contrário; β é o parâmetro de interesse e corresponde ao efeito médio da adoção do PJe; Ano_t representa os efeitos fixos do ano, e captura choques comuns entre as varas no ano t ; $Vara_i$ denota efeitos fixos das varas, capturando as características das varas judiciais invariantes no tempo; e ε_{it} é o vetor de erros.

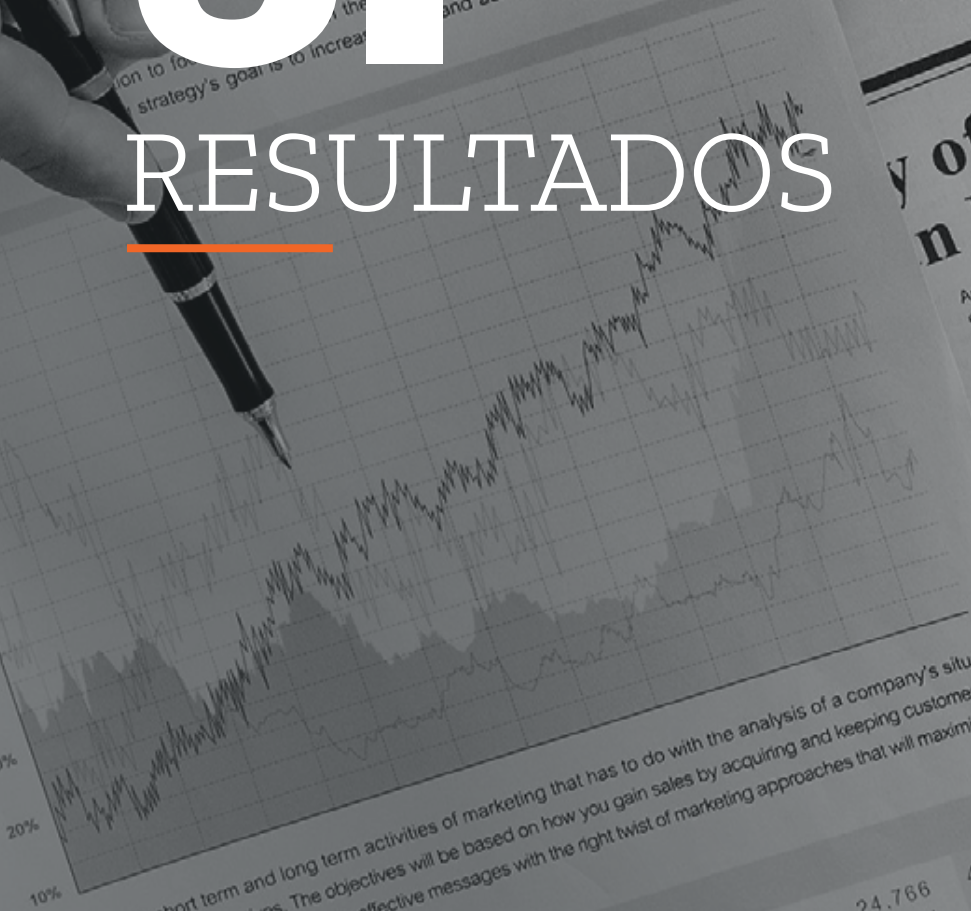
A identificação do efeito da política do PJe é baseada em dois pontos centrais. O primeiro, decorre do fato de que as varas não têm um controle preciso do período no qual será adotado o processo de digitalização. O segundo é a existência de dois grupos de varas judiciais, as tratadas (varas que adotaram a digitalização dos processos judiciais) e as não-tratadas (ou grupos de controle; varas que não adotaram a digitalização dos processos até aquele período).



5. RESULTADOS



Trading Graph



Issue 764
Monday, Jun 14, 2016
#Citydailynews

y of th n Uni

Are you innov
experienced t
high-cost, h
low-cost, h
impossible
consider
custom
logo is
brand
als
log
b

It includes short term and long term activities of marketing that has to do with the analysis of a company's situation and contribute to its objectives. The objectives will be based on how you gain sales by acquiring and keeping customers. A marketing strategy helps convey effective messages with the right twist of marketing approaches that will maximize your income and marketing activities.

45,556	12,357	20,775	24,766	45,556
534	3,541	354	354	1,876
764	133	133	133	190
346	346	346	346	134
246	246	246	246	47,75
25,599				



RESULTADOS

5.1 Análise Descritiva

Antes de analisar a relação da implementação do PJe e dos índices de performance em Minas Gerais, é interessante apresentar um aparato geral das estatísticas descritivas no período de análise. A Tabela 1 apresenta o número de observações, a média, o desvio padrão, e os valores mínimos e máximos do estudo.

O índice de produtividade dos magistrados por vara apresenta uma média de 169,28. Ou seja, em média, cada vara possui cerca de 169 processos baixados por magistrado. A grande diferença entre os valores máximo e mínimo de todas as variáveis reforça a ideia de que há uma distribuição desigual entre as varas judiciais. O índice de atendimento à demanda apresenta uma média de 131,88, indicando que as varas têm capacidade de dar vazão, em média, a cerca de 30% mais processos do que o mesmo número de novos casos recebidos.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas dos índices de performance e dos dados para Minas Gerais (2015-2021)

Variável	Nº de observações	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
$PM_{i,t}$	5560	169,28	169,66	2,61	2287
$IAD_{i,t}$	5560	131,88	183,08	12,70	6759,44
∑ Processos baixados	5560	1817,63	1.967,63	54	33902
∑ Processos novos	5560	1556,61	1.517,66	11	33270
Baixados criminal	3436	275,72	335,03	1	3283
Baixados extrajudicial não fiscal	4178	177,41	403,76	1	6238
Baixados fiscais	2544	374,53	1098,50	1	17427
Baixados não criminal	5036	1287,42	1624,19	1	33900
Baixados de execução de pena não privativa de liberdade	1408	97,08	148,97	1	1504
Baixados de execução de pena privativa de liberdade	1332	25,85	47,60	1	493
Baixados de execução judicial não criminal	4666	173,61	190,71	1	3229
Nº de varas	880	-	-	-	-
Nº de magistrados	1083	-	-	-	-

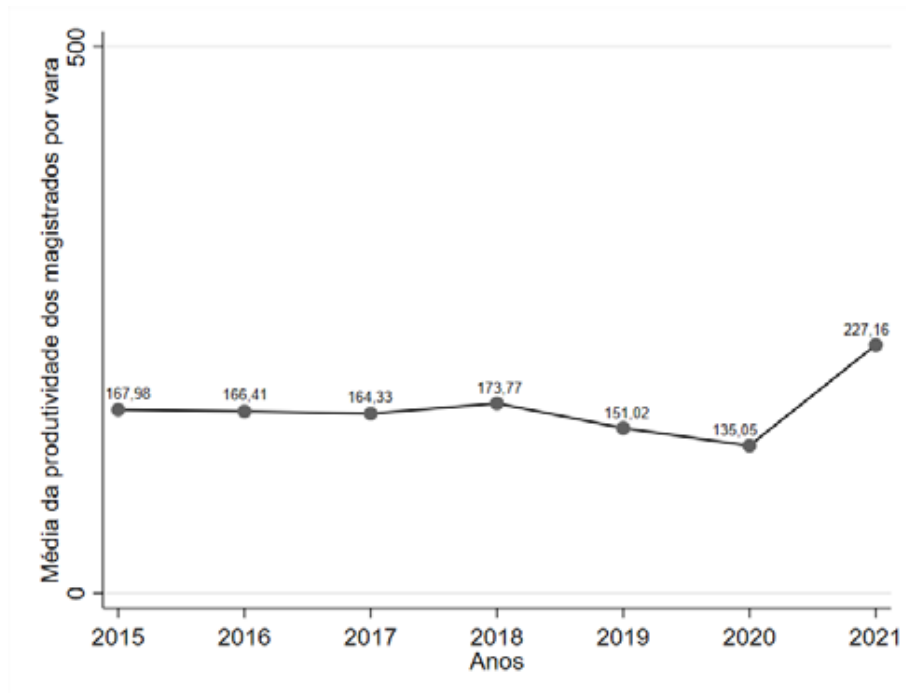
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Analisando as variáveis específicas do tipo de processos baixados, é possível observar que a variável de “baixados não criminal” apresenta os maiores valores. Já a variável de baixados do tipo de “execução de pena privativa de liberdade” apresenta os menores valores, com uma média de 25,85, valor mínimo de 1 e valor máximo de 493 no período de análise. O número de varas no período de análise foi de 880 e a quantidade de magistrados, 1083.

Os Gráficos 1 e 2 mostram a evolução dos índices de performance no período de análise. A trajetória dos dados mostra um crescimento⁴ anual da produtividade dos magistrados de 5,15% e do índice de atendimento à demanda de 9,42% entre 2015 e 2021. Já as variáveis de processos baixados e novos apresentaram um crescimento de 4,01% e -2,77%, respectivamente, conforme os Gráficos 3 e 4.

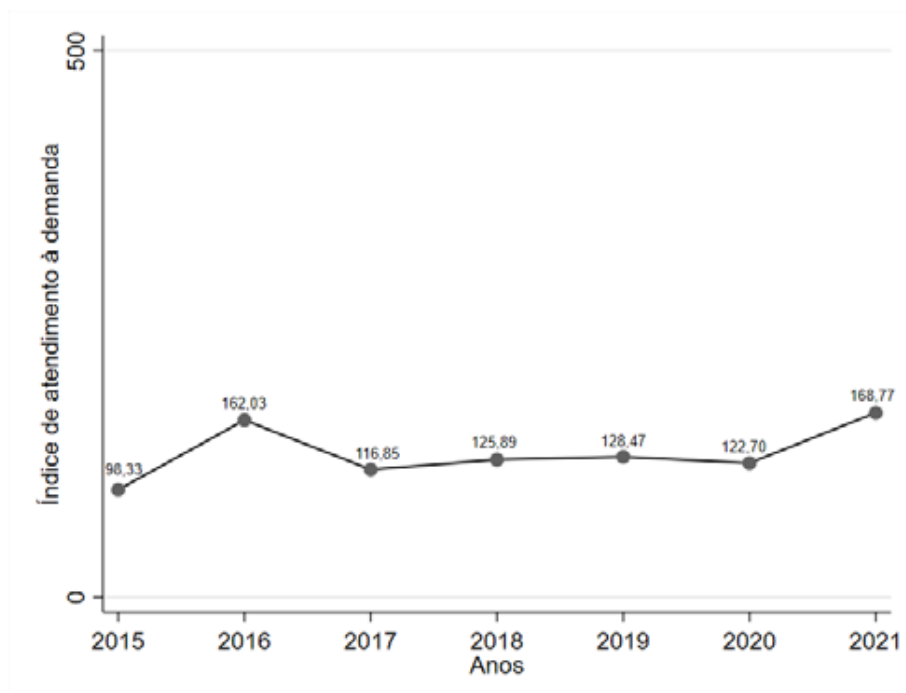
4 Taxa de Crescimento Anual = $\left[\left(\frac{f}{i}\right)^{\frac{1}{a}} - 1\right] \times 100$, onde f é o valor do ano final; i o valor do ano inicial e a é a diferença dos anos.

Gráfico 1 – Evolução da produtividade média dos magistrados por vara-ano (2015-2021)



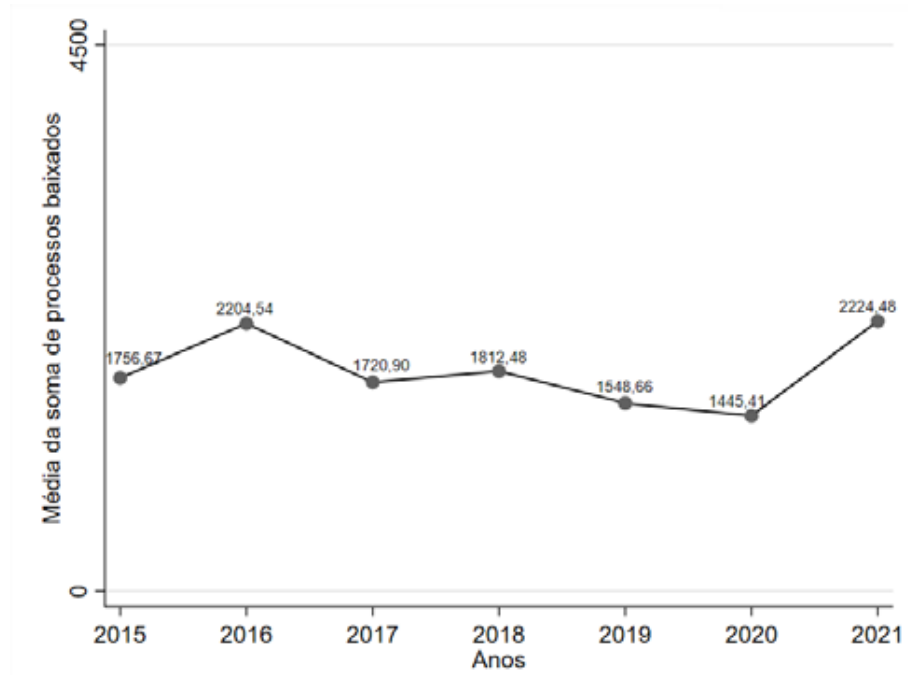
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 2 – Evolução média do índice de atendimento à demanda por vara-ano (2015-2021)



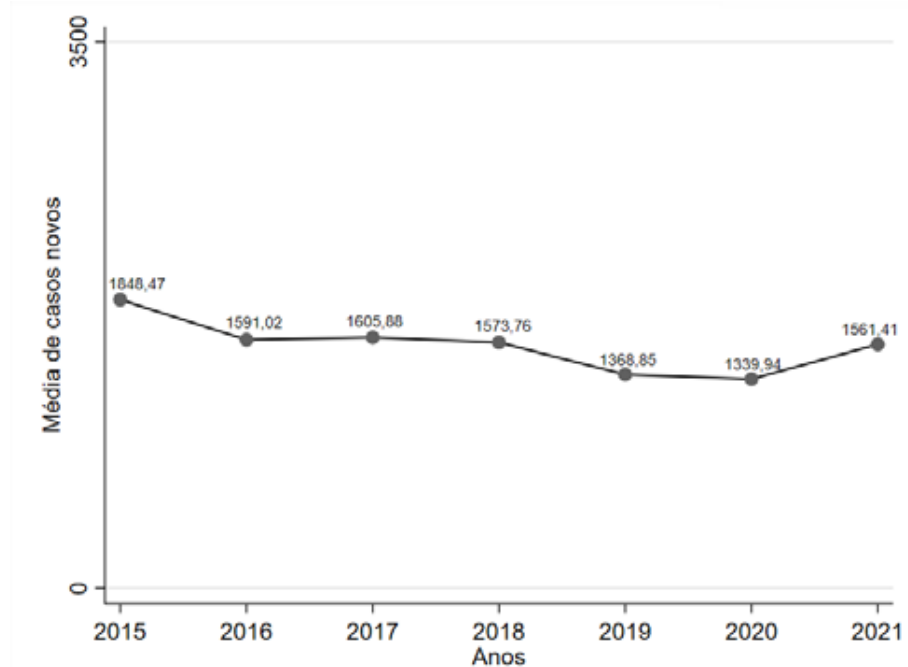
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 3 – Evolução média dos processos baixados



Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 4 – Evolução média de casos novos



Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

No Apêndice I são apresentadas as trajetórias dos tipos de processos baixados no período de análise. No Gráfico 5 é possível ver a evolução média dos processos baixados do tipo criminal, extrajudicial não fiscal, fiscal e não criminal. Esses tipos de processos baixados obtiveram um crescimento anual de 8,88%, 8,27%, 3,75% e 3,79%, respectivamente. O Gráfico 6 mostra as evoluções médias dos baixados do tipo execução. Os de execução de pena não privativa de liberdade e execução de pena privativa de liberdade mostraram uma redução de 31,93% e 33,785, respectivamente. Já os de execução judicial não criminal apresentou um crescimento de 11,41% no número de processos baixados.

Também no Apêndice I são apresentados os histogramas das variáveis de performance e das variáveis de baixados e novos dos anos de 2015 e 2021. O Gráfico 7 mostra os histogramas da produtividade dos magistrados com a densidade dos dados, que demonstra ter um comportamento assimétrico. O Gráfico 8 mostra a relação do índice de atendimento à demanda com a densidade dos dados. O Gráfico 9 apresenta o histograma da variável casos novos em que é possível perceber um comportamento simétrico. Os Gráficos 10 e 11 mostram a distribuição dos dados dos tipos de processos baixados. Grande parte dos gráficos apresentam um comportamento assimétrico.

5.2 Resultados Empíricos

Foram estimados 11 modelos econométricos. A Tabela 2 mostra o primeiro modelo na coluna 1 e analisa a relação entre adoção do PJe e a produtividade dos magistrados. O segundo modelo, na coluna 2, mostra a relação entre PJe e o índice de atendimento à demanda. Os modelos 3 e 4 mostram a relação da implementação do PJe e os casos baixados e novos, respectivamente.

Varas em Minas Gerais que implementaram o PJe tiveram, de modo geral, um ganho de capacidade de atender à demanda, conforme apresentado na Tabela 2. Na literatura é postulado que existe uma relação positiva sobre ganhos de produtividade através de inserção de meios tecnológicos no Judiciário, pois, ao facilitar o trâmite dos processos em andamento, a adoção do sistema gera ganhos de produtividade quando comparado àquelas varas que não adotam a medida (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004; HEINRICH, 2010; RAMOS MAQUEDA; CHEN, 2021). Entretanto, especificamente no tocante à produtividade do magistrado, coluna 1, não foram encontradas diferenças significativas entre aqueles lotados em varas que adotaram o PJe e os demais.

Tabela 2 – Estimativas da implementação do PJe nas varas de Minas Gerais

<i>Outcome</i>	<i>PM_{i,t}</i>	<i>IAD_{i,t}</i>	<i>PB_{i,t}</i>	<i>PN_{i,t}</i>
	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>PJe_{i,t}</i>	1,541 (4.643)	22,20*** (8.292)	251.4*** (75.09)	-136.4*** (47.64)
Constante	166.2*** (2.752)	118.2*** (4.916)	1,670*** (44.52)	1,642*** (28.24)
R ² -ajustado	0.7368	0.0696	0.4631	0.7607
Nº de observações	5521	5521	5521	5521

Fonte: elaboração própria⁵.

O índice de atendimento à demanda em Minas Gerais apresentou um crescimento significativo após a introdução do PJe, correspondente a um aumento de 22 casos baixados para cada 100 casos novos alocados. Esse resultado indica uma melhora da capacidade das varas que implementaram a política de PJe em dar aporte aos processos ingressados. A rapidez com que os tribunais conseguem organizar os estoques de processos – nesse caso, provocada pela inserção do sistema eletrônico – pode contribuir para o descongestionamento a unidade judicial (CHEMIN, 2009; CHEMIN, 2012).

Os resultados da coluna 3 mostram que a implementação PJe teve uma correlação positiva e significativa com os números de processos baixados das varas do estado. Isso significa que, em média, a implementação do PJe esteve associada a um aumento do número de processos baixados. Essa relação faz sentido, uma vez que essa variável está ligada à produtividade das varas, que também apresentou uma média positiva na presença da plataforma.

Resumidamente, os processos baixados representam aqueles que foram solucionados no âmbito da primeira instância ou arquivados. Dada essa definição, uma possível explicação para o resultado encontrado é a de que, ao adotar o processo judicial eletrônico, houve uma facilitação da comunicação entre as partes que provocou um aceleração dos processos.

Na coluna 4, que representa a quantidade de processos novos, a correlação encontrada foi negativa e significativa ao nível de 1%. Isso quer dizer que o número de processos novos apresentou uma média menor nas varas de 1ª instância que implementaram o sistema. DIMITROVA-GRAJZL *et al.* (2012) pontuam que um dos

5 Nota: esta tabela apresenta as estimativas no nível de vara e de ano. As colunas 1, 2, 3 e 4 apresentam os resultados dos coeficientes estimados das variáveis de performance. Os erros padrão robustos, relatados entre parênteses, são agrupados no nível de implementação do PJE para regressões em que a unidade de observação é a vara. O nível de significância é representado por: *** p<0.01, ** p<0.05 e * p<0.1.

fatores que influenciam a quantidade de processos e a produção dos tribunais é a procura, por parte da população, dos seus serviços. A quantidade de processos novos pode estar sendo influenciada por outros fatores não observados que afetam a estimativa desse coeficiente na quarta regressão, tornando-a negativa. Essa redução da demanda pelo Judiciário pode ser, em parte, resultado da maior capacidade de resolução de casos do Judiciário. Dados e análises adicionais são necessários para a análise da dinâmica da demanda pela justiça.

Outro resultado interessante diz respeito ao efeito médio do PJe sobre tipo de processos baixados. A Tabela 3 mostra o modelo na coluna 1, que analisa a relação entre adoção do PJe e processos baixados **criminais** ($CRI_{i,t}$). Na coluna 2, mostra a relação entre PJe e os processos baixados **extrajudicial não fiscal** ($ENF_{i,t}$). E as colunas 3 e 4 mostram a relação entre a implementação do PJe e os casos baixados do tipo *fiscal* ($FI_{i,t}$) e *não criminais* ($NC_{i,t}$), respectivamente.

Tabela 3 – Estimativas do PJe sobre os tipos de processos baixados

<i>Outcome</i>	$CRI_{i,t}$	$ENF_{i,t}$	$FI_{i,t}$	$NC_{i,t}$
	(1)	(2)	(3)	(4)
$PJe_{i,t}$	17,56 (13,84)	110,3*** (21,71)	206,3*** (73,35)	197,7*** (69,47)
Constante	266,0*** (5,507)	107,1*** (13,94)	250,5*** (44,79)	1,167*** (43,78)
R ² -ajustado	0,7782	0,3313	0,6182	0,4908
Nº de observações	3407	4153	2486	5000

Fonte: elaboração própria⁶.

De acordo com a coluna 1, varas que implementaram o PJe, em média, tiveram um efeito não significativo no número de processos baixados criminais. Esse resultado está em linha com a adoção tardia do PJe sobre os casos criminais, como apresentado na Figura 2. Os resultados das colunas 2, 3 e 4 mostram que a implementação PJe teve uma correlação positiva e significativa com os números de processos baixados do tipo extrajudicial não fiscal, fiscais e não criminais. Esses resultados indicam que a implementação do PJe nas varas proporcionou um aumento na quantidade de processos baixados no sentido de remeter para outros órgãos judiciais competentes; remeter para instâncias superiores ou inferiores; arquivar definitivamente; ou houve decisões que transitavam em julgado e iniciou-se

6 Nota: esta tabela apresenta as estimativas no nível de vara e de ano. As colunas 1, 2, 3 e 4 apresentam os resultados dos coeficientes estimados das variáveis de performance. Os erros padrão robustos, relatados entre parênteses, são agrupados no nível de implementação do PJe para regressões em que a unidade de observação é a vara. O nível de significância é representado por: *** p<0.01, ** p<0.05 e * p<0.1.

a liquidação, cumprimento ou execução. Como mostrou CHEMIN (2012), mudanças simples ocorridas no Judiciário podem diminuir o tempo necessário para resolver os casos, colaborando para um aumento significativo da eficiência do Judiciário.

A Tabela 4 apresenta os resultados com relação aos processos baixados do tipo de execução de pena não privativa de liberdade ($PNPL_{i,t}$), execução de pena privativa de liberdade ($PPL_{i,t}$) e de execução judicial não criminal ($JNC_{i,t}$). Os resultados encontrados relevam também que, em média, a implementação do PJe nas varas de Minas Gerais no período de análise teve efeitos positivos e significativos a 1%.

Tabela 4 – Estimativas do PJe sobre os processos de execução dos processos baixados

<i>Outcome</i>	$PNPL_{i,t}$	$PPL_{i,t}$	$JNC_{i,t}$
	(1)	(2)	(3)
$PJe_{i,t}$	64,93*** (17,09)	38,81*** (6,967)	14,62** (6,166)
Constante	81,72*** (4,362)	15,73*** (1,821)	165,0*** (3,815)
R ² -ajustado	0,6965	0,6352	0,6922
Nº de observações	1379	1324	4637

Fonte: elaboração própria⁷.

A principal limitação desse estudo se dá em razão da agregação das variáveis analisadas, não permitindo a estimação do efeito da implementação do PJe para cada tipo de processo especificamente. Neste trabalho, é estimada a relação entre a introdução do PJe e o aumento da capacidade de atendimento de toda a demanda da vara, independentemente do tipo de processo para o qual o PJe possa ter sido adotado nessa vara. Nesse sentido, para assegurar a robustez dos resultados, serão desenvolvidas análises adicionais com dados em maior nível de desagregação, explorando a evolução da implementação do PJe por tipo de processo em cada vara. Esses resultados colaboram com a escassa literatura empírica sobre a atividade dos tribunais. Além disso, esse estudo abre um novo caminho para pesquisas futuras que pretendam analisar esse tipo de política.

Motivado em compreender como a reforma administrativa e a modernização das formas de trabalho promovem mudanças em várias dimensões, este

7 Nota: esta tabela apresenta as estimativas no nível de vara e de ano. As colunas 1, 2, 3 e 4 apresentam os resultados dos coeficientes estimados das variáveis de performance, os erros padrão robusto de regressões MQO que incluem efeitos fixos das varas. Os erros padrão robustos, relatados entre parênteses, são agrupados no nível de implementação do PJe para regressões em que a unidade de observação é a vara. O nível de significância é representado por: *** p<0.01, ** p<0.05 e * p<0.1.

6.

Possíveis aplicações
do estudo para a ad-
ministração pública





Possíveis aplicações do estudo para a administração pública

projeto contribuiu para o entendimento das questões de produtividade e eficiência da administração pública brasileira, em particular para o Estado de Minas Gerais.

Esta pesquisa fornece insumos empíricos para o desenho de políticas de gestão na administração pública. Especificamente, as conclusões desta avaliação poderão ajudar na adoção e expansão do processo judicial eletrônico em outras unidades do Poder Judiciário no Brasil. De forma geral, as análises empíricas, teóricas e institucionais desenvolvidas neste projeto poderão servir de base para políticas de estímulo à digitalização no setor público.



7.

Conclusão





Conclusão

O estudo buscou analisar a eficiência judicial através de critérios objetivos utilizando uma abordagem empírica que analisa a relação existente entre a implementação do PJe e a produtividade dos magistrados, o índice de atendimento à demanda das varas judiciais, a quantidade de processos baixados e a quantidade de processos novos do Estado de Minas Gerais.

Os resultados encontrados evidenciam o que é postulado na literatura, em que a inserção de tecnologia no âmbito judicial está associada a um aumento na produtividade das varas judiciais. Entretanto, são válidas as ressalvas apresentadas nos resultados na seção anterior.

Como proposta de agenda de pesquisa, sugere-se a realização de estudos com juízes e varas de outros tribunais estaduais para fins comparativos. O TJMG é o tribunal estadual com o segundo maior número de juízes, atrás apenas do Tribunal de Justiça de São Paulo; portanto, sugere-se que sejam investigados tribunais de médio e pequeno porte, com características e contextos de atuação diferentes daqueles encontrados nesta pesquisa. Também é possível realizar pesquisas semelhantes que considerem a segunda instância

da justiça estadual, já que os resultados deste estudo dizem respeito somente à primeira. Há, ainda, a possibilidade de investigar juízes que atuam em outros segmentos do Judiciário brasileiro, como a Justiça do Trabalho ou a Justiça Federal.

Sugere-se, também, que sejam realizadas pesquisas considerando a taxa de congestionamento líquida e bruta nas varas judiciais mineiras. A realização de pesquisas empíricas no âmbito do Judiciário é importante porque pode ajudar na gestão das instituições e sua imagem perante a sociedade (GOMES *et al.*, 2017).

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D.; CHEEMA, A.; KHWAJA, A. I.; ROBINSON, J. A. *Trust in State and non-State actors: evidence from dispute resolution in Pakistan*. Working Paper 24611. National Bureau of Economic Research, 2018. doi: 10.3386/w24611. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w24611>. Acesso em: 29/08/2021.

ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S.; ROBINSON, J. A. The colonial origins of comparative development: an empirical investigation. *American Economic Review*, v. 91, n. 5, p. 1369-1401, 2001. issn: 0002 8282.

AHSAN, R. N. Input tariffs, speed of contract enforcement, and the productivity of firms in India. *Journal of International Economics*, v. 90, p. 181-192, 2013.

AMIRAPU, A.; GECHTER, M. Labor regulations and the cost of corruption: evidence from the Indian Firm Size Distribution. *Review of Economics and Statistics*, 2017.

BANERJEE, A.; DUFLO, E. Growth theory through the lens of development economics. *Handbook of Economic Growth*, v. 1, p. 473-552, 2005.

BEENSTOCK, M.; HAITOVSKY, Y. Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? *International Review of Law and Economics*, v. 24, n. 3, p. 351-369, 2004.

BERTRAND, M.; DUFLO, E.; MULLAINATHAN, S. How much should we trust differences-in-differences estimates? *The Quarterly journal of economics*, MIT Press, v. 119, n. 1, p. 249-275, 2004.

BLATTMAN, C.; HARTMAN, A.; BLAIR, R. How to promote order and property rights under weak rule of law? An experiment in changing dispute resolution behavior through community education. *American Political Science Review*, v. 108, n. 1, p. 100-120, 2014. doi:10.1017/S0003055413000543. Acesso em: 02/01/2021.

BORUSYAK, K.; JARAVEL, X. Revisiting event study designs. (working paper). 2017. *Available at SSRN 2826228*.

BRASIL. *Justiça em Números em 2021*. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>>. Acesso em 15/07/2022.

BRASIL. Resolução nº 185/2013. Regulamenta o Processo Judicial Eletrônico-Pje Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/27241-resolucao-n-185-de-18-de-dezembro-de-2013>. Acesso em 18 de janeiro de 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 185 de 18/12/2013. Institui o Sistema

Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>.

BRAY, R. L.; COVIELLO, D.; ANDREA, I.; PERSICO, N. Multitasking, multi-armed bandits, and the Italian Judiciary. *Manufacturing & Service Operations Management*, v. 18, n. 4, p. 545-558, mar. 2016. <https://doi.org/10.1287/msom.2016.0586>.

CHAKRABORTY, P. Judicial quality and regional firm performance: the case of Indian states. *Journal of Comparative Economics*, v. 44, n. 4, p. 902-918, 2016.

CHEMIN, M. Does court speed shape economic activity? Evidence from a court reform in India. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, n. 28, n. 3, p. 460-485, ago. 2012.

CHEMIN, M. The impact of the judiciary on entrepreneurship: evaluation of Pakistan's access to Justice Programme. *Journal of Public Economics*, v. 93, n. 1-2, p. 114-125, 2009.

CLEP. *Making the Law work for everyone*. Vol. I. New York: Technical report, Commission on Legal Empowerment of the Poor / United Nations Development Programme, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em número 2019*. Brasília: CNJ, 2019. Acesso em: 13/01/2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em número 2020*. Brasília: CNJ, 2020. Acesso em: 13/01/2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça Aberta*. Brasília: CNJ, 2009, 2014. Acesso: setembro de 2021.

DA ROS, L. *O custo da justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória*. Disponível em: <http://observatory-elites.org/wpcontent/uploads/2012/06/newsletter-Observatorio>.

DAHIS, R.; SCHIAVON, L.; SCOT, T. *Selecting top bureaucrats: admission exams and performance in Brazil*. jun. 2021. Disponível em SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584725>. Acesso em: 26/12/2021.

DAKOLIAS, MARIA; JAVIER SAID. *Judicial reform: a process of change through pilot courts*. en. Tech. rep. 20176. The World Bank, mai. 1999. p. 1.

DE SOTO, H. *The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. Bantam Press, Reading, 2000.

DIMITROVA-GRAJZL, V.; GRAJZL, P.; SUSTERSIC, J.; ZAJC, K. Court output, judicial staffing, and the demand for court services: evidence from Slovenian courts of first instance. *International Review of Law & Economics*, v. 32, n. 1, p. 19-29, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2011.12.006>

DOBKIN, C. *et al.* The economic consequences of hospital admissions. *American Economic*

Review, v. 108, n. 2, p. 308-52, 2018.

FERRAZ, C.; SCHIAVON, L. *Can better judicial systems prevent crime?* (working paper) out. 2021.

FIELD, E. Property rights and investment in urban slums. *Journal of the European Economic Association*, v. 3, n. 2/3, p. 279-290, 2005.

FIELD, E. Entitled to work: urban property rights and labor supply in Peru. *Quarterly Journal of Economics*, v. 122, n. 4, p. 1561-1602, 2007.

GALIANI, S.; SCHARGRODSKY, E. Property rights for the poor: effects of land titling. *Journal of Public Economics*, v. 94, n. 9-10, p. 700-729, 2010.

GOMES, A. DE O.; LOPES, L. P. F.; ZANCAN, C.; NETO, M. C. DE L.; COSTA, A. C. S.; DANTAS, A. DE B.; ATAIDE, J. A. DA R. Variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes da primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 12, n. 4, p. 401-409, 2017. DOI: 10.20985/1980-5160.2017.v12n4.977.

GREINER, D. J.; PATTANAYAK, C.; HENNESSY, J. The limits of unbundled legal assistance: a randomized study in a Massachusetts District Court and prospects for the future. *The Harvard Law Review Association*, p. 901-989, 2013.

HARPER, E. *Customary Justice: from program design to impact evaluation*. Rome: International Development Law Organization, 2011.

HATRY, HARRY. *Performance measurements: getting results*. Washington, DC: Urban Institute Press, 1999.

HEINRICH, CAROLYN. Como avaliar o desempenho e a efetividade do setor público. In: Peters, Guy; Pierre, Jon. (orgs.). *Administração pública*. Coletânea. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

ISSER, D. H.; LUBKEMANN, S. C.; N'TOW, S. *Looking for Justice: liberian experiences with and perceptions of local Justice options*. Washington, DC: United States Institute of Peace, 2009.

KAMENSKY, JOHN. Program performance measures: designing a system to manage for results. *Public Productivity and Management Review*, v. 16, n. 4, p. 395-402, 1993.

KLINE, P. The impact of juvenile curfew laws on arrests of youth and adults. *American Law and Economics Review*, Oxford University Press, v. 14, n. 1, p. 44-67, 2012.

KOEHLING, W. The economic consequences of a weak Judiciary: insights from India. en. Tech. rep. 0212001. dez. 2002. Publication Title: *Law and Economics*. University Library of Munich, Germany. Disponível em: [https:// ideas.repec.org/p/wpa/wuwple/0212001](https://ideas.repec.org/p/wpa/wuwple/0212001).

html. Acesso em: 29/09/2021.

LOCHNER, L.; MORETTI, E. The effect of education on crime: evidence from prison inmates, arrests, and self-reports. *The American Economic Review*, v. 94, n. 1, p. 155-199, 2004.

MARCH, JAMES; SUTTON, ROBERT. Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, v. 8, p. 698-706, 1997.

NAVAJAS-AHUMADA, C. *Avoiding crime: the effects of homicides near the workplace on labor markets*. Guest post by Camila Navajas-Ahumada, 2020. Disponível em: <https://blogs.worldbank.org/impactevaluations/avoiding-crime-effects-homicides-near-workplace-labor-markets-guest-post-camila>. Acesso em: 15/01/2022.

PESSOA, F. M. G.; REBOUÇAS, G. M.; AMORIM, V. L. M. A atuação do CNJ na promoção da equidade e da democratização do acesso à Justiça. *Sistema e-Revista CNJ*, v. 5, n. 2, p. 54-65, 2021.

PONTICELLI, J.; ALENCAR, L. Court enforcement, bank loans and firm investment: evidence from a bankruptcy reform in Brazil. *The Quarterly Journal of Economics, London*, v. 131, n. 3, p. 1365-1413, 2016.

PSHISVA, R.; A. SUAREZ, G. Capital crimes: kidnappings and corporate investment in Colombia. In: DI TELLA, R.; EDWARD, S.; SCHARGRODSKY, E. (eds.). *The Economics of crime*. National Bureau of Economic Research Conference Report Series. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; Chicago: University of Chicago Press, 2010. p. 63-97.

RAMOS MAQUEDA, M.; CHEN, D. L. *The role of Justice in development: the data revolution*. Policy Research Working Paper nº 9720. Washington: World Bank, 2021. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35891>. Acesso em: 11/01/2022.

ROBLES, G.; CALDERÓN, G; MAGALONI, B. *Las consecuencias económicas de la violencia del narcotráfico en México*. IDB-Working Paper nº 426 (November). Washington, DC: Interamerican Development Bank, 2013. Disponível em: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15898/las-consecuencias-economicas-de-la-violencia-del-narcotrafico-en-mexico>. Acesso em: 18/01/2022.

RODRIG, D.; SUBRAMANIAN, A.; TREBBI, F. Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic Development. *Journal of Economic Growth*, v. 9, n. 2, p. 131-165, 2004.

ROTTA, M. J. R.; VIEIRA, P.; ROVER, A. J.; SEWALD JUNIOR, E. Aceleração processual e o processo judicial digital: um estudo comparativo de tempos de tramitação em tribunais de justiça. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, n. 8, p. 125-154, 2013.

SANDEFUR, J.; SIDDIQI, B. *Delivering justice to the poor: theory and experimental evidence*

from liberia. 2013. Disponível em: http://cega.berkeley.edu/assets/cega_events/61/5D_Political_Economy- Violence.pdf. Acesso: 10/01/2021.

SCHARGRODSKY, E.; FREIRA, L. *Inequality and crime in Latin America and the Caribbean: new data for and old question*. Caracas: CAF, set. 2021. Disponível em: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1786>. Acesso em 15/01/2022.

SERON, C. *et al.* 2001. The impact of legal counsel on outcomes for poor tenants in New York City's Housing Court: results of a randomized experiment. *Law & Society Review*, v. 35, n. 2, p. 419-434, 2001.

SHARMA, S.; SEN, P. K. Institutionalization of the Justice System. In: RENNIE, R. (ed.). *State building, security, and social change in Afghanistan*. Kabul: AINA Afghan Media Organization, 2008. Cap. 3, p. 45-64.

SILVA, C. C. N. da. *Impactos do processo judicial eletrônico (PJe) no TJMG 2013-2018: uma revisão de literatura*. 2018. 44 f. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de São João Del-rei, São João Del Rey, 2018.

SOLON, G.; HAIDER, S. J.; WOOLDRIDGE, J. M. What are we weighting for? *Journal of Human resources*, University of Wisconsin Press, v. 50, n. 2, p. 301-316, 2015.

SOURDIN, T. Justice and technological innovation. *Journal of Judicial Administration*, v. 25, n. 2, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2713559>. Acesso em 29/01/2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Conciliação, mediação e cidadania*. 2018. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/acoes-e-programas/conciliacao-mediacao-e-cidadania.htm#.YgM7dOrMLIU>. Acesso em: 17/01/2022.

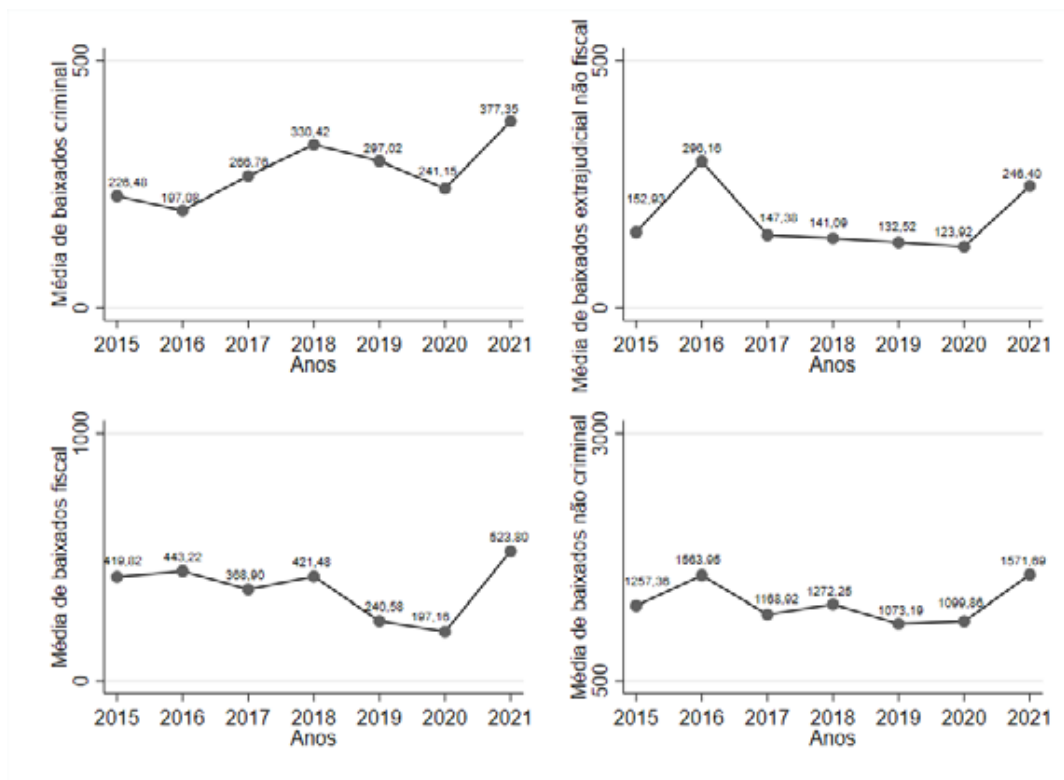
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Lista de Comarcas*. 2021. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/comarcas/#!>. Acesso em: 25/12/2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Processo Judicial Eletrônico (PJe)*. 2022. Disponível em <https://www.tjmg.jus.br/pje/#.YgM76urMLIU>. Acesso em: 11/11/2021.

UTAR, H. *Firms and labor in times of violence: evidence from the Mexican drug war*. CESifo Working Paper Series 7345. Munich: Munich Society for the Promotion of Economic Research, Center for Economic Studies, Ludwig Maximilian University and Ifo Institute for Economic Research, 2018. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/7345.html>. Acesso em: 15/01/2022.

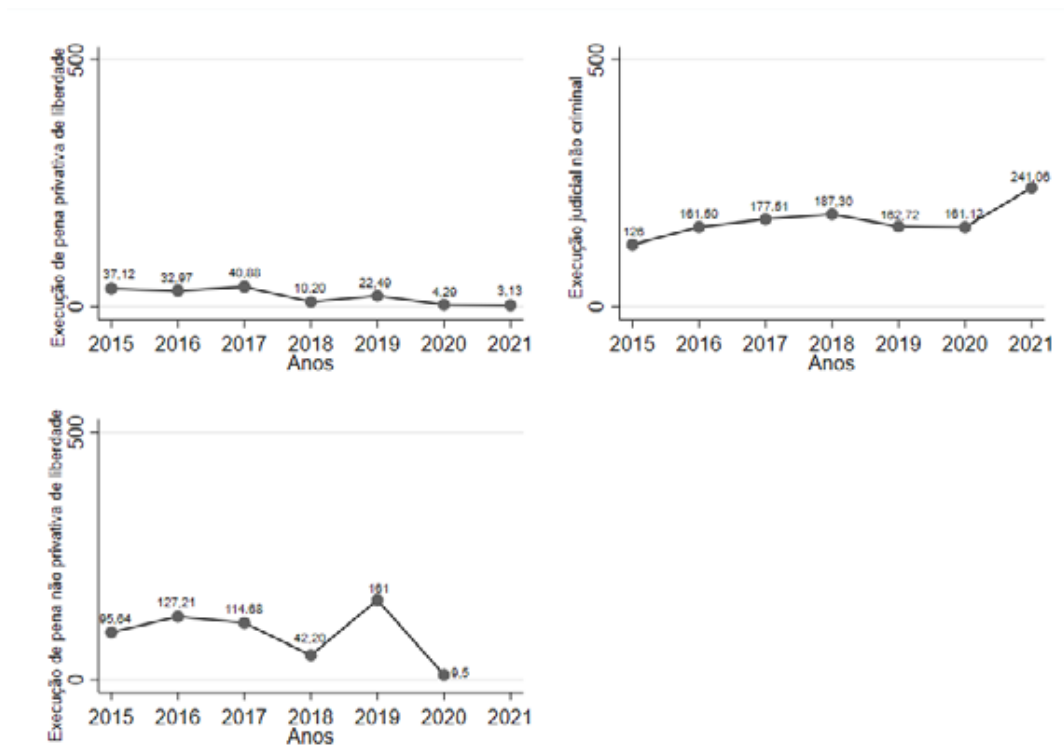
APÊNDICE I

Gráfico 5 – Evolução média dos tipos de processos baixados



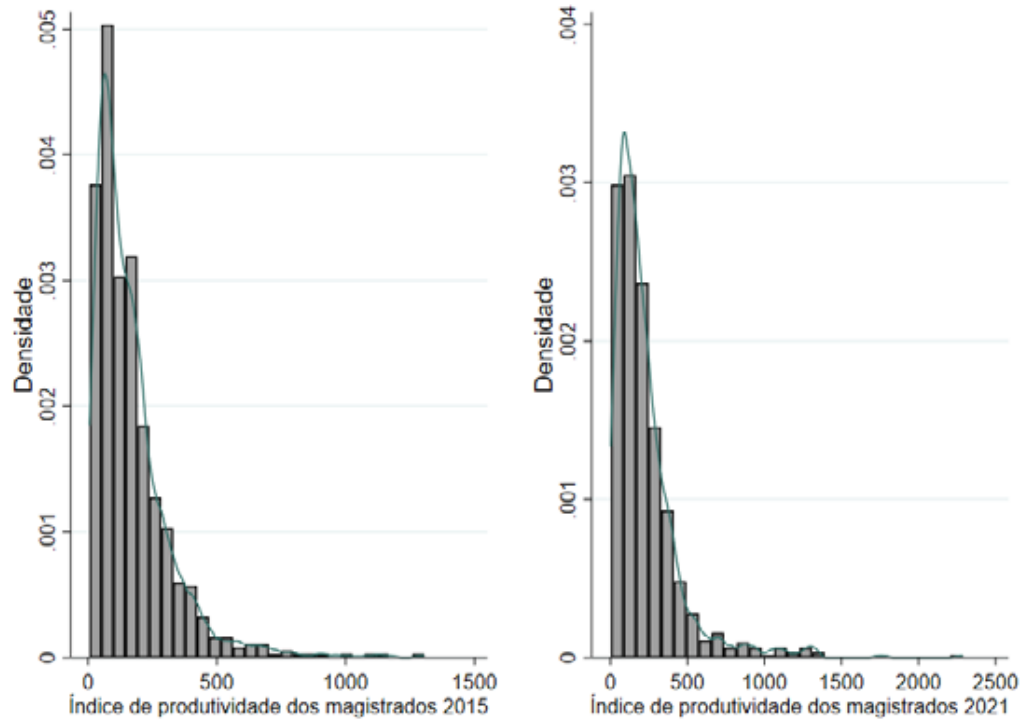
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 6 – Evolução média de processos baixados do tipo de execução



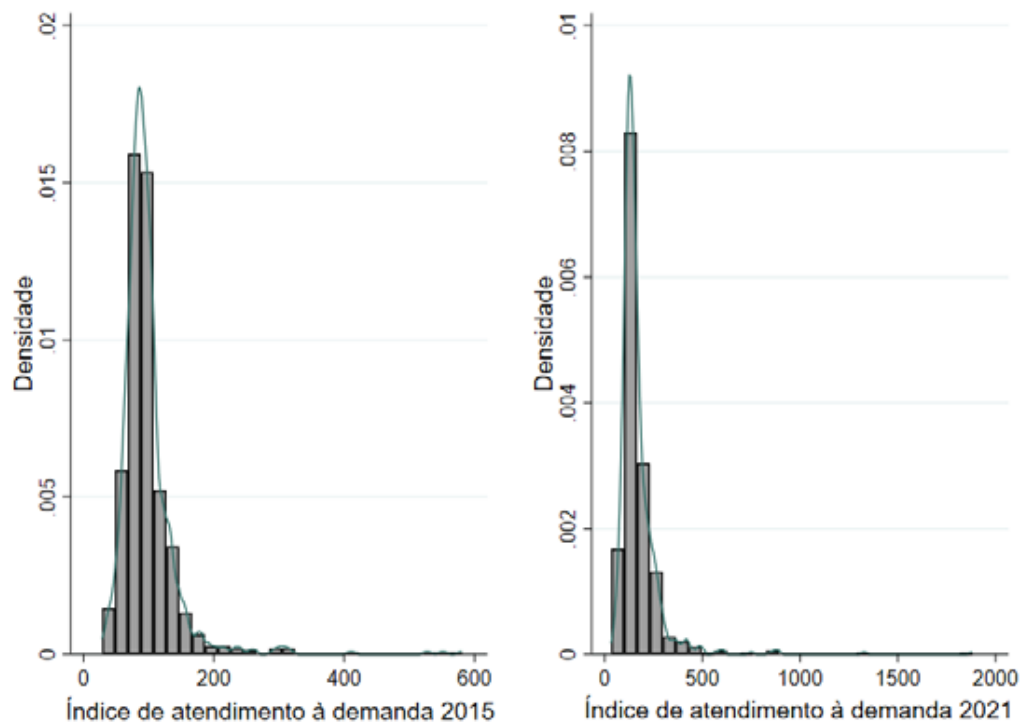
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 7 – Histogramas da produtividade dos magistrados



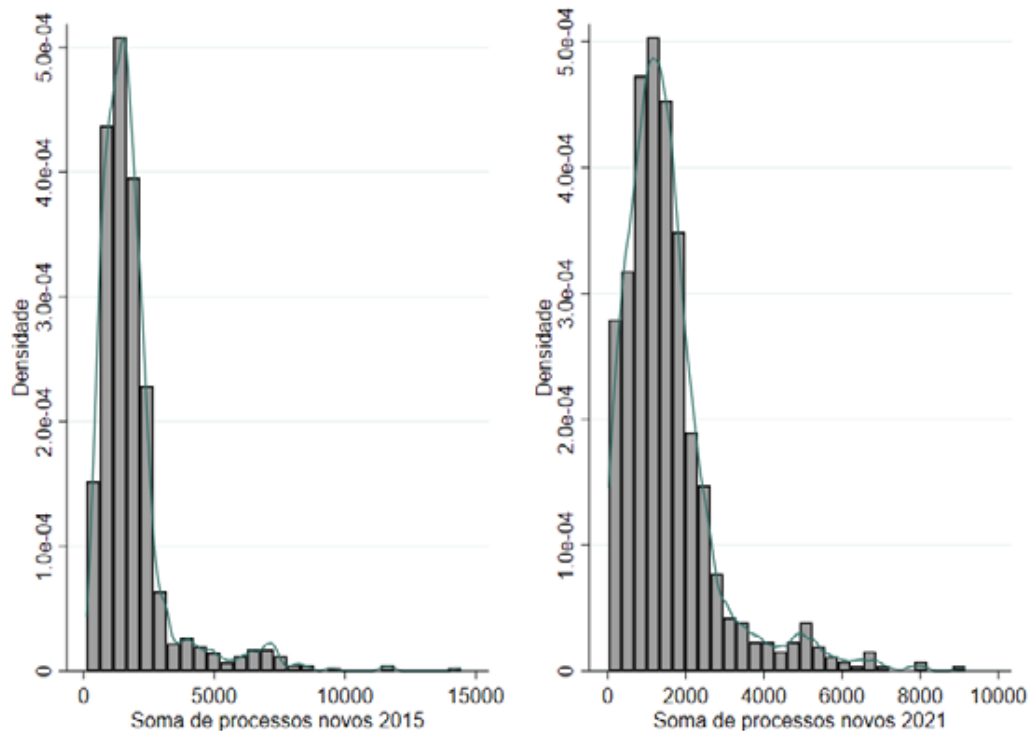
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 8 – Histogramas do índice de atendimento à demanda



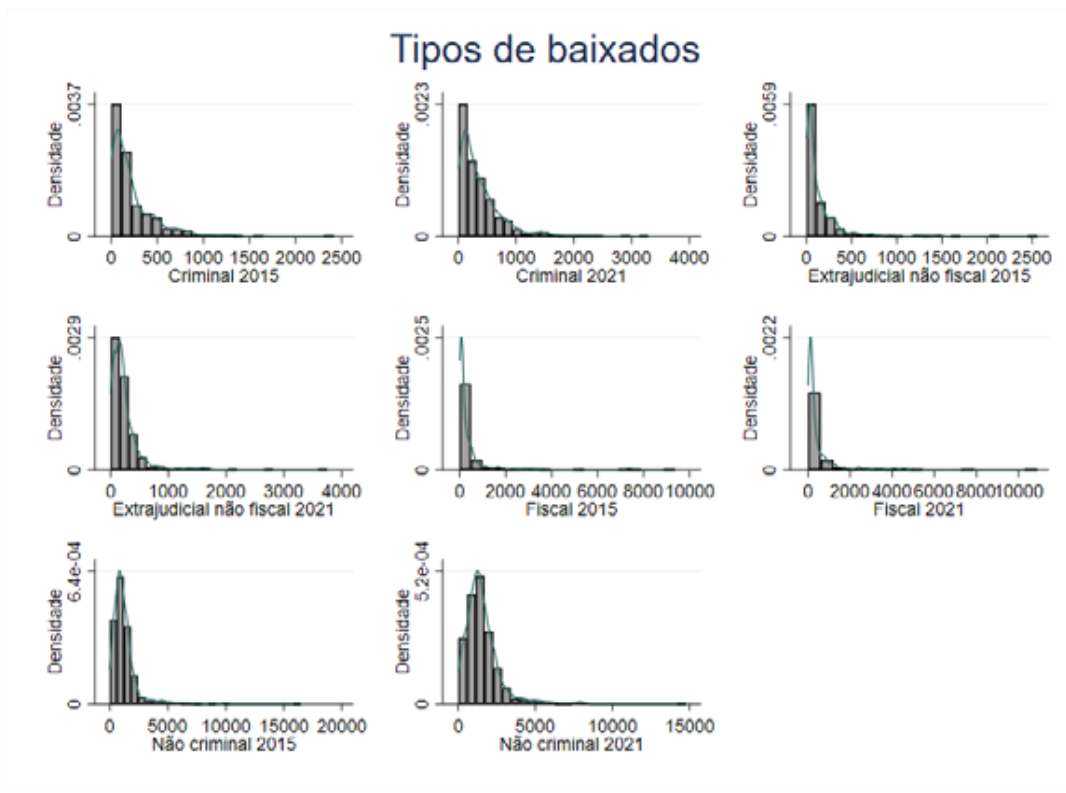
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 9 – Histograma de casos novos



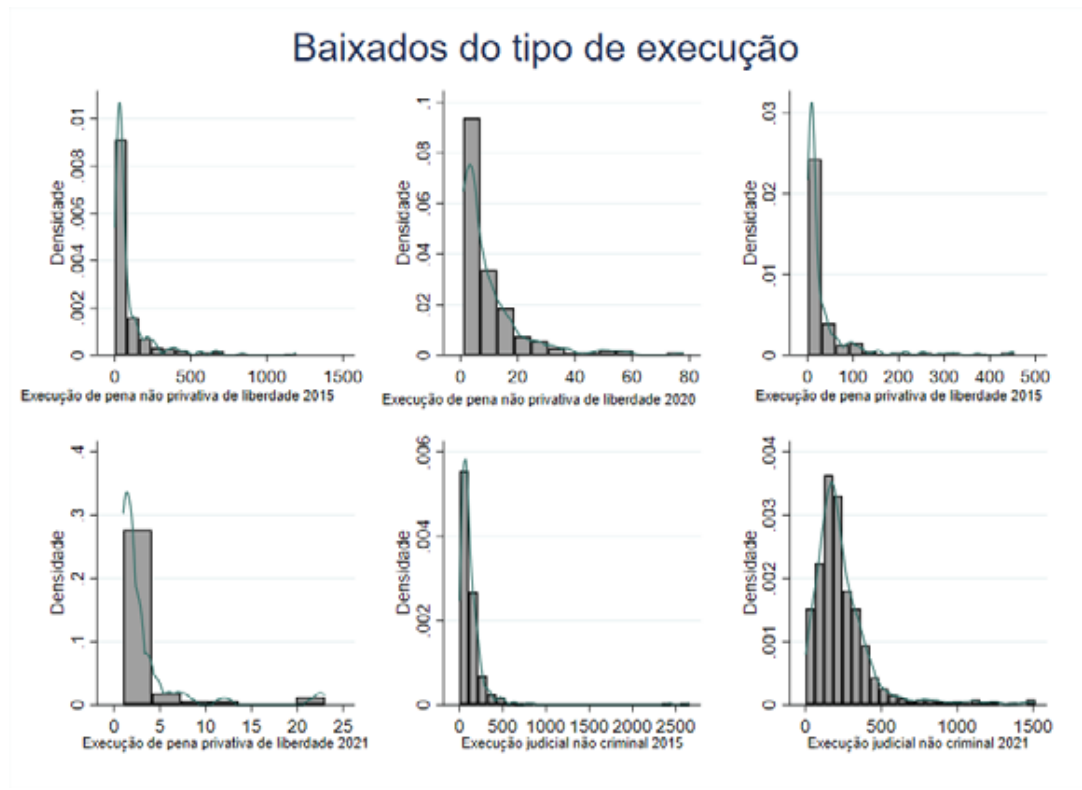
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 10 – Histograma dos tipos de processos baixados para 2015 e 2021



Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.

Gráfico 11 – Histograma dos processos baixados do tipo de execução



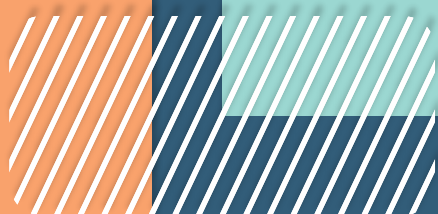
Fonte: elaboração própria a partir de dados da Justiça Aberta.



ENAP

Cadernos

Caderno nº 126



Coleção: Cátedras 2021

