



Programa  
Cátedras Brasil

Caderno 126

---

# Sumário Executivo

**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

Coleção: *Cátedras 2021*



# 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 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 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 2014<sup>1</sup>.

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).