



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB  
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS  
Curso de Bacharelado em Direito

**ISABEL SOUSA GOMES**

**EFICIÊNCIA DE ESTADO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA ATIVIDADE  
JUDICIAL: O IMPACTO DO PROCESSO DIGITAL NA EFICÁCIA E  
EFETIVIDADE PROCESSUAL**

**BRASÍLIA  
2019**

**ISABEL SOUSA GOMES**

**EFICIÊNCIA DE ESTADO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA  
ATIVIDADE JUDICIAL: O IMPACTO DO PROCESSO DIGITAL NA  
EFICÁCIA E EFETIVIDADE PROCESSUAL**

Artigo Científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador: Professor Danilo Porfírio.

**BRASÍLIA  
2019**

**ISABEL SOUSA GOMES**

**EFICIÊNCIA DE ESTADO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA  
ATIVIDADE JUDICIAL: O IMPACTO DO PROCESSO DIGITAL NA  
EFICÁCIA E EFETIVIDADE PROCESSUAL**

Artigo Científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador: Professor Danilo Porfírio.

**BRASÍLIA, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 2019.**

**BANCA AVALIADORA**

---

**Professor Orientador**

---

**Professor Examinador**

## **EFICIÊNCIA DE ESTADO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA ATIVIDADE JUDICIAL: O IMPACTO DO PROCESSO DIGITAL NA EFICÁCIA E EFETIVIDADE PROCESSUAL**

Isabel Sousa Gomes

### **RESUMO:**

O presente artigo aborda mudanças positivas que as Emendas Constitucionais 19/1998 (Reforma Administrativa) e 45/2004 (Reforma do Judiciário) provocaram no Poder Judiciário Brasileiro, em especial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal - TJDFDT quanto a suas políticas e práticas norteadas pelas inovações tecnológicas visando à celeridade processual, com foco nos princípios da eficiência (CF, art. 37) e da razoável duração do processo (CF, art. 5º, LXXVIII).

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Direito constitucional e administrativo; princípio da eficiência; inovações tecnológicas; prestação jurisdicional; celeridade.

“O papel já cumpriu seu papel.” (José Renato Nalini)<sup>1</sup>

### **INTRODUÇÃO**

A disposição sobre a razoável duração do processo, incluída por meio da Emenda Constitucional 45/2004 (Reforma do Judiciário) no rol dos direitos e garantias fundamentais do art. 5º da Constituição Federal, está alinhada com o modelo gerencial de administração pública introduzido pela Emenda Constitucional 19/1998 (Reforma Administrativa), o qual, focado no princípio da eficiência, se destina a tornar o aparelho estatal menos dispendioso e com serviços de melhor qualidade à população.

---

<sup>1</sup>NALINI, José Renato. Por que Justiça Digital? In Revista 100% Digital. 2015. Disponível em: [https://issuu.com/softplan/docs/revista\\_tjsp](https://issuu.com/softplan/docs/revista_tjsp). Acesso em: 10 set. 2019.

Essas emendas e leis subsequentes levaram ao aumento da exigência pelo exercício eficiente das funções exercidas pelo Poder Judiciário, que de um lado apresenta cenário de elevado crescimento de demandas, e de outro, alegada escassez de recursos, desequilíbrio este apontado como uma das causas da propalada crise do Judiciário, suscetível de causar enorme prejuízo à sociedade. Nesse aspecto, a Revista 100% Digital do Tribunal de Justiça de São Paulo<sup>2</sup>, ao enfatizar a importância da digitalização, menciona que Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) sobre os efeitos da celeridade processual na economia brasileira garante que um Judiciário eficiente propiciaria aumento de 14% na produção nacional e de 10% no nível de investimentos no Brasil, com redução de 10% na taxa de desemprego.

Nessa perspectiva, o evidente desequilíbrio entre a elevada judicialização e a capacidade de entrega dos serviços judiciais, resulta na paralisação de milhões processos sobre variados assuntos, muitos envolvendo quantias elevadas de pessoas físicas e jurídicas geradoras de emprego. Logo, o exercício das funções exercidas pelo Poder Judiciário com celeridade, menos dispêndio e maior qualidade, para além de solucionar no prazo razoável o conflito entre as partes, impulsionaria a circulação de bens e serviços, aquecendo a economia brasileira.

Do cenário destacado, surgiu o interesse no debate sobre a importância da utilização das melhores ferramentas tecnológicas como instrumento para o alcance da eficiência, efetividade e eficácia dos serviços jurisdicionais, e conseqüente materialização do direito de acesso à ordem jurídica justa àqueles que buscam a prestação jurisdicional. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo inquirir por meio de pesquisa bibliográfica e dados estatísticos, se nas duas últimas décadas, com utilização avançada da tecnologia, o exercício das funções exercidas pelo Poder Judiciário tem se apresentado mais eficiente, eficaz e efetivo.

Para tanto, serão discutidos aspectos da digitalização do processo na justiça brasileira, na perspectiva constitucional do princípio da eficiência, com a pretensão de visualizar o impacto das inovações tecnológicas para a celeridade e eficiência da prestação jurisdicional, especialmente no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios - TJDFT.

O presente texto, que se estrutura em quatro tópicos, começa abordando aspectos do princípio da eficiência na administração da justiça, com o propósito de demonstrar que o dever de eficiência se estende ao Poder Judiciário, tanto na função administrativa como na função

---

<sup>2</sup>REVISTA 100% DIGITAL. 2015. Disponível em: [https://www.jota.info/wp-content/uploads/2015/11/baixa\\_single\\_anuario\\_100pct\\_digital\\_saj\\_v7.pdf](https://www.jota.info/wp-content/uploads/2015/11/baixa_single_anuario_100pct_digital_saj_v7.pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.

jurisdicional; em seguida, aborda-se a evolução da digitalização na justiça brasileira, bem como os problemas relacionados a essa digitalização; por último, são trazidos dados sobre a digitalização processual no TJDFT, para fins de mensurar seus efeitos na eficiência da prestação jurisdicional.

## **1 O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**

A preocupação com a duração excessiva dos litígios, que resultou na inclusão da razoável duração do processo no texto constitucional, consta de documentos pioneiros como a Convenção Europeia para salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais de 1950<sup>3</sup>, e o Pacto de San José da Costa Rica (Convenção Americana dos Direitos Humanos – 1969), integrado ao ordenamento pátrio desde a edição do Decreto n. 678/92.<sup>4</sup>

No Brasil, a Emenda Constitucional 45/2004, que implantou a Reforma do Judiciário, oportunidade em que foi criado o Conselho Nacional da Justiça (CNJ), incluiu no rol dos direitos e garantias fundamentais do art. 5º da Constituição Federal a seguinte disposição:

LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

Cabe lembrar que a razoável duração do processo (CF, art. 5º, LXXVIII), a ampla defesa, o contraditório e o devido processo legal (CF, art 5º, LV) são corolário do direito de acesso à justiça de que trata o art. 5º, inc. XXXV, da mesma Carta Magna.

Ressalte-se que a disposição constitucional sobre a razoável duração do processo adveio após a reforma constitucional promovida pela Emenda Constitucional nº19 de 1998, que deu a seguinte redação ao art. 37 da Constituição Federal, no qual a eficiência passou a constar

---

<sup>3</sup> COUNCIL OF EUROPE. Convenção Europeia para salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais. Disponível em: [https://www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_POR.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_POR.pdf). Acesso em: 19 set. 2019. Artigo 6.1. Toda pessoa tem direito a que sua causa seja examinada equitativa e publicamente, em prazo razoável, por um tribunal independente e imparcial, estabelecido pela lei, o qual decidirá, quer sobre a determinação dos seus direitos e obrigações de caráter civil, quer sobre o fundamento de qualquer acusação em matéria penal dirigida contra ela. O julgamento deve ser público, mas o acesso à sala de audiências pode ser proibido à imprensa ou ao público durante a totalidade ou parte do processo, quando a bem da moralidade, da ordem pública ou da segurança nacional em uma sociedade democrática, quando os interesses de menores ou a proteção da vida privada das partes no processo o exigirem, ou na medida julgada estritamente necessária pelo tribunal, quando, em circunstâncias especiais, a publicidade pudesse ser prejudicial aos interesses da justiça.

<sup>4</sup> COUNCIL OF EUROPE. Convenção Europeia para salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais. Disponível em: [https://www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_POR.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_POR.pdf). Acesso em: 19 set. 2019. Artigo 8. 1. Toda pessoa tem direito a ser ouvida, com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal formulada contra ela, ou para que se determinem seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza.

como princípio, ao lado dos demais princípios da administração pública contidos na redação originária.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Conforme explica Alvacir Correa dos Santos, com a Reforma do Aparelho do Estado corporificada na Emenda Constitucional nº 19/98, surgiu novo paradigma em termos de Administração Pública, cujo embasamento foi alterado do modelo burocrático para o modelo gerencial, a “chamada administração pública de resultados, que além de visar o aumento da efetividade dos serviços prestados à população, procura delimitar as políticas públicas, bem como equacionar as finanças da máquina administrativa.”<sup>5</sup>

O citado doutrinador destaca o paralelo traçado por Maria Sylvia Zanella Di Pietro entre os modelos burocrático e gerencial de administração pública:

A primeira manifesta-se ineficiente; tem muitos controles rígidos, apresenta-se com um formalismo extremado; é mais voltada para si mesma; apesar da rigidez do controle, não atingiu os objetivos de combater a corrupção. A segunda é flexível; eficiente; mais preocupada com resultados, com a prestação de serviços ao cidadão-cliente; tem em mira a diminuição e gastos; pretende melhorar a qualidade na prestação dos serviços; visa à flexibilização dos procedimentos; passa de um controle *a priori* para um controle *a posteriori* (de resultados).<sup>6</sup>

Como se percebe, o modelo gerencial, impregnado “das noções de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidades dos funcionários”<sup>7</sup>, está diretamente relacionado com o mandamento constitucional de eficiência, “qualidade do exercício do poder, que passou a ser demandada por sociedades que ganharam consciência coletiva de seus problemas e se dispuseram a participar de suas soluções”, passando a exigir “eficiência dos governos no atendimento de suas necessidades”.<sup>8</sup>

Emerson Gabardo<sup>9</sup> alerta que se mostra mais adequado falar em eficiência de Estado do que em eficiência administrativa, na medida em que o dever de eficiência do Estado não se limita às funções administrativas, sendo igualmente passíveis de submissão ao ideal de

---

<sup>5</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 170.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> CALHÃO, Antonio Ernani Pedrosa. *O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça*. São Paulo: RCS Editora, 2007, p. 74.

<sup>8</sup> MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *op. cit.*, p. 61.

<sup>9</sup> GABARDO, Emerson. *Princípio constitucional da eficiência administrativa*. São Paulo: Dialética, 2002. p. 18.

eficiência também as funções judiciárias e legislativas (além daquelas de cunho propriamente governamental).

Complementa essa ideia o seguinte comentário de Fábio Ribeiro Porto:

As práticas de gestão adotadas na Administração Pública podem ser sintetizadas na obra de David Osborne e Ted Glaber, na qual os autores argumentam que os problemas nas entidades governamentais não residem nas pessoas, mas no sistema de gestão, e somente a reforma das instituições e dos incentivos tornará a burocracia apta a responder às novas demandas quanto à efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços.

Em relação ao Poder Judiciário, a prestação jurisdicional, que constitui a essência da atividade do Judiciário, deve estar fundamentada no conhecimento explícito dos seus aspectos essenciais e em um processo dotado de eficiência e de transparência nas relações com a sociedade.

Assim, antenado aos novos caminhos para a gestão na Administração Pública, o Poder Judiciário deve buscar: uma atividade orientada por missões explicitamente definidas, efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços e envolvimento da sociedade e dos quadros internos na formulação e implementação de uma visão de futuro, sendo indispensável, para tanto, o auxílio da tecnologia.<sup>10</sup>

Decerto que a Constituição Federal impõe ao Poder Judiciário o dever de eficiência, seja na gestão administrativa, seja na prestação jurisdicional, embora esta não represente função administrativa típica. E não poderia ser diferente haja vista que a prestação jurisdicional constitui uma das principais formas de prestação do serviço público. Por conseguinte, são imprescindíveis medidas destinadas à criação de uma estrutura ágil e apta a assegurar a almejada celeridade processual, especialmente a partir do advento da Emenda Constitucional 45/2004, que implantou a Reforma do Judiciário, estabelecendo como direito fundamental a duração razoável do processo, dentre outras medidas.

### **1.1 Eficiência, eficácia e efetividade na administração da justiça**

O princípio da eficiência já estava contido implicitamente no texto originário da Constituição Federal, como se extrai dos artigos 70, caput, e 74; mas com a Emenda Constitucional n° 19/98 o legislador indicou expressamente que a administração pública deve pautar-se não mais pelo modelo burocrático, mas sim pelo modelo gerencial, focado no aprimoramento da capacidade de administrar e melhoria da qualidade da prestação dos serviços público, com menos gasto e mais resultados, portanto, com eficiência.

---

<sup>10</sup> FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALO, Ângelo Gamba Prata de. Tecnologia & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia. Belo Horizonte: Fórum, 2018.



Sobre a importância do mandamento constitucional de eficiência para a realização de uma gestão pública democrática, Diogo de Figueiredo Moreira Neto tece o seguinte comentário:

Presumidamente, toda ação seja pública ou privada, deve ser eficiente, de outro modo não atingirá o resultado que dela se espera. Mas este logro de resultados, que até certo ponto possa ser meramente dispositivo na gestão privada de interesses, é rigorosamente mandatário, quando referido à gestão de interesse públicos pelo Estado.

Em razão dessa distinção, a eficiência na condução dos interesses públicos merece não apenas ser constitucionalmente enunciada, como de fato o é (art. 37, CF), mas ser interpretada como um mandamento constitucional inafastável, de modo que o devido processo legal, por meio do qual se realiza a gestão pública, a aparelhe com os meios técnicos (tais como índices, parâmetros, prazos, verificações etc.) necessários para que ela venha a ser controlada em todas suas fases, até a efetiva realização dos resultados.

Este mandamento há de ser entendido como essencial ao Estado Democrático de Direito, na medida em que é funcionalmente imprescindível para que se realize uma gestão pública democrática, isso porque as técnicas democráticas, como o diálogo, o debate, a consulta, o processo, a justificação, o sufrágio, a regra da maioria e outras, são meios para chegar a consensos praticáveis para a condução dos negócios de uma coletividade.<sup>11</sup>

Em seu artigo intitulado “O princípio da eficiência e a efetividade do serviço público”, Adelino de Bastos Freire Neto apresenta as lições de Meirelles e Di Pietro sobre o princípio da eficiência:

Consoante se extrai do conceito atribuído por Meirelles (2009) a eficiência é imposta como um dever da administração, definida como aquilo que se impõe aos agentes público na realização de suas atribuições para que seja efetuada com maior presteza e rendimento do labor. Acrescenta que o referido princípio é o mais moderno, e foi incluído na medida em que houve a necessidade de ir além da legalidade para melhorar o desempenho, de modo a se exigir melhores resultados em favor do serviço público para atendimento das demandas da sociedade, nada mais além de que o dever de boa administração.

De forma diferente é a posição de Di Pietro (2011) que coloca a eficiência em dois prismas distintos, podendo ser considerado tanto a forma em que o agente público atua por melhores desempenhos de suas atribuições obtendo resultados satisfatórios, quanto em relação à forma de organização, estruturação em que se desenvolve e disciplina a Administração Pública para o controle de resultados por meios eficazes.<sup>12</sup>

Emerson Gabardo,<sup>13</sup> após discordar da proposição de um conceito padrão imutável para o vocábulo eficiência, adere ao pensamento de Antônio Francisco de Souza, por uma

<sup>11</sup> MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. op. cit., p. 126.

<sup>12</sup> FREIRE NETO, A. B. O princípio da eficiência e a efetividade do serviço público. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/54368/o-principio-da-eficiencia-e-a-efetividade-do-servico-publico>. Acesso em: 13 jun. 2019.

<sup>13</sup> GABARDO, Emerson. Princípio constitucional da eficiência administrativa. São Paulo: Dialética, 2002. p. 240.

conceituação jurídica indeterminada, enquanto Carlos Alberto de Salles<sup>14</sup> atribui ao termo eficiência um conceito de matriz predominantemente econômica, pois necessário entender o significado econômico de eficiência e suas possibilidades de aplicação ao direito, descabendo, portanto, restringi-lo aos limites jurídicos.

Ubirajara Custódio Filho, na linha pensamento de Idalberto Chiavenato, assevera que “no âmbito da ciência da administração, a eficiência está ligada à correta e adequada utilização dos recursos disponíveis, enquanto a eficácia se refere à efetiva consecução dos resultados desejados. A eficiência se relaciona com os meios; a eficácia se liga aos fins.”<sup>15</sup> Também lembra que o termo eficiência, “em sentido comum, é sinônimo de eficácia, qualidade de algo que produz bons resultados, que funciona de acordo com o padrão esperado e aceitável, pelo menos”.<sup>16</sup> E aponta as razões pelas quais entende que o intérprete deverá escolher o sentido comum do vocábulo, e não a sua acepção científica:

Optando-se pelo sentido comum, o princípio da eficiência significaria ao agente administrativo a obrigação de satisfazer as necessidades dos cidadãos (consecução dos fins), com presteza e de maneira menos dispendiosa possível para a Administração (otimização dos meios). Aqui, eficiente seria a Administração que obtivesse os resultados que dela se espera, ao menor custo e no melhor tempo.

Por outro lado, preferindo-se o sentido científico, o princípio da eficiência imporia ao agente administrativo somente o dever de se preocupar com o ótimo aproveitamento dos meios disponíveis, liberando-o da responsabilidade pelo cumprimento de metas. Nessa hipótese, Administração eficiente seria aquela que utilizasse os recursos disponíveis racionalmente, com economicidade, mas descomprometida com a questão de metas e resultados, pois metas e resultados não se incluem na acepção científica de eficiência.

A escolha deve recair sobre o sentido comum do vocábulo, o qual lhe confere maior amplitude semântica, identificando eficiência com eficácia.<sup>17</sup>

Como argumentos jurídicos que recomendam a adoção do sentido comum de eficiência para sua compreensão como princípio constitucional, o mesmo autor aponta o princípio da máxima efetividade ou da interpretação efetiva; o aspecto teleológico da norma, que visa a aprimorar os métodos de trabalho e os resultados da Administração; a interpretação sistemática do princípio da eficiência com as outras alterações introduzidas na CF/88 pela EC 19/98; o princípio da indisponibilidade dos interesses públicos, que impõe aos agentes

---

<sup>14</sup> SALLES, Carlos Alberto de. Eficiência: um novo paradigma do direito na ordem globalizada? In: DERANI, Cristiane; COSTA, José Augusto Fontoura (Orgs.). Globalização & Soberania. Curitiba: Juruá, 2004, p.191.

<sup>15</sup> COSTODIO FILHO, Ubirajara. A emenda constitucional 19/98 e o princípio da eficiência na administração pública. In Revista dos Tribunais. Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política. Instituto Brasileiro de Direito Constitucional. São Paulo: RT, 1999. p. 209-217.

<sup>16</sup> Ibidem, p. 211.

<sup>17</sup> Idem.

administrativos cuidar tanto do uso correto dos meios, quanto da efetiva consecução dos fins previstos na lei.<sup>18</sup>

Como se pode notar, a administração gerencial apresenta semelhança com técnicas utilizadas pelas empresas privadas, na medida em que prioriza a eficiência na busca a qualidade dos serviços ao menor custo e no melhor tempo, em prol do bem comum, o que se mostra compatível com o ideal democrático.

## **1.2 A eficiência como vetor do acesso à justiça**

As constituições democráticas contemplam direitos de diferentes gerações ou dimensões, que se consolidaram a partir das revoluções burguesas. O direito de acesso à justiça caracteriza-se como direito fundamental de segunda geração ou dimensão destinado à concretização de outros direitos, fundamentais ou não.

Na diretriz da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Constituição Federal assegura como cláusula pétrea o acesso à justiça, estabelecendo que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (art. 5º, XXXV).

Visto a partir de uma concepção ampla do direito, não basta para concretização do acesso à justiça a simples garantia de postular uma pretensão junto ao órgão judiciário, devendo também ser viabilizado o acesso à ordem jurídica justa. A esse respeito leciona Kazuo Watanabe:

O princípio de acesso à justiça, inscrito no n. XXXV do art. 5º, da Constituição Federal, não assegura apenas acesso formal aos órgãos judiciários, e sim um acesso qualificado que propicie aos indivíduos o acesso à ordem jurídica justa, no sentido de que cabe a todos que tenham qualquer problema jurídico, não necessariamente um conflito de interesses, uma atenção por parte do Poder Público, em especial do Poder Judiciário.<sup>19</sup>

O devido processo legal, a duração razoável do processo, a celeridade e a eficiência na prestação da tutela jurisdicional integram o conceito de ordem jurídica justa. Assim, percebe-se o gigantesco desafio do Poder Judiciário como responsável pela demanda dos consumidores dos serviços judiciários, competindo-lhe utilizar racionalmente os recursos disponíveis para o cumprimento satisfatório da missão pacificadora de conflitos, que inadmita a intempestividade

---

<sup>18</sup> Ibidem, p. 214.

<sup>19</sup> WATANABE, Kazuo. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. São Paulo: Revista de Processo, 2011. p. 385.

e a falta de qualidade da prestação jurisdicional, por violar o mencionado direito constitucional do acesso à justiça.

Como bem pondera Fernando Fontoura da Silva Cais “Não se pode pensar somente no acesso, sendo necessário pensar na justiça, o que impõe a necessidade de equilibrar a abertura das portas do Poder Judiciário com a necessidade de conferir uma prestação de serviço de qualidade”.<sup>20</sup>

Na abalizada percepção do citado autor “Quanto mais são abertas as portas do Judiciário, mais se fecham as da justiça, porque não é humana (ou economicamente) possível pretender que um número limitado de juízes seja capaz de conferir uma análise adequada e aprofundada a todas as demandas (com seus recursos e incidentes) que lhe são dirigidas”.

No mesmo sentido Wilson Alves de Souza comenta:

Nesse ponto, se é indispensável uma **porta de entrada**, necessário igualmente é que exista a **porta de saída**. Por outras palavras, de nada adianta garantir o direito de postulação ao Estado-juiz sem o devido processo em direito, isto é, sem processo provido de garantias processuais, tais como contraditório, ampla defesa, produção de provas obtidas por meios lícitos, ciência dos atos processuais, julgamento em tempo razoável, fundamentação das decisões, julgamento justo eficácia das decisões, etc.<sup>21</sup>

Fábio Ribeiro Porto expõe que:

Num quadro raso e superficial, é possível identificar que o Judiciário passou da utilização de papel e caneta para a máquina de escrever; desta, para a utilização do computador, apenas como substituição da forma escrita e, depois, começou-se a utilizar os recursos computacionais: o processo transformou-se do físico para o digital e, a partir daí, implantou-se e ainda se implanta, paulatinamente, automação de rotinas, com o computador (sistema/software), substituindo, gradativamente, rotinas antes mecanizadas e burocráticas, desempenhadas por servidores.

O mesmo autor destaca os seguintes benefícios decorrentes da automação do processo eletrônico:

a) a celeridade na realização das intimações e do protocolo de petições, que será, via de regra, automática; b) o monitoramento estatístico o acompanhamento da produtividade em tempo real; c) a eliminação do “tempo vazio do processo”, exteriorizado nas rotinas cartorárias dispensadas em decorrência da automação do processo eletrônico, tais como as certificações; a redução e o reaproveitamento da mão de obra, que poderá ser deslocada para o gabinete; g) o retorno automático do processo à conclusão, o que será

<sup>20</sup> PUOLI, José Carlos Baptista. Direito Processual Constitucional. O paradoxo do acesso à justiça. Brasília: Gazeta Jurídica. Brasília. 2016.

<sup>21</sup> SOUZA, Wilson Alves de. **Acesso a Justiça**. Salvador: Dois de Julho, 2011. p. 25-26.

predefinido, de acordo com o ato anteriormente realizado; h) a contagem automática dos prazos processuais, melhorando sobremaneira a gestão do tempo processual.<sup>22</sup>

A digitalização tem sido apresentada, executada e festejada, ainda que em meio a pensamentos céticos, como um dos instrumentos para afastar entraves que dificultam o acesso da população ao Poder Judiciário, bem como a entrega da prestação jurisdicional com eficiência, eficácia e efetividade.

## **2 DISPOSIÇÕES SOBRE A DIGITALIZAÇÃO DO PROCESSO NA JUSTIÇA BRASILEIRA**

Acentuadamente nas duas últimas décadas, os tribunais e o CNJ passaram a implantar estrutura destinada a assegurar rapidez e segurança na tramitação processual, notadamente por meio da tecnologia, tendência acentuada com a edição da Lei 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, permitindo o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais, nas esferas civil, penal e trabalhista, bem como aos juizados especiais, em qualquer grau de jurisdição. O seu artigo 18 estabelece expressamente que “Os órgãos do Poder Judiciário regulamentarão esta Lei, no que couber, no âmbito de suas respectivas competências”. Posteriormente, adveio a Lei 12.682, de 9 de julho de 2012, que dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos, extraindo-se de seu conteúdo<sup>23</sup> a preocupação do legislador com a segurança do processo de digitalização.

Pontue-se que o Código de Processo Civil de 2015, além de permitir a prática total ou parcial de atos processuais em meio digital (art. 193), viabilizou fossem realizados por meio de videoconferência ou gravação audiovisual de audiências (arts. 209, §1º, 385, §3º e 460). Essas

---

<sup>22</sup> FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALO, Ângelo Gamba Prata de. Tecnologia & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 123.

<sup>23</sup> BRASIL. Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12682.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12682.htm). Acesso em: 20 set. 2019. Art. 3º O processo de digitalização deverá ser realizado de forma a manter a integridade, a autenticidade e, se necessário, a confidencialidade do documento digital, com o emprego de certificado digital emitido no âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil. Parágrafo único. Os meios de armazenamento dos documentos digitais deverão protegê-los de acesso, uso, alteração, reprodução e destruição não autorizados. Art. 4º As empresas privadas ou os órgãos da Administração Pública direta ou indireta que utilizarem procedimentos de armazenamento de documentos em meio eletrônico, óptico ou equivalente deverão adotar sistema de indexação que possibilite a sua precisa localização, permitindo a posterior conferência da regularidade das etapas do processo adotado.

práticas já faziam parte da rotina de alguns tribunais antes mesmo da entrada em vigor da mencionada lei, como se infere, inclusive, da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 105, de 6 de abril de 2010, que dispõe sobre a documentação de depoimentos por meio do sistema audiovisual e realização de interrogatório e inquirição de testemunhas por videoconferência.

Em 2013, por meio da Resolução 185 de 18/12/2013 o CNJ instituiu o Sistema Processo Judicial Eletrônico – Pje como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais, além de estabelecer os parâmetros para sua implementação e funcionamento. As considerações contidas no referido documento, abaixo transcritas, denotam a influência das disposições constitucionais e infraconstitucionais voltadas para a eficiência e celeridade processual. Ei-las:

**CONSIDERANDO** as diretrizes contidas na Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, especialmente o disposto no art. 18, que autoriza a regulamentação pelos órgãos do Poder Judiciário;

**CONSIDERANDO** os benefícios advindos da substituição da tramitação de autos em meio físico pelo meio eletrônico, como instrumento de celeridade e qualidade da prestação jurisdicional;

**CONSIDERANDO** a necessidade de racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário;

**CONSIDERANDO** o contido no Acórdão TCU 1094, que, entre outras medidas, recomenda que o Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT fiscalize "as medidas a serem adotadas pelos órgãos integrantes da Justiça do Trabalho, de modo a evitar o desperdício de recursos no desenvolvimento de soluções a serem descartadas quando da implantação dos projetos nacionais, orientando acerca da estrita observância dos termos do Ato Conjunto CSJT.TST.GP.SE 9/2008, especialmente em seus arts. 9º e 11, zelando pela compatibilidade das soluções de TI adotadas no âmbito da Justiça do Trabalho, bem como se abstendo da prática de contratações cujo objeto venha a ser rapidamente descartado, podendo resultar em atos de gestão antieconômicos e ineficientes", com envio de cópia ao Conselho Nacional de Justiça;

**CONSIDERANDO** as vantagens advindas da adoção de instrumentos tecnológicos que permitam a adequação do funcionamento do Poder Judiciário aos princípios da proteção ambiental;

**CONSIDERANDO** a necessidade de regulamentar a implantação do sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe nos órgãos do Poder Judiciário, de modo a conferir-lhe uniformidade;

**CONSIDERANDO** a edição da Resolução nº. 94 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT, de 23 de março de 2012, e suas posteriores alterações, que regulamentou o PJe-JT no âmbito daquela justiça especializada;

**CONSIDERANDO** a Resolução n. 202, de 29 de agosto de 2012, do Conselho da Justiça Federal, que "Dispõe sobre a implantação do Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus";

**CONSIDERANDO** o Acordo de Cooperação Técnica n. 029/2012, celebrado entre o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho da Justiça Federal, detalhando as obrigações dos partícipes quanto à customização, implantação e utilização do PJe no âmbito da Justiça Federal;

**CONSIDERANDO** a Resolução n. 23393/2013, aprovada pelo Tribunal Superior Eleitoral na Sessão Administrativa de 10 de setembro de 2013, que regulamentou o Processo Judicial Eletrônico - PJe na Justiça Eleitoral;

**CONSIDERANDO** a adesão de grande número de Tribunais de Justiça ao Sistema PJe, por meio do Acordo de Cooperação n. 043/2010;

**CONSIDERANDO** as atribuições do Conselho Nacional de Justiça, previstas no art. 103-B, § 4º, da Constituição Federal, especialmente no que concerne ao controle da atuação administrativa e financeira e à coordenação do planejamento estratégico do Poder Judiciário, inclusive na área de tecnologia da informação,

**CONSIDERANDO** a deliberação do Plenário do Conselho Nacional de Justiça na 181ª Sessão Ordinária, realizada em 17 de dezembro de 2013.

Na atualidade, diversos tribunais, inclusive o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Supremo Tribunal Federal (STF) adotam o processo eletrônico. O uso da tecnologia tem contribuído tanto para acelerar etapas do processo como para coleta e análise de dados oriundos da classificação de processos, que faz parte de uma política que de acordo com o Conselho Nacional de Justiça

Visa atingir maior uniformidade no tratamento da informação com a geração de análises estatísticas mais precisas e detalhadas, essenciais ao planejamento estratégico do Poder Judiciário, melhorando a gestão de pauta pelos órgãos judiciais, a recuperação de informações pelos órgãos supervisores, o controle de prevenção e distribuição processual por competência em razão da matéria, entre outros benefícios.<sup>24</sup>

A gestão estratégica, que até recentemente fora direcionada para as empresas privadas, nos últimos anos passou a ser fortemente aplicada no setor público, que adotou o modelo gerencial, “pautado por conceitos e práticas há muito aplicadas nas empresas privadas: flexibilidade de gestão, foco na qualidade dos serviços e prioridade às demandas do consumidor”<sup>25</sup>.

No Poder Judiciário a gestão estratégica faz parte da política do CNJ (Resolução N. 198, de 1º de julho de 2014)<sup>26</sup>, que tem trazido muitos benefícios para a coletividade. A maioria dos tribunais de justiça adota planejamento estratégico no qual a tecnologia é uma das

<sup>24</sup>FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALO, Ângelo Gamba Prata de. Tecnologia & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 104.

<sup>25</sup>Ibidem, p. 110.

<sup>26</sup>CNJ. Resolução 198. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_198\\_01072014\\_30052019152048.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_198_01072014_30052019152048.pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.

ferramentas para cumprimento de suas metas. O STJ, por exemplo, no tema EFICIÊNCIA OPERACIONAL do seu planejamento estratégico indica os seguintes propósitos:

Buscar a excelência na gestão: Buscar o aprimoramento dos procedimentos organizacionais, fomentando a cultura de inovação e a aplicação de métodos e técnicas, para a melhoria da prestação de serviços.

Acelerar os trâmites judiciais: Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais, otimizando o tempo em cada fase da cadeia de valor, para que seja assegurada a razoável duração do processo.

Elevar a produção de julgados: Aumentar o número de decisões judiciais, adotando as boas práticas de gestão, para o atendimento à demanda da sociedade<sup>27</sup>.

Registre-se que em 2017 o STJ concluiu a integração eletrônica iniciada em 2009, de forma que atualmente todos os recursos provenientes dos 32 tribunais sujeitos à sua jurisdição são recebidos em formato eletrônico, exceto na hipótese de problemas técnicos momentâneos nas cortes originárias. Foi abolida a remessa de processos físicos em malotes pelos correios.

O Supremo Tribunal Federal, por meio das Resoluções 427, de 20 de abril de 2010, e 574, de 30 de março de 2017 regulamentou o processo eletrônico e dispôs sobre a digitalização do acervo processual do referido Tribunal, respectivamente.

No âmbito no TJDFT, que também adota Planejamento Estratégico<sup>28</sup>, a Resolução 2 de 27 de março de 2018 estabeleceu a Política de Gestão Documental de Processos e Documentos em meio digital do TJDF, enquanto a Portaria Conjunta 24 de 20 de fevereiro de 2019 determinou a conversão do suporte dos processos judiciais físicos em trâmite no TJDFT para o meio digital.

Como se percebe, a digitalização foi introduzida na justiça brasileira como instrumento de efetivação do acesso à justiça assegurado pelo ordenamento pelo ordenamento jurídico. O sistema PJe visa atender as necessidades do Judiciário e de seus usuários, do ponto de vista da eficiência do serviço de justiça, bem como das melhores práticas de usabilidade e acessibilidade. A partir dessas premissas serão analisadas nos tópicos seguintes as críticas sobre a eficiência da digitalização, bem como os dados a respeito do avanço entre os processos físico e digital no âmbito do TJDFT.

<sup>27</sup>BRASIL. STJ. Plano estratégico. 2014. Disponível em: <[http://www.stj.jus.br/file\\_source/STJ/Midias/arquivos/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica/Plano\\_Estrat%C3%A9gico\\_STJ2014\\_versao\\_2\\_4\\_tema\\_25\\_anos\\_v2.pdf](http://www.stj.jus.br/file_source/STJ/Midias/arquivos/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica/Plano_Estrat%C3%A9gico_STJ2014_versao_2_4_tema_25_anos_v2.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2019

<sup>28</sup>TJDFT. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-estrategica/gestao-estrategica>. Acesso em: 13 jun. 2019.



## 2.1 Os problemas da digitalização do processo

O Poder Judiciário, sintonizado com as mudanças sociais, vem se aproximando cada vez mais da sociedade, buscando não só imprimir celeridade à prestação jurisdicional, como também atuar em setores de interesse da coletividade a exemplo da instituição e regulamentação do Cadastro Nacional de Presos (Banco Nacional de Monitoramento de Prisão/BNMP 2.0), conforme Resolução 251, de 4 de setembro de 2018, do CNJ<sup>29</sup>, que visa acompanhar a situação e o histórico prisional de todos os presos brasileiros, informações estas disponibilizadas ao público pelo internet, exceto aquelas sigilosas ou restritas.

Essa atuação proativa foi intensificada a partir da Reforma do Poder Judiciário implementada com a Emenda Constitucional 45/2004. A tecnologia está entre as principais ferramentas para eficiência, eficácia e efetividade das ações destinadas ao atendimento das demandas da sociedade.

É notório que a digitalização trouxe benefícios aos magistrados, servidores, advogados e demais profissionais essenciais à administração da justiça. Carimbos, juntadas, prateleiras de processos são práticas superadas na maioria dos tribunais, o que provocou a diminuição de gastos e tornou mais ágil o trâmite processual. Com o processo virtual advogados podem, sem sair do escritório ou residência, acompanhar processos das mais diversas unidades judiciárias localizadas dentro ou fora do seu domicílio. Outra vantagem do processo eletrônico é a possibilidade de protocolar peças até as 23h59 do último dia do prazo, portanto, fora do horário de expediente.

Apesar dos problemas decorrentes da descontinuidade administrativa e da inaptidão técnico-administrativa em gestão, apontados por Antonio Ernani Pedroso Calhao<sup>30</sup> como duas limitações a serem superadas pelo Poder Judiciário em razão da transposição do modelo burocrático para o gerencial de administração pública, a virtualização dos processos judiciais vem avançando gradativamente no Brasil. Mas a inclusão digital do jurisdicionado não tem se consolidado na mesma proporção. A esse respeito o Juiz Federal George Marmelstein Lima adverte que:

---

<sup>29</sup>CNJ. Resolução 251. Disponível em:

[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_251\\_04092018\\_05092018140059.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_251_04092018_05092018140059.pdf).

Acesso em: 13 jun. 2019.

<sup>30</sup> CALHÃO, Antonio Ernani Pedroso. O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça. São Paulo: RCS Editora, 2007. p. 152.

Apesar de todos os benefícios trazidos com a informatização do processo, sem uma política social séria de inclusão digital aumentará ainda mais o abismo entre o povo e a Justiça. A população de menor renda, que já sente dificuldade de compreender o funcionamento da Justiça tradicional, ficará totalmente excluída da Justiça "virtual". A Justiça "on-line" será uma justiça de elites, totalmente inacessível para o chamado "proletariado offline". Os "desplugados", que seriam aqueles que não possuem conhecimentos em informática (analfabetos tecnológicos), não possuem computadores, linhas telefônicas ou nem mesmo são alfabetizados, ficarão isolados(...).<sup>31</sup>

De fato, especialmente para o jurisdicionado demandante ou demandado que não tem acesso aos bens básicos, muito menos ao conhecimento e equipamentos de informática, a virtualização pode dificultar a sua compreensão sobre o funcionamento da justiça e contornos da demanda de seu interesse. Mera senha de acesso aos autos digitais de nada adiantará para uma pessoa que não sabe ou não dispõe dos meios para utilizá-la. Até mesmo operadores do direito, especialmente os mais antigos, necessitam superar algumas desconfianças e resistências à mudança do processo físico para o digital.

Outro problema está relacionado com a necessidade de afastar a marca do isolamento e incomunicabilidade, valendo destacar, nesse aspecto, o esforço do CNJ para implantar um sistema para todas as unidades da federal, na medida em que embora o PJe seja uma realidade para a maioria dos tribunais, ainda há os que operam com sistema diferente, a exemplo do Tribunal de Justiça de São Paulo, que adota o e-Saj. Assim, apesar das vantagens aplaudidas, muitos problemas remanescem pendentes de solução. Nesse aspecto, aliás, a fala do advogado **Pedro Bueno de Andrade**, do Andrade e Taffarello advogados:

Existem diversos problemas ainda a serem solucionados, a começar pelo próprio sistema utilizado pelos tribunais, com cada tribunal utilizando um, os sistemas não se conversam, o advogado precisa ter um determinado *software*, um determinado sistema para acessar um tipo de coisa, e outro *software* para uma outra coisa... As audiências que são filmadas, quando a ação sobe ao tribunal, muitas vezes esse material se torna inacessível aos juízes de segundo grau, pois me parece que o sistema não comporta essa espécie de arquivo digital de áudio e vídeo. O que existe é uma intenção muito boa, porém ainda há muito a se planejar, em termos de Brasil. Precisamos ter um sistema agora, senão único, padronizado, que utilize as mesmas ferramentas para que os advogados e a própria Justiça possa trabalhar de uma forma mais ágil.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> LIMA, George Marmelstein. E-processo: uma verdadeira revolução procedimental. Teresina: Jus Navigandi, 2003. Disponível: <https://jus.com.br/artigos/3924/e-processo>. Acesso em: 13 jun. 2019.

<sup>32</sup> CONSULTOR JURÍDICO. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-fev-25/tj-sp-primeira-corte-estadual-grande-porte-100-digital>. Acesso em: 13 jun. 2019.

Conforme registra documento do CNJ<sup>33</sup>, nos anos de 2011 a 20112, em decorrência da expansão do PJe na Justiça do Trabalho, houve o agravamento dos problemas que afetavam o desempenho de tal sistema, levando os técnicos a concluir pela “necessidade de definir um novo modelo arquitetural sustentável para o PJe, alicerçado com atributos de qualidade como testabilidade, manutenibilidade, escalabilidade e segurança. Além disso, o sistema precisa conter requisitos que facilitem a sua utilização, ou seja, com *design* voltado principalmente para a facilidade de uso (usabilidade) e com desenho universal (acessibilidade)”. Como solução, decidiu-se que pela construção de uma nova versão do PJe, com observância de que “as versões atuais continuariam em produção sem qualquer manutenção evolutiva, apenas corretiva; as novas funcionalidades seriam implementadas apenas na nova versão, cujos módulos poderiam ser gradativamente ativados em paralelo à versão atual”.

Apesar de inúmeros problemas enfrentados, dos quais aqui se aponta uma minoria, é notório que a digitalização no Poder Judiciário, além de ter reduzido a burocracia da qual se afasta o modelo gerencial de administração pública, tem se mostrado um caminho seguro e sem retorno para o alcance da almejada eficiência, eficácia e efetividade da prestação jurisdicional.

### **3 ESTUDO DE CAMPO – DADOS SOBRE A EFICIÊNCIA DA DIGITALIZAÇÃO PROCESSUAL NO TJDF**

Como visto nos tópicos anteriores, a partir da Emenda Constitucional 45/2004, que implantou a Reforma do Judiciário, o Poder Judiciário Brasileiro passou a intensificar as medidas de racionalidade dos respectivos processos de trabalho, tendo a tecnologia como uma das principais ferramentas destinadas à concretização da razoável duração do processo, direito fundamental incluído pela referida Emenda no rol dos direitos e garantias fundamentais do art. 5º da Constituição Federal.

Além da tecnologia, o planejamento estratégico largamente utilizado na iniciativa privada, passou a fazer parte da rotina dos tribunais brasileiros, orientados pelo Conselho Nacional de Justiça, que editou as Resoluções 49/2007 e 70/2009, dispondo a primeira sobre as medidas a serem adotadas pelos tribunais para organizar em sua estrutura a unidade administrativa competente para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica do Tribunal; a segunda instituiu o planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário, as

---

<sup>33</sup>CADERNO PJE – Processo Judicial Eletrônico. 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/551be3d5013af4e50be35888f297e2d7.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2019.

diretrizes norteadoras dos planejamentos estratégicos dos tribunais pátrios. A Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020 – Estratégia Judiciário 2020 foi instituída pela Resolução do Conselho Nacional de Justiça – CNJ 198, de 1º de julho de 2014. Antes, o CNJ instituiu, por meio da Resolução 185/2013, o Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais.

Seguindo as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, o TJDFT instituiu em 2016 diretrizes para digitalização dos processos físicos em acervo para o Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe), nas unidades jurisdicionais em que tal sistema estivesse implantado (TJDFT, Portaria Conjunta 99/2016); recentemente o mesmo Tribunal determinou a conversão do suporte dos processos judiciais físicos em trâmite no TJDFT para o meio digital, conforme Portaria Conjunta 24/2019, que substituiu a Portaria Conjunta 99/2016.

Além de adotar a tecnologia como uma das principais ferramentas destinadas à concretização da razoável duração do processo, desde 2006, o TJDFT utiliza o Planejamento Estratégico para se modernizar, aperfeiçoar o processo organizacional e orientar as ações institucionais para atender às demandas da sociedade. O seu Plano Estratégico para o período de 2015 a 2020 (PE 2015-2020), aprovado pela Resolução 3, de 23 de abril de 2015, surgiu do processo de revisão do Plano Estratégico 2010-2016 em razão da publicação da Resolução CNJ 198, de 1º de julho de 2014.

No dia 10 de agosto do corrente ano o DFTV 1ª edição<sup>34</sup> divulgou matéria sobre a digitalização de processos no TJDFT, destacando-se as seguintes informações: o Tribunal deixará de receber processos em papel a partir de setembro do corrente ano e pretende digitalizar todo acervo até abril de 2020; por mês eram recebidos 25.000 processos, em torno de cem toneladas de papel; mais de 232 mil processos foram digitalizados na primeira instância, quase 22 mil na segunda, o que corresponde a mais de 25 milhões de páginas; o Tribunal deixou de gastar mais de 51 mil resmas de papel, economia de quase dois milhões de reais; ainda existem cerca de 120.000 processos físicos para serem digitalizados até abril de 2020 pela força-tarefa composta de 250 servidores.

A digitalização dos processos no TJDFT, mesmo sem ter sido finalizada, vem acarretando significativas mudanças positivas, especialmente celeridade processual, conforme

---

<sup>34</sup>GLOBO. TJDF monta força-tarefa para digitalizar processos que ainda tramitam em papel. Produção: Globo. Brasília. 2019. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7833225/>. Acesso em: 17 set. 2019.

relato de Roberto Rodrigues de Sousa, autor do artigo “O impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico nas unidades judiciais cíveis e de família do Distrito Federal e o reflexo no ritmo da tramitação processual”<sup>35</sup>, por meio do qual conclui que “O PJe trouxe mais transparência, celeridade e praticidade ao processo e reduziu gastos com folhas, pastas, escaninhos, arquivos e malotes”, contribuindo, por conseguinte, para a redução do tempo de tramitação processual.

O notório avanço da eficiência no âmbito do TJDFT em face da implantação do processo judicial eletrônico pode ser constatado pela análise dos relatórios justiça em números, publicado anualmente pelo CNJ desde 2005, abrangendo informações de 27 Tribunais de Justiça Estaduais (TJs), cinco Tribunais Regionais Federais (TRFs), 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), três Tribunais de Justiça Militar Estaduais (TJMs), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Superior Tribunal Militar (STM), totalizando 90 tribunais.

Em 2018, o CNJ concedeu ao TJDFT em 2018, pelo segundo ano consecutivo, o Selo Ouro do Justiça em Números, bem como prêmio pelo 4º lugar no Ranking da Transparência do Poder Judiciário, conforme notícia publicada no sítio do tribunal premiado:

Neste ano, o empenho do TJDFT em promover uma prestação jurisdicional eficiente, célere, transparente e de qualidade para a população do Distrito Federal foi reconhecido por órgãos de controle como o Conselho Nacional de Justiça – CNJ e o Tribunal de Contas da União – TCU, por meio de premiações e da melhoria de desempenho em índices oficiais.

Em 2018, o TJDFT conquistou, pelo segundo ano consecutivo, o Selo Ouro do Justiça em Números, bem como prêmio pelo 4º lugar no Ranking da Transparência do Poder Judiciário, ambos concedidos pelo CNJ. Além disso, o Tribunal saltou de 42º para 26º no índice de governança de Tecnologia da Informação – TIC do CNJ, que considera 92 órgãos, e de 49,01% para 78% no índice de governança em contratações do TCU.<sup>36</sup>

O TJDFT, com 210 unidades judiciárias, é considerado um tribunal de médio porte, ao lado dos tribunais de justiça da Bahia, Pernambuco, Ceará, Goiás, Santa Catarina, Mato Grosso, Pará, Espírito Santo e Maranhão. Dentre os tribunais estaduais, de grande, médio e grande porte, o TJDFT (12.154) é o mais demandado, enquanto o menos demandado é o TJPA (2.799),

<sup>35</sup>SOUSA, Roberto Rodrigues de. O impacto do processo judicial eletrônico nas unidades judiciais cíveis e de família do Distrito Federal e o Reflexo no ritmo da tramitação processual. TJDFT, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa>. Acesso em: 17 set. 2019.

<sup>36</sup>DESEMPENHO do TJDFT em 2018 é reconhecido por órgãos de controle. TJDFT, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2018/dezembro/desempenho-do-tjdft-em-2018-e-reconhecido-por-orgaos-de-controle>. Acesso em: 17 set. 2019.

conforme revela Justiça em números 2019, p. 84. Mesmo sendo o mais demandado, tem a menor taxa de congestionamento dentre os tribunais de médio porte, p. 98, do mesmo relatório.

Além da taxa de congestionamento, o Índice de Atendimento à Demanda (IAD) e o percentual de processos eletrônicos são indicadores de desempenho do Poder Judiciário, assim definidos no Justiça em Números 2019, p. 95:

A taxa de congestionamento mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos. A taxa de congestionamento líquida, por sua vez, é calculada retirando do acervo os processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório. Cumpre informar que nem todos os processos em tramitação estão aptos a serem baixados. É o caso, por exemplo, das execuções penais, que precisam permanecer no acervo enquanto o cumprimento da pena estiver em andamento. O IAD, por sua vez, reflete a capacidade das cortes em dar vazão ao volume de casos ingressados. O nível de informatização dos tribunais é calculado considerando o total de casos novos ingressados eletronicamente em relação ao total de casos novos físicos e eletrônicos, desconsideradas as execuções judiciais iniciadas.

Visando conhecer em números o desempenho do TJDFT, serão colacionadas abaixo tabelas publicadas no Justiça em Números de 2016 a 2019, das quais se infere, dentre outras informações importantes, o avanço da digitalização.

#### JUSTIÇA EM NÚMEROS 2016, ano base 2015.<sup>37</sup>

Extrai-se dos dados estatísticos que em 2015 o TJDFT atingiu taxa de congestionamento líquida de 45,1% e bruta de 54,0%; o índice de atendimento à demanda ficou em 118,4% e o índice de processos eletrônicos em 12%.

Figura 1. Taxa de congestionamento bruta e líquida da Justiça Estadual, por tribunal.

---

<sup>37</sup> CNJ. Justiça em Números. Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/3999e367fff7bf4974dd6e25dfc4f510.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

Gráfico 4.27 – Taxa de congestionamento bruta e líquida da Justiça Estadual, por tribunal

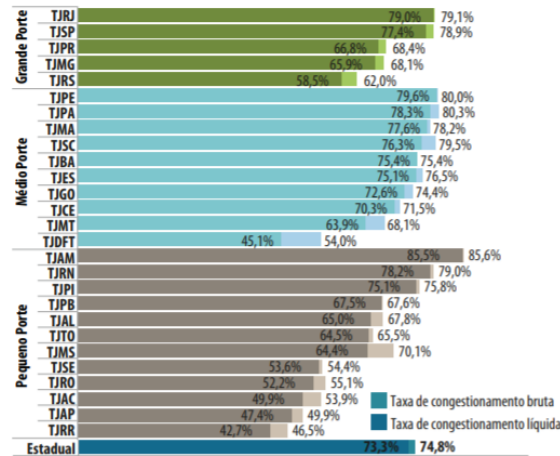


Figura 2. Índice de atendimento à demanda da Justiça Estadual, por tribunal.

Gráfico 4.28 – Índice de Atendimento à Demanda da Justiça Estadual, por tribunal

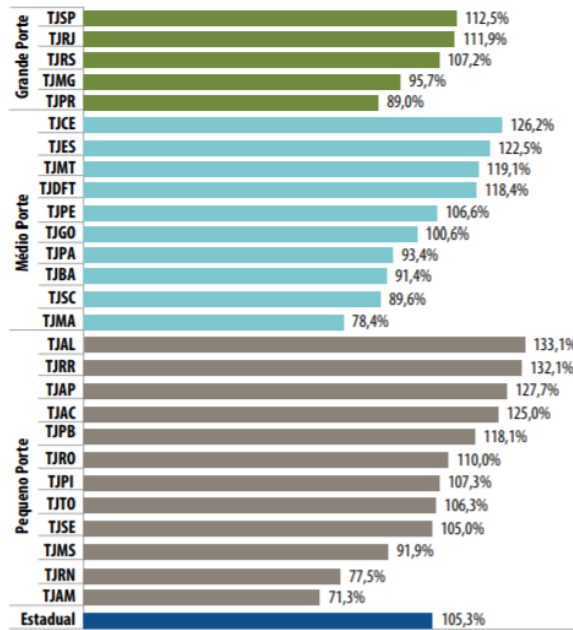
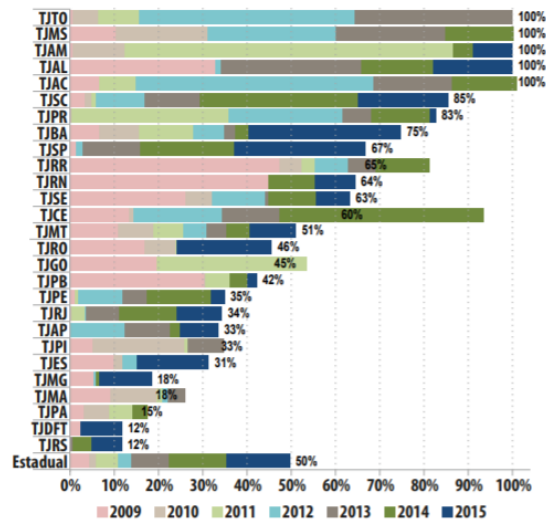


Figura 3. Índice de processos eletrônicos na Justiça Estadual, por ano e tribunal.

Gráfico 4.29 – Índice de processos eletrônicos na Justiça Estadual, por ano e tribunal

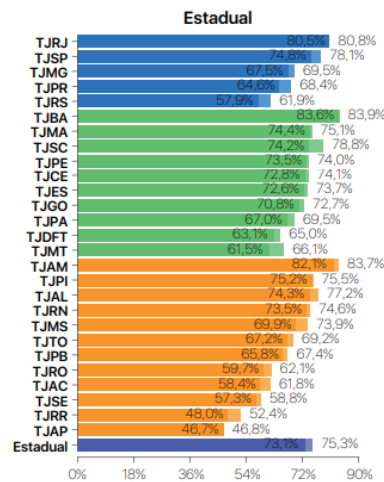


JUSTIÇA EM NÚMEROS 2017, ano base 2016.<sup>38</sup>

De acordo com as tabelas abaixo, em 2016 o TJDFT atingiu taxa de congestionamento líquida de 63,1% e bruta de 65,0%; o índice de atendimento à demanda ficou em 89,6% e o índice de processos eletrônicos em 19,8%.

Fig. 4. Taxa de congestionamento total e líquida por tribunal.

Figura 55: Taxa de congestionamento total e líquida, por tribunal



<sup>38</sup> CNJ. Justiça em Números. Conselho Nacional de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.



Figura 5. Índice de atendimento à demanda, por tribunal.

Figura 56: Índice de Atendimento à Demanda, por tribunal

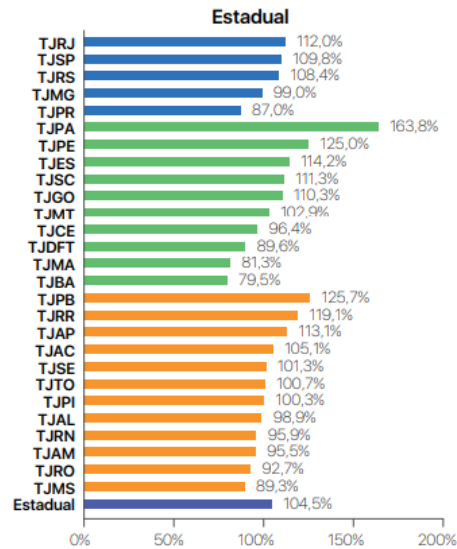
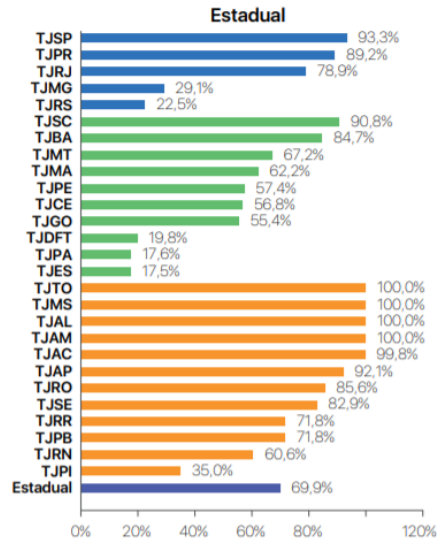


Figura 6. Percentual de casos novos eletrônicos, por tribunal.

Figura 57: Percentual de casos novos eletrônicos, por tribunal



JUSTIÇA EM NÚMEROS 2018, ano base 2017<sup>39</sup>

A análise estatística demonstra que em 2017 o TJDFT atingiu taxa de congestionamento líquida de 57,2% e bruta de 60,3%; o índice de atendimento à demanda ficou em 102,8% e o índice de processos eletrônicos em 53,0%.

<sup>39</sup>CNJ. Justiça em Números. Conselho Nacional de Justiça, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

Figura 7. Taxa de congestionamento total e líquida, por tribunal, em 2017.

Figura 66: Taxa de congestionamento total e líquida, por tribunal, em 2017

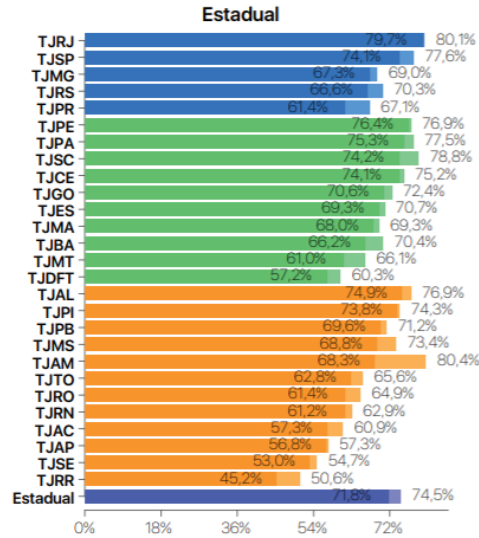


Figura 8. Índice de atendimento à demanda, por tribunal, em 2017.

Figura 67: Índice de Atendimento à Demanda, por tribunal, em 2017

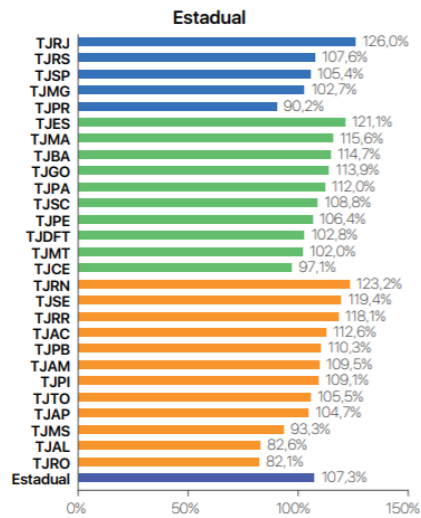
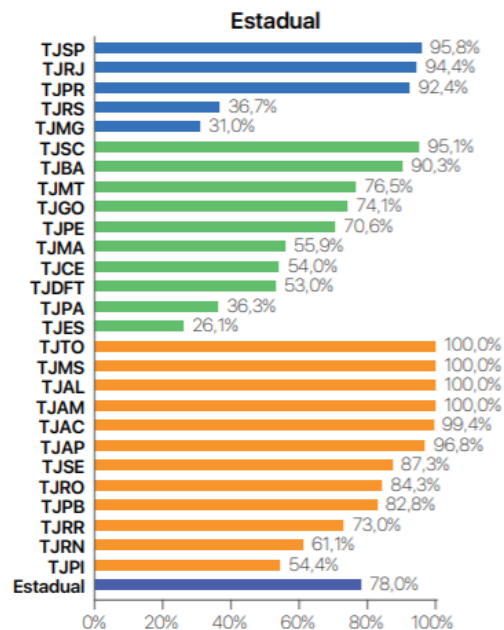


Figura 9. Percentual de casos novos eletrônicos, por tribunal, em 2017.

Figura 68: Percentual de casos novos eletrônicos, por tribunal, em 2017



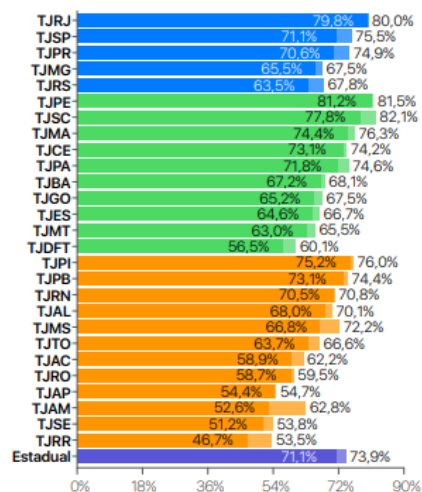
JUSTIÇA EM NÚMEROS 2019, ano base 2018.<sup>40</sup>

O detalhamento estatístico revela que em 2018 o TJDFT atingiu taxa de congestionamento líquida de 56,5% e bruta de 60,1%; o índice de atendimento à demanda ficou em 104,1% e o percentual de casos novos eletrônicos 71,6%.

Figura 10. Taxa de congestionamento total e líquida, por tribunal.

Figura 65: Taxa de congestionamento total e líquida, por tribunal.

■ Taxa de congestionamento líquida ■ Taxa de congestionamento total



<sup>40</sup>CNJ. Justiça em números. Conselho Nacional de Justiça, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2019/08/4668014df24cf825e7187383564e71a3.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

Figura 11. Índice de atendimento à demanda, por tribunal.

Figura 66: Índice de Atendimento à Demanda, por tribunal.

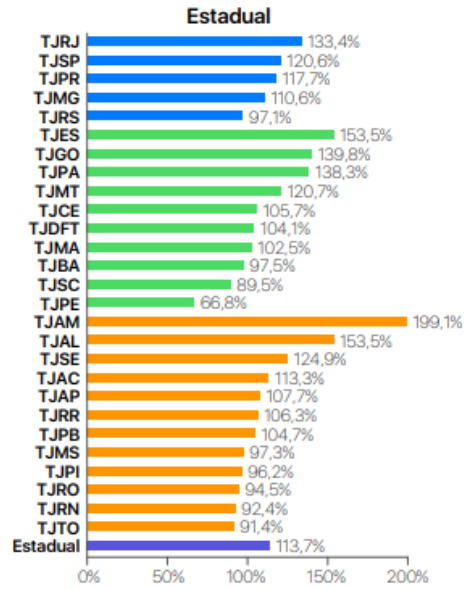
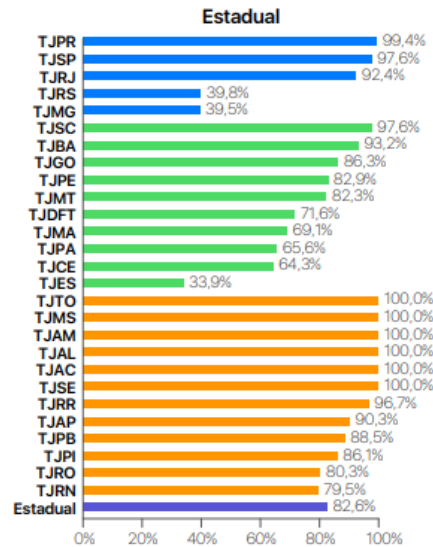


Figura 12. Percentual de casos novos eletrônicos, por tribunal.

Figura 67: Percentual de casos novos eletrônicos, por tribunal.



Oportuno ressaltar que o TJDFT teve bom desempenho mesmo durante a digitalização dos processos e implantação do PJe, ainda em andamento. Como se sabe, a mudança do processo físico para o digital não é simples, podendo, momentaneamente, dificultar as tarefas cartorárias e, por conseguinte, o andamento processual. A esse respeito o relato de Roberto Rodrigues de Sousa:

O fator tempo na tramitação dos processos judiciais trouxe enormes dificuldades no treinamento de equipes para o mundo digital. Ajudar o usuário a entender como funciona o sistema foi um grande desafio. Isso acentuou-se com a forte pressão do Conselho Nacional de Justiça, na medida em que, hoje, todo o Poder Judiciário é movido por expectativas, todos encorajados a atingir metas e níveis de desempenho e os desafios são incontáveis. E o maior desafio é tentar aplicar os fundamentos para a mesma equipe (formação de uma equipe de alto desempenho), o que se torna difícil alcançar pela grande rotatividade de servidores e estagiários, talvez, pela insatisfação, hoje, com a carreira.

E para ficar mais complexo o espaço ocupacional dos cartórios, os gestores lidam com três diferentes grupos de servidores: o primeiro grupo refere-se àqueles que recebem gratificação; o segundo grupo, são aqueles servidores antigos (ditos estáveis) que não recebem gratificação e o terceiro grupo, por sua vez, são aqueles servidores novos (em estágio probatório) que, também, não recebem gratificação (quando não são chamados de logo a exercerem função), mas, por outro lado, chegam com toda a vontade de fazer a diferença. Desenvolver e aplicar a novidade tecnológica para este cenário não foi e não está sendo tarefa fácil. Afinal, os processos não param de chegar e eles não podem ficar paralisados.

Com o aumento do número de processos eletrônicos, houve uma pressão muito grande, dentro da administração judiciária e, conseqüentemente, em todos os ambientes de trabalho, no desenvolvimento de políticas de comprometimento dos servidores na capacitação individual para manuseio do sistema PJE.

A novidade implementada causou um impacto muito grande na rotina dos servidores. Mudou-se do papel para o digital e o treinamento necessário para o uso correto do sistema veio de forma muito rápida, trazendo muito apreensão

no ambiente de trabalho. E trabalhar simultaneamente com processo físico e com os novos processos digitais necessitou mudar toda a organização interna dos Cartórios e, estrategicamente, toda a divisão das tarefas. E o gestor é parte importante nessa missão.<sup>41</sup>

Contudo, se mesmo antes da digitalização de todos os processos em tramitação no TJDF, este já foi premiado pelo desempenho, é possível afirmar que a digitalização tem provocado impactos positivos que denotam o alinhamento do referido tribunal com o princípio constitucional da eficiência e da razoável duração do processo, o que certamente será ainda mais proveitoso quando todos os processos do seu acervo forem digitais, oportunidade em que caberá a frase “o papel já cumpriu seu papel” (José Renato Nalini)<sup>42</sup>.

## CONCLUSÃO

No final do século passado a Emenda Constitucional 19/1998 introduziu a reforma do Estado em que a eficiência passou a constar como princípio da administração pública, ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade (CF, art. 37). Surge então novo paradigma de administração pública, que avançou do modelo burocrático para o gerencial.

Quatro anos depois da virada do século ocorreu a Reforma do Judiciário pela Emenda Constitucional 45/2004, que incluiu a razoável duração do processo no rol dos direitos e garantias fundamentais do art. 5º da Constituição Federal. Na esfera infraconstitucional advieram leis que trataram da informatização do processo judicial (Leis 11/419/2006, 12.682/2012 e CPC 2015, arts. 193, 209, § 1º, 385, § 3º e 460), além de resoluções do CNJ sobre o tema.

Nesse contexto o Poder Judiciário foi impulsionado a melhorar a qualidade dos seus serviços em benefício da sociedade, e a tecnologia passou a ser utilizada como uma das principais ferramentas voltadas para a celeridade processual. A principal delas foi a implantação do processo eletrônico. Pergunta-se: Houve impacto positivo para a eficiência, eficácia e efetividade da prestação jurisdicional?

---

<sup>41</sup> RODRIGUES DE SOUSA, Roberto. O impacto do processo judicial eletrônico nas unidades judiciais cíveis e de família do Distrito Federal e o Reflexo no ritmo da tramitação processual. TJDF, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa>. Acesso em: 17 set. 2019.

<sup>42</sup> NALINI, José Renato. Por que Justiça Digital? In REVISTA 100% DIGITAL. 2015. Disponível em: [https://issuu.com/softplan/docs/revista\\_tjsp](https://issuu.com/softplan/docs/revista_tjsp). Acesso em: 10 set. 2019.

Da análise a que se propôs o presente texto a resposta é afirmativa, e poderá ser confirmada não apenas pelos dados estatísticos lançados nos exemplares Justiça em Números do CNJ, mas também pelos advogados que atuaram ou atuam desde o século passado, e pelos que passaram a atuar depois da implantação do processo eletrônico. Atualmente, para ambos, provavelmente parecerá surreal situação diversa das vantagens trazidas pelo peticionamento eletrônico, que lhes permite, sem sair do escritório ou residência, protocolar petições e acompanhar processos das mais diversas unidades judiciárias localizadas dentro ou fora do seu domicílio. *Mutatis mutandis* juízes, promotores de justiça e demais auxiliares da justiça que atuam desde o século passado também responderão afirmativamente, na medida em que, igualmente, experimentaram as dificuldades do processo físico, que, como dito por José Renato Nalini, já cumpriu o seu papel<sup>43</sup>. Isso não quer dizer que os problemas que atrasam a prestação jurisdicional estejam plenamente resolvidos. O processo físico cumpriu o seu papel até chegar ao processo eletrônico, e este, quem sabe, chegará a novos estágios da inteligência artificial, no incansável propósito de melhorar a prestação do serviço jurisdicional à sociedade.

## REFERÊNCIAS

CADERNO PJE – Processo Judicial Eletrônico. 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/551be3d5013af4e50be35888f297e2d7.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2019.

CALHÃO, Antônio Ernani Pedrosa. O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça. São Paulo: RCS Editora, 2007.

CAIS, Fernando Fontoura da Silva. “O paradoxo do acesso à justiça”. In: PUOLI, José Carlos Baptista. Direito Processual Constitucional. Gazeta Jurídica. Brasília. 2016.

CNJ. Justiça em Números. Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/3999e367fff7bf4974dd6e25dfc4f510.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

CNJ. Justiça em Números. Conselho Nacional de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

CNJ. Justiça em Números. Conselho Nacional de Justiça, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

---

<sup>43</sup>NALINI, José Renato. Por que Justiça Digital? In Revista 100% Digital. 2015. Disponível em: [https://issuu.com/softplan/docs/revista\\_tjsp](https://issuu.com/softplan/docs/revista_tjsp). Acesso em: 10 set. 2019.

CNJ. Justiça em números. Conselho Nacional de Justiça, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2019/08/4668014df24cf825e7187383564e71a3.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

CNJ. Resolução 251. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_251\\_04092018\\_05092018140059.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_251_04092018_05092018140059.pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.

CONSULTOR JURÍDICO. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-fev-25/tj-sp-primeira-corte-estadual-grande-porte-100-digital>. Acesso em: 13 jun. 2019.

COSTODIO FILHO, Ubirajara. A emenda constitucional 19/98 e o princípio da eficiência na administração pública. In *Revista dos Tribunais. Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política*. Instituto Brasileiro de Direito Constitucional. São Paulo: RT, ano 7, v. 27, abril-junho 1999.

DESEMPENHO do TJDF em 2018 é reconhecido por órgãos de controle. TJDF, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2018/dezembro/desempenho-do-tjdft-em-2018-e-reconhecido-por-orgaos-de-controle>. Acesso em: 17 set. 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREIRE NETO, A. B. O princípio da eficiência e a efetividade do serviço público. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/54368/o-principio-da-eficiencia-e-a-efetividade-do-servico-publico>. Acesso em: 13 jun. 2019.

GABARDO, Emerson. *Princípio constitucional da eficiência administrativa*. São Paulo: Dialética, 2002.

GLOBO. TJDF monta força-tarefa para digitalizar processos que ainda tramitam em papel. Produção: Globo. Brasília. 2019. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7833225/>. Acesso em: 17 set. 2019.

NALINI, José Renato. Por que Justiça Digital? In revista 100% digital. 2015. Disponível em: [https://issuu.com/softplan/docs/revista\\_tjsp](https://issuu.com/softplan/docs/revista_tjsp). Acesso em: 10 set. 2019.

LIMA, George Marmelstein. E-processo: uma verdadeira revolução procedimental. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 7, n. 64, abr. 2003. Disponível: <https://jus.com.br/artigos/3924/e-processo>. Acesso em: 13 jun. 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 20 ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MUNIZ, Montgomery Wellington; ALMEIDA DE CARVALHO, Rodrigo; MOREIRA MARTINS, Amilar Domingos. “Inteligência artificial no Superior Tribunal de Justiça: Primeiros Passos”. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; PRATA DE CARVALHO, Angelo Gamba (Coord). *Tecnologia & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018 – Belo Horizonte: Fórum*, 2018.



PORTO, Fábio Ribeiro. “O impacto da utilização da inteligência artificial no executivo fiscal. Estudo de caso do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro”. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; PRATA DE CARVALHO, Angelo Gamba (Coord). Tecnologia & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018 – Belo Horizonte: Fórum, 2018.

REVISTA 100% DIGITAL. 2015. Disponível em: [https://www.jota.info/wp-content/uploads/2015/11/baixa\\_single\\_anuario\\_100pct\\_digital\\_saj\\_v7.pdf](https://www.jota.info/wp-content/uploads/2015/11/baixa_single_anuario_100pct_digital_saj_v7.pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.

RODRIGUES DE SOUSA, Roberto. O impacto do processo judicial eletrônico nas unidades judiciais cíveis e de família do Distrito Federal e o Reflexo no ritmo da tramitação processual. TJDF, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa>. Acesso em: 17 set. 2019.

SALLES, Carlos Alberto de. Eficiência: um novo paradigma do direito na ordem globalizada? In: DERANI, Cristiane; COSTA, José Augusto Fontoura (Orgs.). Globalização & Soberania. Curitiba: Juruá, 2004.

STJ. Plano estratégico. 2010 – 2014. Disponível em: [http://www.stj.jus.br/file\\_source/STJ/Midias/arquivos/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica/Plano\\_Estrategico\\_STJ2014\\_versao\\_2\\_4\\_tema\\_25\\_anos\\_v2.pdf](http://www.stj.jus.br/file_source/STJ/Midias/arquivos/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica/Plano_Estrategico_STJ2014_versao_2_4_tema_25_anos_v2.pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.

SOUSA, Roberto Rodrigues de. O impacto do processo judicial eletrônico nas unidades judiciais cíveis e de família do Distrito Federal e o Reflexo no ritmo da tramitação processual. TJDF, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2018/o-impacto-da-implantacao-do-processo-judicial-eletronico-nas-unidades-judiciais-civeis-e-de-familia-do-distrito-federal-e-o-reflexo-no-ritmo-da-tramitacao-processual-roberto-rodrigues-de-sousa>. Acesso em: 17 set. 2019.

SOUZA, Wilson Alves de. Acesso a Justiça. Salvador: Dois de Julho, 2011.

TJDFT. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-estrategica/gestao-estrategica>. Acesso em: 13 jun. 2019.

TJDF monta força-tarefa para digitalizar processos que ainda tramitam em papel. Produção: Globo. Brasília. 2019. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7833225/>. Acesso em: 17 set. 2019.

WATANABE, Kazuo. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. Revista de Processo, São Paulo, ano 136, v. 195, maio 2011.