PROCESSOS ELETRÔNICOS VERSUS PROCESSOS FÍSICOS: A QUESTÃO DO TEMPO MÉDIO DE TRAMITAÇÃO[1]

Daniela Bandeira de Freitas[2]

RESUMO:

O presente artigo pretende analisar o atual contexto da virtualização dos processos judiciais no âmbito do Poder Judiciário e apresentar algumas ferramentas que podem contribuir para a gestão e diminuição do tempo médio de tramitação dos processos judiciais físicos em comparação com o tempo médio de tramitação dos processos eletrônicos. Como objetivos específicos, o conteúdo abordará: i) o contexto atual do Poder Judiciário quanto aos avanços tecnológicos e virtuais; ii) uma análise da duração razoável do processo; iii) e algumas contribuições que podem auxiliar na gestão e na dimininuição do tempo de tramitação dos processos judiciais físicos em relação ao tempo médio de tramitação dos processos eletrônicos.

Palavras chave: tempo, processos judiciais, processos judiciais eletrônicos, gestão, duração razoável do processo e tecnologias.

[1] Este artigo reflete as considerações e a pesquisa do trabalho final da disciplina Administração Judicial Aplicada (AJA), no âmbito do Mestrado Profissional em Direito pela ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ministrada pelo Professor e Doutor em Direito Carlos Henrique Borlido Haddad.

[2] Mestre em ciências jurídico-políticas pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa/Portugal. Mestranda do curso de Mestrado Profissional em Direito pela ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Juíza auxiliar da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro no biênio 2021/2022. Juíza titular da 15ª Vara Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Professora da EMERJ – Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – e da ESAJ – Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Vice-coordenadora acadêmica da área de Direito Administrativo da EMERJ.

1. Introdução: o contexto da virtualização dos processos.

A atividade do Poder Judiciário vem sofreu nos últimos 20 (vinte) anos alterações significativas, em razão do desenvolvimento da tecnologia em infraestrutura (*hardware*) e, principalmente, em novos sistemas de transmissão, identificação e solução de dados (*software*)[3]. As inovações tecnológicas e a internet possibilitaram impactos importantes na prática dos atos processuais e na gestão administrativa do Poder Judiciário. A título de exemplo, muitos atos, audiências e sessões de julgamento em segunda instância passaram de um formato e modelo de tradição presencial e em papel para um modelo de intermediação através de dispositivos tecnológicos de transmissão de dados, som e imagem. Muitos atos processuais, especialmente aqueles de impulso cartorário, como certificação de prazos, marcação de audiências, intimação das partes, estão cada vez mais seguindo um fluxo de automatização alimentados através de algoritmos que possibilitam o emprego da inteligência artificial, em substituição ao trabalho manual do servidor. E, além disso, muitas decisões e despachos já são proferidos de forma automática, através do uso da inteligência artificial que implicam na identificação semântica de palavras[4], em auxílio da gestão de precedentes judiciais.

Os próprios processos estão cada vez mais digitalizados ou iniciados em formato eletrônico, com o abandono do papel, com vistas à diminuição do impacto ambiental e à maior celeridade no processamento. A par disso, as formas de interação dos personagens do processo, advogados, Juízes, servidores da Justiça, partes e outros, sofreram profundas transformações ao longo destes anos, com uma aceleração no último ano de 2020, em razão do distanciamento social imposto pela pandemia da COVID-19.

---

[3] SUSSKIND, Richard. Online Courts and the Future of Justice. Reino Unido: Oxford University Press, 2019. Kindle. Págs. 33 a 43.

[4] Quanto à notícia de relevante projeto de inteligência artificial de identificação de precedentes no âmbito do Superior Tribunal de Justiça – sistema ATHOS e sistema Sócrates – e do desenvolvimento do projeto VICTOR no âmbito do Supremo Tribunal Federal que foi desenvolvido em parceria com a Universidade de Brasília – UnB com o objetivo de aprendizagem de máquina sobre dados judiciais das repercussões gerais e, assim, facilitar a aplicação e identificação dos precedentes, conferir: LAGE, Fernanda de Carvalho. Manual de Inteligência Artificial no Direito Brasileiro. Salvador: Editora JusPodivm, 2021. Págs. 176 a 208.

Segundo dados oficiais do último relatório estatístico do Conselho Nacional de Justiça, intitulado “Justiça em Números 2020”[5]: i) o Poder Judiciário finalizou o ano de 2019 com 77,1 (setenta e sete vírgula um) milhões de processos em tramitação; ii) em média 12.000 (doze mil) mil novos processos ingressaram no Poder Judiciário por cada 100.000 (cem mil habitantes); iii) cada Juiz julgou, em média, 8,4 (oito vírgula quatro) processos por cada dia útil do ano; iv) o Poder Judiciário, pela primeira vez, ultrapassou a marca de 100 (cem) bilhões de reais a título de despesas globais, incluíndo logística, infraestrutura, tecnologia da informação, pessoal, dentre outras; v) e do volume de processos, hoje em tramitação, os processos eletrônicos representam 73% (setenta e três por cento) do acervo geral e os processos físicos 27% (vinte e sete por cento)[6].

O relatório também traz a informação de que a política do Conselho Nacional de Justiça de incentivo à virtualização dos processos judiciais tem registrado enormes avanços quanto à informatização dos tribunais a cada ano. A Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 185/2013 que instituiu o Sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais impactou, de forma significativa, o percentual de processos autuados eletronicamente que passou de 30,4% (trinta vírgula quatro por cento) em 2013 para 90% (noventa por cento) em 2019[7].

---

[5] Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21.

[6] O nível de informatização dos tribunais é calculado no relatório “Justiça em Números 2020” considerando o total de casos novos ingressados eletronicamente em relação ao total de casos novos físicos e eletrônicos, desconsideradas as execuções judiciais iniciadas. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21. Pág. 113.

[7] Destaca-se a Justiça Trabalhista, segmento com maior índice de virtualização dos processos, com 100% (cem por cento) dos casos novos eletrônicos no Tribunal Superior do Trabalho e 98,9% (noventa e oito vírgula nove por cento) nos Tribunais Regionais do Trabalho, sendo 96,8% (noventa e seis vírgula oito por cento) no 2º grau e 100% (cem por cento) no 1º grau e com índices muito semelhantes em todos os Tribunais Regionais do Trabalho, mostrando a existência de um trabalho coordenado e uniforme nesse segmento. Na Justiça Eleitoral, o PJe passou a ser adotado em 2017 apenas em alguns poucos tribunais. Esse segmento possui o menor percentual de casos novos eletrônicos, tendo somente três tribunais apresentado mais de 30% (trinta por cento) dos processos ingressados de forma eletrônica. Na Justiça Federal, 94,3% (noventa e quatro vírgula três por cento), e na Justiça Estadual, 88,3% (oitenta e oito vírgula três por cento). Outros onze tribunais se destacam positivamente por terem alcançado 100% (cem por cento) de processos eletrônicos nos dois graus de jurisdição: TJAC, TJAL,

Por sua vez, no que diz respeito ao tempo médio de tramitação, entre a data do ajuizamento da ação e a baixa definitiva do processo, o relatório faz uma distinção entre processos em fase de conhecimento e processos em execução. O tempo do processo baixado no Poder Judiciário é de 1 ano e 5 meses na fase de conhecimento, de 5 anos e 11 meses na fase de execução no 1º (primeiro) grau de jurisdição e de 10 meses no 2º (segundo) grau e nos Tribunais Superiores. Já o tempo médio do acervo geral do Poder Judiciário é de 5 anos e 2 meses[8].

Não há dúvida de que a gestão do tempo médio dos processos em tramitação e pendentes de julgamento, ou seja, ainda em fase de conhecimento demanda atenção especial, pois a carência de material humano (servidores e Juízes) frente ao enorme acervo de processos hoje existentes, apresenta desafio a ser enfrentado.

Diante deste cenário, verifica-se que o número reduzido de processos físicos, em torno de 27% (vinte e sete por cento) do acervo geral, traz uma preocupação, especialmente porque os processos novos que são ajuizados já ingressam nos respectivos sistemas de dados e processamento de forma virtual e eletrônica e em um ambiente que, hoje, apresenta ferramentas de gestão e de fluxos automatizados, inexistentes no processamento dos processos físicos.

As diferenças de tempo de processamento, com reflexos diretos nos índices de tempo médio de tramitação entre os processos eletrônicos e processos físicos em uma mesma unidade jurisdicional, além de ser um dado de observação empírica, pode ser verificado pelos números de avaliação estatística dos Tribunais.

O tempo médio decorrido entre a inicial até a baixa e o tempo do processo pendente aumentaram no último ano, enquanto o tempo da inicial até a sentença permanece constante nos últimos dois anos, segundo o Relatório “Justiça em Números 2020”. A ocorrência desse fato, aliado ao aumento da produtividade, significa que os casos mais novos estão sendo priorizados em relação aos mais

TJAM, TJMS, TJPR, TJSE, TJTO, TRF4, TJMRS, STM, TRT10, TRT11, TRT13, TRT16, TRT18, TRT24, TRT7, TRT9. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21. Pág. 113.

[8] Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21. Págs. 178 a 181.

antigos. Outro dado de destaque é que as maiores faixas de duração processual estão concentradas no tempo dos processos pendentes, em específico na fase de execução da Justiça Federal (7 anos e 8 meses) e da Justiça Estadual (6 anos e 9 meses).

Esta diferença no tempo médio de tramitação possui reflexos, não só na produtividade, como também impacta o próprio direito das partes, em violação ao princípio da insonomia e da regra da preferência pelo julgamento em ordem cronológica dos processos, pois os processos em formato eletrônico e virtual apresentam uma tramitação mais célere em relação aos processos em formato físico.

A pretensão geral por uma regra que pudesse ter influência direta na celeridade e na isonomia de julgamento acaba por não ser respeitada na prática da gestão das unidades jurisdicionais. Importante que se diga que a regra processual da cronologia converge com toda a principiologia adotada pelo Código de Processo Civil de 2015, no sentido de se valorizar a razoável duração do processo e o tratamento isonômico entre as partes.

A redução da taxa de congestionamento, a digitalização dos processos e a priorização das ações ligadas ao meio ambiente, por sua vez, representam o objeto das três novas metas de desempenho e de produtividade para os Tribunais brasileiros no ano de 2021, aprovadas no XIV Encontro Nacional do Poder Judiciário, promovido pelo Conselho Nacional de Justiça[9]. Além disso, fica mantida a Meta 2 (dois), uma das mais antigas metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, consistente em julgar em primeiro lugar os processos mais antigos, em sua grande maioria, processos em meio físico.

Por outro lado, aumentar a quantidade de processos que tramitam por meio eletrônico é o propósito da Meta 11 (onze) que valerá para a Justiça do Trabalho, Justiça Estadual e Justiça Militar Estadual. O cumprimento desta meta será medido pelo indicador no anuário estatístico do Poder Judiciário (Justiça em Números), denominado “índice de Processos Eletrônicos”. O percentual será calculado a partir do número de novas ações judiciais que ingressam no sistema de Justiça em relação ao total de processos que passam a tramitar naquele ano, inclusive aqueles ajuizados

[9] Informação extraída do site: https://www.cnj.jus.br/novas-metas-da-justica-renovam-compromisso-com-celeridade-modernizacao-e-meio-ambiente/. Acesso em 21/01/2021.

em meio físico[10].

Estes esforços de definição estratégica caminham para o objetivo de uma Justiça mais rápida e que propicie a resolução dos conflitos em tempo razoável, sem demoras injustificadas. Além disso, a definição estratégica por uma "Justiça Digital", com o incremento dos índices de processos eletrônicos e virtuais, não só se apresenta como necessidade e resposta ao crescente número de processos, à grande taxa de congestionamento dos Tribunais e ao número reduzido de servidores e Magistrados, como pode ser uma solução aliada às ferramentas de inteligência artificial para uma melhor eficiência e eficácia da gestão do tempo de processamento médio no âmbito do Poder Judiciário[11].

O uso da inteligência artificial já é realidade e pode vir em auxílio direto à redução do tempo médio de tramitação dos processos judiciais. Os diversos sistemas e pesquisas para desenvolvimento de sistemas de identificação semântica, de fluxos automatizados e até mesmo o uso de inteligência artificial desenvolvido para elaboração de minutas de decisões judiciais são ferramentas de grande importância no sistema de Justiça e representam um impacto muito positivo no incremento da celeridade processual[12].

Um exemplo de pesquisa acadêmica no âmbito da aplicação da inteligência artificial para o desenvolvimento de minutas de decisão em casos semelhantes foi o desenvolvido por cientistas da computação da Universidade de College em Londres que constataram que o robô chegou a 79% (setenta e nove por cento) de precisão nos casos envolvendo tortura, tratamento degradante e privacidade, em relação aos julgamentos proferido por Juízes humanos[13].

No âmbito da União Europeia, a Comissão Europeia adotou em 02 de dezembro de 2020 um pacote de iniciativas para modernizar os sistemas judiciais nos países membros. Os dois pilares do novo pacote são a comunicação sobre o

[10] Informação extraída do site: https://www.cnj.jus.br/novas-metas-da-justica-renovam-compromisso-com-celeridade-modernizacao-e-meio-ambiente/. Acesso em 21/01/2021.
[11] Sobre os avanços tecnológicos no âmbito do sistema de justiça: SUSSKIND, Richard. Online Courts and the Future of Justice. Reino Unido: Oxford University Press, 2019. Kindle, págs. 33 a 45.
[12] LAGE, Fernanda de Carvalho. Manual de Inteligência Artificial no Direito Brasileiro. Salvador: Editora JusPodivm, 2021. Págs. 25 a 46.
[13] Informação extraída do site: https://www.theguardian.com/technology/2016/oct/24/artificial-intelligence-judge-university-college-london-computer-scientists. Acesso em 24/01/21.

incremento da digitalização dos sistemas de justiça e a nova estratégia para a formação e capacitação dos profissionais da justiça para lidar com as inovações tecnológicas. Este conjunto de ferramentas digitais visa auxiliar os países membros a dirigir os seus respectivos sistemas judiciais nacionais para a era digital e melhorar a cooperação judiciária[14].

No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça tem conduzido de forma estratégica estas mudanças digitais e tecnológicas no sistema de Justiça brasileiro, incentivando as inovações na área de tecnologia da informação, seja no âmbito judicial, seja no âmbito administrativo.

O Conselho Nacional de Justiça editou atos normativos com o objetivo de evitar o contágio pelo novo vírus e acabou por incentivar e aumentar a realização de atos e audiências virtuais (telepresenciais ou por videoconferência). As Resoluções nºs 313, 314 de 2020 passaram a regulamentar a prática de atos processuais nos Tribunais no período da pandemia da COVID-19, autorizando a prática de atos virtuais e remotos. A Resolução nº 341 de 2020 determinou aos Tribunais a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência e a Resolução nº 345 de 2020 instituiu o "juízo 100% digital". Já a Resolução nº 354 de 2020 passou a regulamentar a realização das audiências telepresenciais e por videoconferência[15].

O Conselho Nacional de Justiça editou, ainda, em 30 de setembro de 2020 a Resolução nº 335 de 2020 que passou a instituir a política pública para a governança e a gestão do processo judicial eletrônico, além de determinar a integração de todos os Tribunais do país com a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – "PDPJ-Br" – e manter o Pje como sistema de processo eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça[16].

---

[14] Informação extraída do site oficial da Comissão Europeia: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_20_2246?fbclid=IwAR3L2u4U5t5ux1YhYEVJ5InTkJnIa44Vn6GlqBDnjC64Ii_ZttuDNocedoY. Acesso em 24/01/21.

[15] O artigo 2º da Resolução nº 354 do CNJ explica a diferença entre a videoconferência: comunicação a distância realizada em ambientes de unidades judiciárias; e a audiência e sessão telepresencial: realizadas a partir de ambiente físico externo às unidades judiciárias.

[16] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 335 de 30/09/21. Dispõe sobre a instituição da política pública para a governança e a gestão do processo judicial eletrônico, além de determinar a integração de todos os Tribunais do país com a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – "PDPJ-Br" – e manter o Pje como sistema de processo eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. O artigo 13 determina que a plataforma digital – "PDPJ-Br" - garanta a agilidade na tramitação

Em 15 de dezembro de 2020, o Conselho Nacional de Justiça formalizou cooperação mútua com o Conselho da Justiça Federal para o desenvolvimento dos projetos "Justiça 4.0: inovação e efetividade na realização da Justiça para todos" e "aprimoramento da eficiência, da efetividade e da transparência do sistema processo judicial eletrônico Pje". O objetivo é promover a inovação para desenvolver estratégias, estudos, metodologias e ações para ampliação da prestação jurisdicional e facilitação do acesso à justiça no Brasil[17].

Neste contexto de uma "nova" justiça, digital e eletrônica, que se valerá de instrumentos tecnológicos, de inteligência artificial e outras inovações a fim de garantir maior efetividade, eficácia, celeridade e acesso, que se insere a questão aqui trazida. Ou seja, se faz necessária uma reflexão e análise sobre a gestão do tempo médio dos processos eletrônicos em relação aos processos físicos. É necessário que o sistema de Justiça enfrente esta questão em um momento de transição para um modelo 100% (cem por cento) digital.

O atraso no tempo médio de tramitação dos processos físicos em relação aos novos processos eletrônicos que possuem ferramentas trazidas no próprio sistema de fluxo automático e otimização de despachos e decisões, merece atenção do Magistrado em cada unidade jurisdicional.

Deve o Magistrado pensar em estratégias concretas de forma a equalizar o tempo médio de tramitação dos processos físicos e processos eletrônicos de forma a possibilitar uma maior isonomia de tratamento e melhor gestão do acervo em sua serventia judicial, enquanto não é possível a virtualização de todos os processos.

2. A duração razoável do processo.

O tempo e a cronologia são conceitos que perpassam quase todas as áreas do conhecimento humano dada a sua importância[18]. Estão relacionados à organização

dos processos físicos e eletrônicos e a duração razoável do processo.

[17] Informação extraída do site oficial do Conselho Nacional de Justiça: https://www.cnj.jus.br/inovacao-promoverao-efetividade-e-ampliacao-do-acesso-a-justica-no-brasil/. Acesso em 24/01/21.

[18] Os gregos utilizavam duas palavras distintas para se referir ao tempo: cronos e kairos. Cronos se referia ao tempo quantitativo, isto é, ao tempo que pode ser medido pelo relógio ou pelo calendário. Quando se diz, por exemplo, que alguém tem uma determinada idade, está se fazendo referência ao

de nossas próprias vidas e aos nossos processos de trabalho e de produção. Uma das principais dificuldades encontradas nas discussões sobre o tempo é que o seu conceito não é unívoco, nem mesmo nas chamadas ciências exatas. Com efeito, no campo da física, a teoria da relatividade de Einstein representou a derrocada da ideia de um tempo absoluto, universal para todos. Como bem explicam Stephen Hawking e Leonard Mlodinov, até o início do século XX, acreditava-se que cada evento poderia ser rotulado por um número denominado "tempo", de uma maneira única[19]. No entanto, a descoberta de que a velocidade da luz era igual para todo observador, não importando como ele se movesse, levou ao abandono da concepção de que existia um tempo absoluto único. Cada observador, de acordo com a teoria da relatividade, teria sua própria medida de tempo. Consequentemente, o tempo tornou-se um conceito mais pessoal, relativo ao observador que o media.

A par desta dimensão relativa do tempo, o seu sentido também pode ser apreendido sob a perspectiva subjetiva do expectador e cliente do sistema de Justiça, a depender de suas estratégias processuais e de sua posição ativa (autor) ou passiva (réu) no processo. Por certo que as partes terão o desejo de que um determinado processo possa caminhar de forma mais célere ou mais lenta, a depender de seus interesses processuais. Mas, em sua grande maioria, o cidadão anseia por um processo rápido e eficiente e que lhe entregue a decisão final em um tempo médio razoável

Nos dias atuais, a demanda pela celeridade não é própria do sistema de Justiça mas pode ser observada em outras áreas importantes no âmbito da Administração Pública e da iniciativa privada, especialmente, nas áreas afetas à prestação de serviços. A intensificação dos fluxos de pessoas, de bens e de informações tornou insuportável a morosidade secular na solução dos conflitos submetidos ao Judiciário, com reflexos até mesmo nos índices de confiança nos Juízes.

---

tempo de cronos, ao lapso temporal que pode ser quantificado em certo número de anos. O vocábulo kairos, por sua vez, se referia ao tempo em seu aspecto qualitativo, ou seja, a um momento decisivo, à ocasião oportuna. Quando se afirma que agora é tempo de colher, por exemplo, está se referindo ao tempo de kairos, vale dizer, a uma oportunidade, a um momento certo e especial. Sobre o tema: MILLER, Carolyn R. In SIPIORA, Phillip. BAUMLIN, James S. Rhetoric and Kairos: Essays in History, Theory and Praxis. New York: University of New York Press, 2002. Págs. Xi e Xiii.

[19] Nesse sentido, HAWKING, Stephen; MLODINOV, Leonard. Uma nova história do tempo. Trad. Vera de Paula Assis. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005, p. 108.

Em recente pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas – Direito São Paulo – no ano de 2017 -, sobre o índice de confiança da população no Poder Judiciário[20], foi apontado em um dos índices de percepção, segundo o critério de "rapidez na solução dos conflitos", que a principal dimensão que afeta a confiança no Judiciário é a morosidade na prestação jurisdicional. No primeiro semestre de 2017, 81% (oitenta e um por cento) dos entrevistados responderam que o Judiciário resolve os casos de forma lenta ou muito lenta. Número percentual muito alto e que sugere uma reflexão no âmbito da Administração Judiciária e em medidas de "desjudicialização".

A pendência do estado de incerteza enquanto não se decide um processo judicial incrementa os custos de transação, podendo prejudicar ou inviabilizar determinadas atividades e negócios, comprometendo ainda o desenvolvimento econômico[21]. Ademais, a própria evolução da ciência processual, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, levou a doutrina a se preocupar com um valor fundamental, qual seja, a efetividade do processo. Se no século XIX a preocupação dos grandes estudos sobre o processo consistia em conceituar seus pressupostos, seu objeto e seu método, a partir do século XX, temas como a garantia de acesso à justiça e a instrumentalidade da tutela jurisdicional passaram a ocupar lugar de destaque. O tempo do processo[22] toma o seu lugar dentro da ciência processual, influindo sobre a elaboração dogmática preocupada com a construção do processo justo, destinado a realizar concretamente os valores e os princípios consagrados na Constituição[23].

[20] Fundação Getúlio Vargas – São Paulo – Direito. Relatório ICJBrasil – 1º Semestre/2017. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19034. Acesso em 25/01/21.

[21] Entre outros: CRUZ E TUCCI, José Rogério. Tempo e Processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal). São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. Págs. 114/118 (destacando estudo de Armando Castelar Pinheiro, chefe do Departamento Econômico do BNDES, no qual se estimou que a ineficiência do serviço judiciário chega a reduzir o desenvolvimento de um país em, no mínimo, quinze por cento).

[22] No sentido de que a questão da morosidade do Poder Judiciário não é uma questão exclusiva do Brasil: BARBOSA MOREIRA, José Carlos, O futuro da justiça: alguns mitos. In: Temas de direito processual (oitava série). São Paulo: Saraiva, 2004. Págs. 2 e 3. No sentido de que o primeiro diploma legal que reconheceu o direito à duração razoável do processo foi a Convenção Européia para Salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais, subscrita em Roma (ano de 1950), em seu artigo 6º, inciso I, conferir: CRUZ E TUCCI, José Rogério. Tempo e Processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal). São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. Pág. 67.

[23] MARINONI, Luiz Guilherme, Tutela antecipatória, julgamento antecipado e execução imediata da sentença. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000. Pág. 16.

A par de todas as tentativas de alteração legislativa antes do Código de Processo Civil de 2015 e com a entrada em vigor deste mesmo diploma legal em 2016, verifica-se que a "luta" do legislador processual contra o tempo tem sido incessante, em que pese a falta de uma maior avaliação sobre as verdadeiras causas da morosidade na justiça e sobre as conseqüências de cada uma das modificações promovidas[24]. Dados os objetivos deste artigo, por óbvio, não seria possível analisar de forma detida cada uma das leis que alteraram os Códigos de Processo Civil nas últimas décadas. Mas não se pode negar que todas essas modificações enfraqueceram a coesão entre as diversas normas processuais em vigor e a sistematicidade legal. Além disso, a morosidade na prestação jurisdicional ainda parece um problema muito distante de uma solução efetiva.

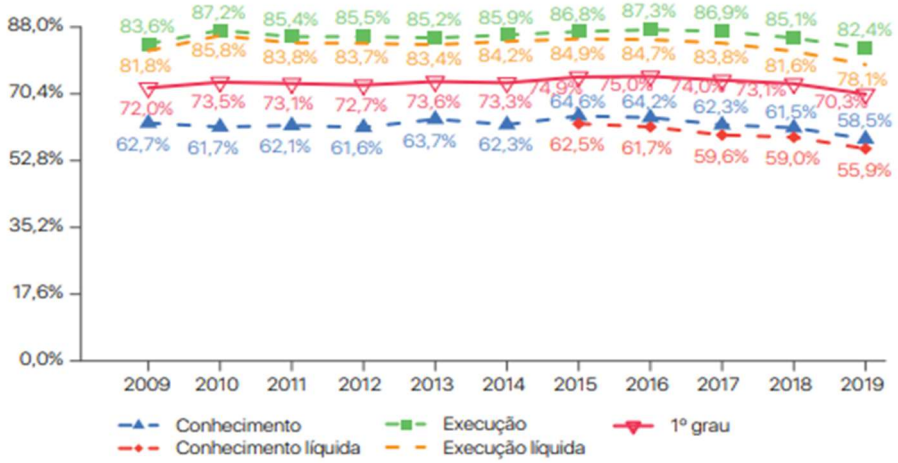
De acordo com a pesquisa "Justiça em Números", divulgada pelo Conselho Nacional da Justiça em setembro de 2020, por exemplo, a taxa de congestionamento[25] nas Justiças Estaduais, em média, gira em torno de 70% (setenta por cento) a 80% (oitenta por cento) em fase de execução e 50% (cinquenta por cento) a 60% (sessenta por cento) em fase de conhecimento, o que prejudica a celeridade da prestação jurisdicional. Desde o ano de 2009, a taxa de congestionamento no 1º grau de jurisdição da Justiça Estadual não tem apresentado variações significativas, como demonstra o gráfico abaixo, extraído da pesquisa do Conselho Nacional de Justiça[26]:

[24] Barbosa Moreira afirma que: "(...) não tenho notícia de pesquisas que precedam as sucessivas reformas do Código de Processo Civil, ministrando aos projetos base firme em dados concretos. E sobretudo quase nenhum sinal enxergo de interesse com relação aos efeitos práticos das inúmeras modificações consagradas". BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O futuro da justiça: alguns mitos. In: Temas de direito processual (oitava série). São Paulo: Saraiva, 2004. Pág. 11.

[25] Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21. Págs. 112 a 115.

[26] Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21. Págs. 112.

Figura 123: Série histórica da taxa de congestionamento



Dentre as principais causas para o descumprimento da promessa de duração razoável do processo, podem ser elencadas as seguintes: i) estrutural (falta de verbas orçamentárias, recursos humanos e de autonomia financeira do Judiciário; gestão ineficiente dos escassos recursos pelos tribunais, visto que realizada por magistrados, com formação exclusivamente jurídica); ii) técnica (desprestígio das decisões de primeira instância pela ampla recorribilidade e pelo sistema rígido de preclusões do Código de Processo Civil; iii) e sócio-política (explosão da litigiosidade após a Constituição de 1988, em razão da progressiva universalização do acesso à justiça e pelo fortalecimento gradual – mas insuficiente – da assistência judiciária gratuita)[27].

A litigiosidade no Brasil deve ser enfrentada não só sob uma perspectiva jurídica e processual mas deve ser vista diante de aspectos sociológicos, econômicos, políticos e de gestão judiciária. Quais as condições sócio-políticas que estimulam o incremento de demandas judiciais? Quais os impactos positivos e negativos do amplo acesso à informação quanto aos direitos legais e constitucionais no incremento do número de ações judiciais nos últimos 10 (dez) anos? Quais são os critérios legais, legais e políticos de uma oferta cada vez maior de faculdades de direito no Brasil? Enfim, estas e outras questões mecerem estudos em diversas áreas do conhecimento

[27] CRUZ E TUCCI, José Rogério. Tempo e Processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal). São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. Págs. 110 e 111.

de forma a propiciar uma análise mais global do antigo problema da morosidade no âmbito do Poder Judiciário.

No âmbito da gestão das unidades jurisdicionais, aponta-se, em um contexto micro, uma distorção na contabilização do tempo médio de tramitação entre os processos físicos e os processos eletrônicos. Esta distorção possui impactos no tratamento isonômico entre as partes e advogados, bem como implica no descumprimento da ordem cronológica preferencial de julgamento dos processos mais antigos.

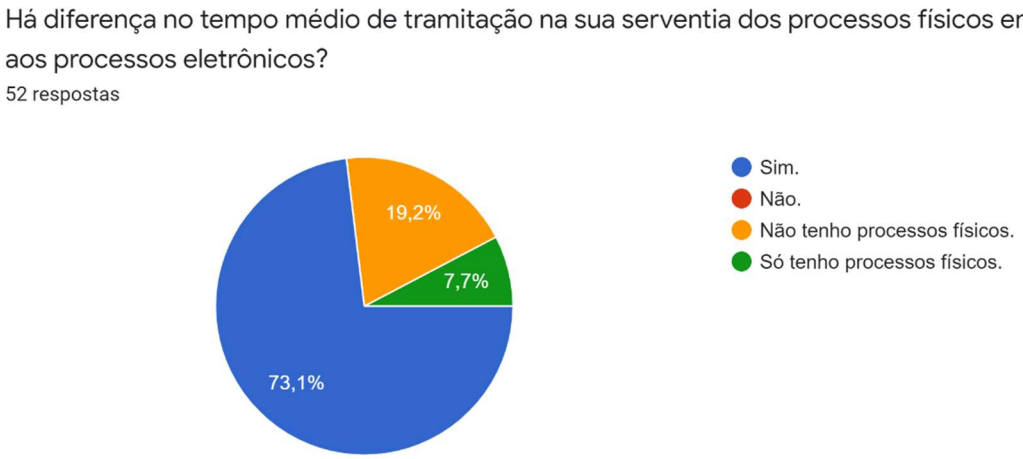
O tempo, portanto, traduzido enquanto "tempo médio" de tramitação, passa a ter fundamental importância para os Tribunais, seja no aspecto macro de controle e gestão das respectivas Corregedorias Gerais, seja sob uma perspectiva micro no âmbito da gestão das unidades e serventiais judiciais por cada Magistrado responsável. Com o incremento dos modelos e formatos digitais e virtuais de processamento judicial, não há mais espaço para diferenças entre o tempo médio de tramitação entre os processos físicos e eletrônicos. Necessária a reflexão e o diagnóstico desta realidade por cada Tribunal e pelo Conselho Nacional de Justiça, enquanto política pública de melhoria da prestação jurisdicional.

O incentivo à virtualização dos processos físicos talvez não se mostre como única recomendação suficiente para a diminuição da diferença entre o tempo médio de tramitação entre os dois formatos de processos judiciais. Necessário construir mecanismos gerenciais que possibilitem, para além da simples virtualização do processo físico em uma serventia judicial, gerir e equiparar os "tempos médios" de forma a diminuir o impacto para o usuário externo do sistema de justiça, especialmente quanto ao critério da isonomia.

3. Uma análise da distorção do tempo médio de tramitação: processos físicos versus processos eletrônicos.

Através de uma pesquisa realizada com 52 (cinquenta e dois) Magistrados de Tribunais Federais e Estaduais de diferentes regiões do país, no mês de janeiro de 2021 (embora não seja um número representativo), evidencia a diferença aqui

mencionada quanto ao tempo médio de tramitação entre os processos físicos e os processos eletrônicos ou virtuais. Mais de 70% (setenta por cento) dos Magistrados consultados respondeu que existe diferença no tempo médio de tramitação entre os dois formatos de processos judiciais[28].



Outra pesquisa realizada na base de dados estatísticos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro revela a diferença no número de dias de tempo médio de tramitação (data do tombamento/ajuizamento do processo até a sentença), por cada ano, entre os processos físicos e eletrônicos/virtuais. Verifica-se que a depender da competência, a diferença é maior ou menor, mas em todas elas há uma discrepância de números de dias de tempo médio que necessita ser avaliada e gerida[29].

[28] A pesquisa foi realizada com Magistrados das Justiças Federal e Estadual no mês de janeiro de 2021 através do formulário do Googleforms.
[29] Este relatório foi extraído da base de dados do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro em janeiro de 2021 pelo Departamento de Informações Gerenciais do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – DEIGE/TJRJ. A título de esclarecimento, o termo “tombamento” é utilizado como sinônimo de ajuizamento da ação judicial.

	Tempo Médio da Data de Tombamento à Sentença													
	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	Eletrônico	Físico	Eletrônico	Físico	Eletrônico	Físico	Eletrônico	Físico	Eletrônico	Físico	Eletrônico	Físico	Eletrônico	Físico
Acidentes do Trabalho	1.480,03	2.756,79	1.084,76	3.134,71	1.283,32	3.263,81	1.600,49	4.062,02	1.821,84	4.507,40	1.833,13	4.974,21	1.906,62	5.020,59
Auditoria da Justiça Militar	0	583,12	0	666,81	0	771,15	416,67	675,11	408	794,78	2.851,00	914,46	0	1.141,40
Cível	733,18	1.197,54	554,08	1.446,36	624,41	1.996,76	757,11	2.343,42	908,32	2.674,91	967,51	3.130,71	1.006,74	3.001,77
Criminal	458,3	786,02	569,19	795,31	1.048,26	856,58	992,52	936,66	1.043,44	980,54	632,74	1.227,87	550,02	1.365,22
Criminal - Juri	1.204,96	1.319,36	1.598,41	1.302,00	1.893,35	1.114,34	1.812,32	1.069,51	1.972,57	1.525,37	1.295,31	1.786,19	1.084,92	1.174,72
Empresarial	864,74	842,21	366,63	973,87	140,7	1.181,87	333,99	1.344,41	350,25	1.306,19	597,39	3.208,99	478,61	2.343,96
Família	628,61	647,31	120,35	812,88	209,83	1.296,75	295,42	1.685,00	373,65	1.877,05	532,17	2.300,96	620,35	2.549,48
Fazenda Pública	551,52	1.220,55	549,44	1.335,08	612,54	1.721,15	957,07	2.155,65	1.161,84	2.649,86	1.207,39	3.042,80	1.304,73	2.877,63
Idoso		583,4	63	618,5	189	688,85	331,44	728,26	1.291,78	765,3	365,84	942,15	602,54	1.007,67
Inf. e Juventude - Infratores	224	376,78	150,3	311,55	395,09	285,11	394,16	304,44	444,72	327,34	223,76	463,6	190,67	888,76
Infância e Juventude	859,22	726,08	152	671,73	331,88	692,39	506,86	719,73	527,94	662,97	353,64	846,29	175,48	1.163,18
Juizado Especial Cível	136,99	249,07	117,63	498,36	137,7	1.129,50	153,19	1.420,66	154,43	1.746,10	183,4	2.104,23	218,71	2.460,84
Juizado Especial Criminal		383,72		392,04		469,31	80,65	482,23	95,64	480,73	191,73	627,75	218,66	822,27
Juizado Fazendário	261,82	0	303,28	0,67	370,06	0	375,38	1	323,51	0	328,7	0	411,79	0
Órfãos e Sucessões	1.127,53	1.819,01	326,88	2.037,19	379,87	2.652,04	563,17	3.743,81	865,1	3.400,15	1.073,53	3.757,86	1.057,16	3.973,35
Outra não especificada		0		0		0		0		0		0		0
Registro Civil de Pessoas Naturais	475,5	393,63	93,04	507,19	163,71	737,7	245,79	1.075,07	317,99	1.275,98	379,95	1.360,12	381,55	2.108,18
Registro Público	772,76	708	374,27	730,81	155,58	1.105,94	269,85	1.566,19	439,1	1.878,51	447,96	2.490,74	485,46	2.342,50
Violência Dom. e Fam. Contra a Mulher		362,07		385,92		366,4	80,68	403,18	73,74	491,15	130,45	596,74	128,36	806,07

Na competência cível, por exemplo, esta diferença chega a quase 2.000 (dois mil) dias por ano. Verifica-se o ano de 2020, os processos eletrônicos aparecem com aproximadamente 1.000 (mil) dias de tempo médio, ou seja, 3 (três) anos aproximadamente de tempo de tramitação. Já os processos físicos com aproximadamente 3.000 (três mil) dias de tempo médio de tramitação, ou seja, quase 8 (oito) anos de tramitação.

Verifica-se, na série histórica anual de 2015 a 2020, que há um crescimento da diferença em números de dias de tempo médio de tramitação no comparativo entre os processos físicos e processos eletrônicos. Por exemplo, em 2015 a diferença na mesma competência cível era de aproximadamente 400 (quatrocentos) dias, enquanto que em 2020, esta diferença sobe para aproximadamente 2000 (dois) mil dias.

Esta realidade merece ser investigada e merece um diagnóstico a ser realizado por cada Tribunal e pelo Conselho Nacional de Justiça. Importante que se possa, inclusive, fazer um diagnóstico por competência e por matéria de forma a auxiliar as medidas de gestão que precisam ser adotadas, seja em uma perspectiva macro, seja em uma perspectiva micro, de cada serventia judicial, por cada Magistrado.

A utilização de processos e documentos eletrônicos tem sido intensificado em diversos setores da administração pública nacional. A política de governo eletrônico brasileira, pertinente ao andamento de melhoria da gestão interna, tem como objetivo dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e na efetividade

das funções governamentais; aprimorar a qualidade dos serviços prestados, bem como fortalecer a participação cidadã por meio do acesso à informação e a uma administração mais eficiente. A introdução da imagem digital como um documento válido representa uma mudança cultural capaz de alterar conceitos administrativos e operacionais que conduzem a relação entre Estado e sociedade para um ambiente de maior interação e democracia, no qual os atos judiciais são publicados em um processo digital acessível via Internet.

A ideia de haver um processo judicial digital reforça os conceitos de responsabilidade e compromisso, uma vez que propicia a transparência e a rastreabilidade do ato público. Nesse contexto, o processo judicial eletrônico, substituição do meio físico pelos meios de armazenamento disponibilizados pela informática, possibilita o desenvolvimento da atividade jurisdicional de modo mais eficaz, mediante a automação de rotinas e de atos processuais. As principais vantagens que se pode sinalizar para essa transição dizem respeito aos seguintes tópicos: a) encerramento do processo em papel; b) agilidade na tramitação; c) custo-benefício do procedimento; d) tráfego e trânsito do informe, sem congestionamento; e) redução do número de incidentes; f) redução do custo de transporte e deslocamento de pessoal.

Dentre os benefícios propiciados pela utilização de autos processuais digitais, merecem destaque a economia de recursos públicos com insumos, assim como a formação e tramitação de processos em meio virtual demanda um número menor de servidores do que o necessário no modelo tradicional, em decorrência da automação de atividades antes realizadas por pessoas, permitindo o aproveitamento de servidores - antes encarregados de rotinas burocráticas suprimidas ou minimizadas pelo processamento eletrônico - em outras áreas. Essa automação de rotinas é apontada como a razão principal da celeridade e eficiência obtidas com a implantação do processo eletrônico, pois essa nova tecnologia permite a realização de tramitação e acesso aos autos e documentos a qualquer momento por meio eletrônico, com consequente redução de tempo.

A transformação dos processos em papel em processos digitais eletrônicos não somente abre espaço para uma revolução procedimental, mas, sobretudo, introduz

uma nova cultura gerencial pela qualidade. De modo geral, no tocante aos benefícios, o processo eletrônico tem como principal qualidade o aumento da celeridade no gerenciamento durante as fases do processo - instauração, instrução, relatório e decisão. Ademais, com a possibilidade de acesso e análise em qualquer tempo e lugar, a implantação do processo eletrônico diminui consideravelmente o tempo de vida do processo, favorecendo tanto o requerente quanto a organização. Com base na escassez de recursos - financeiro, material, pessoal - a redução de custos torna-se outra importante vantagem na implantação do processo eletrônico. O processo eletrônico também coopera para maior transparência dos atos praticados, uma vez que as ações registradas nos autos podem ser acompanhadas em tempo real pelos envolvidos no processo. Com a eliminação do uso de papel, a implantação do processo eletrônico contribui para a redução da necessidade de espaços físicos para armazenamento dos processos e para uma administração mais sustentável.

Por estas razões que no atual estágio da virtualização e digitalização dos processos físicos, com ainda 27% (vinte e sete por cento) de processos físicos[30], se torna importante a gestão deste acervo. É preciso, para além da meta de 11 do Conselho Nacional de Justiça[31], aumentar o número de processos em ambiente digital e eletrônico, realizar um diagnóstico nacional destes processos e do tempo médio de tramitação em relação ao tempo médio de tramitação dos processos eletrônicos. Um diagnóstico que permita uma análise por competência e por cada Tribunal, de forma a se definir os instrumentos que possam auxiliar a diminuição do tempo médio de tramitação.

4. Contribuições para a diminuição do tempo médio de tramitação dos processos físicos.

Verifica-se dois escopos necessários para atingir a meta de diminuição do

[30] Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21. Pág. 113.
[31] Informação extraída do site: https://www.cnj.jus.br/novas-metas-da-justica-renovam-compromisso-com-celeridade-modernizacao-e-meio-ambiente/. Acesso em 31/01/2021.

tempo médio de tramitação entre os processos físicos e processos eletrônicos/virtuais: i) o primeiro, um escopo macro, de definição estratégica, agregado à meta 11 do Conselho Nacional de Justiça (aumentar os índices de processos virtuais/eletrônicos) de forma a dar prioridade, também, à uma gestão diferenciada no processamento dos processos físicos, autorizando-se um trâmite de forma mais rápida com vista ao cumprimento do objetivo e, também, em alguns casos, cumprimento da meta 2 (julgar em primeiro lugar os processos mais antigos; ii) e o segundo, um escopo micro, no âmbito da gestão de cada serventia judicial por cada Magistrado e servidor responsável, que de forma a atender à definição estratégica do escopo macro, possam desenvolver medidas e ferramentas de gestão com vista a equiparar os tempos médios de tramitação dos processos físicos e eletrônicos.

À primeira vista, o objetivo micro poderia parecer despiciendo, eis que o cumprimento das metas 11 e 2, ambas do Conselho Nacional de Justiça, poderia propiciar, como consequência lógica, o aumento da velocidade de tramitação dos processos físicos e, desta forma, contribuir para a diminuição da diferença do tempo médio de tramitação entre os processos físicos e eletrônicos, já que os processos físicos seriam todos virtualizados e, assim, teriam suas respectivas tramitações aceleradas.

Entretanto, não basta apenas o cumprimentos das metas acima apontadas, ou seja, não basta apenas aumentar os índices de digitalização dos processos físicos e julgar os processos mais antigos em primeiro lugar, sem que se observe uma adequada gestão dos processos em tramitação em cada unidade jurisdicional[32]

Por isso, o objetivo micro, sob a dimensão de cada serventia jurisdicional se apresenta como fator de extrema relevância. Não se consegue julgar, proferir uma sentença nos processos mais antigos, sem que estes mesmos processos, em sua grande maioria físicos, cheguem mais rápido ao gabinete do Juiz para a prática deste ato processual.

Desta forma, é importante que o gestor de cada serventia jurisdicional possa se utilizar de algumas ferramentas de diagnóstico dos fluxos de processamento dos

[32] HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Vol. 1. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. Kindle. Posição 2.719.

processos físicos e que, assim, possa identificar algumas situações de demandam uma modificação prática da rotina, como por exemplo: prática de atos desnecessários, processos paralizados sem justificativa ou razão na serventia, processos que outros personagens externos (advogados, peritos, etc.) possam não ter devolvido os autos em tempo adequado, atraso para expedição de algum ato já determinado pelo Juiz, e outras situações que possam implicar em retrabalho e que devem ser revistas.

Este diagnóstico inicial é de extrema relevância, eis que propiciará a identificação das situações que implicam em atraso no tempo médio de tramitação dos processos físicos e que devem ser modificadas para que o processamento possa ser mais ágil de forma a alcançar o indicador do tempo médio dos processos eletrônicos.

Uma maneira de efetuar um diagnóstico é tentar mapear a situação interna da unidade judiciária – pontos fortes e fracos – a situação externa – oportunidades e ameaças. Além disso, os recursos dos dados estatísticos são essenciais. Uma ferramenta muito utilizada é a análise “SWOT”. Esta ferramenta é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas aos negócios ou planejamento de projetos. Destina-se a especificar os objetivos de riscos do negócio ou projeto, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos. Usuários da análise “SWOT” frequentemente perguntam e respondem questões para gerar informações significativas para cada categoria, de maneira a tornar a ferramenta útil e identificar sua vantagem competitiva[33].

O gerenciamento de prazos e dos tempos de tramitação demandam o acompanhamento de processos paralisados e de processos que precisam ser tratados e processados de forma prioritária[34]. Se faz necessário os esforços concentrados de todos os servidores da unidade jurisdicional para se chegar a uma

[33] HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Vol. 1. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. Kindle. Posição 1811 e 1812.
[34] HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Vol. 2. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2019. Kindle. Posição 549.

especialização e otimização dos fluxos e rotinas[35] de processamento dos processos físicos em uma tentativa de se equiparar aos fluxos automatizados dos processos eletrônicos/virtuais.

A identificação dos tipos de ação, por matéria e competência, também pode contribuir para uma maior especialização e divisão de tarefas entre os servidores de forma a otimizar a diminuição do tempo de processamento[36].

Através do diagnóstico inicial, pode-se então ter uma visão mais específica de cada ponto de preocupação e cada situação que precisa ser trabalhada e modificada com fim de atender à meta de diminuição do tempo médio de tramitação entre os processos físicos e eletrônicos. O sistema de gestão[37] exige esforços integrados da equipe e de seu gestor com vistas a organizar e orientar o trabalho que precisa ser desenvolvido. É preciso planejar, desenhar um plano de ação, motivar, executar com coordenação as atividades e avaliar de forma constante de maneira a corrigir eventuais desvios.

É preciso identificar os processos físicos que estão paralisados e identificar a razão da paralisação. É preciso escolher o método de processamento, como por exemplo, processamento prioritário, destes processos. É preciso, após o diagnóstico elaborar um plano de ação, de forma a definir as ações a serem adotadas na prática. É importante indicar um servidor responsável que possa estar mais perto do trabalho a ser desenvolvido e da rotina para que ele possa elaborar relatórios e auxiliar na tomada de decisão ao longo do projeto.

O plano de ação tem por objetivo apontar as medidas concretas a serem tomadas e que deverão ser executadas pela equipe do cartório, dentro do prazo estabelecido. Com o plano de ação, pode-se optar pela escolha de alguns servidores para trabalharem, de forma exclusiva, no processamento dos processos físicos. No

[35] Sobre a escola da Administração Científica e seu idealizador Frederick Winslow Taylor no início do século XX que preconizou a especialização e divisão de trabalho, conferir: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2020. 10ª Ed. Kindle. Posição 1618 a 1753.
[36] HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Vol. 2. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. Kindle. Posição 528.
[37] HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Vol. 1. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. Kindle. Posição 2414.

plano de ação podem ser definidas medidas para eliminar os pontos de paralisação dos processos físicos, como atraso na prática de alguns atos, demora no retorno da conclusão ao Juiz, processos com prazo excedido fora do cartório etc. Além disso, pode-se criar algumas rotinas e fluxos abreviados que possam impactar diretamente no tempo médio de tramitação.

Outra medida que pode ser importante, é a imposição pelo Magistrado do tempo máximo de tramitação dos processos físicos, tendo como parâmetro o tempo médio de tramitação dos processos eletrônicos[38]. Ou seja, o cartório deverá tentar atingir a meta, para além das medidas antes sugeridas, tendo como meta o atingimento do índice de tempo médio de tramitação dos processos eletrônicos como indicador de parâmetro máximo. Esta imposição de prazo máximo pode servir de estímulo e fator de motivação da equipe.

A ferramenta “PDCA” pode ser uma importante aliada no âmbito deste projeto de gestão. Esta ferramenta surgiu nos nos Estados Unidos na década de 20, criada pelo estatístico americano Walter Andrew Shewhart. Inicialmente, conhecido como ciclo de Shewhart, era composto por apenas três passos, repetidos continuamente (especificação, produção e inspeção). Anos depois, em 1951, William Edwards Deming notou a necessidade da inserção de mais um passo, nascendo assim a “Roda de Deming”, a qual era composta por quatro passos também repetidos de forma contínua: especificação, produção, colocar no mercado e reprojetar.

Após anos de evolução, atualmente o “PDCA” é um método mundialmente reconhecido como uma ferramenta de melhoria contínua composta pelas seguintes etapas: planejamento, plano de ação, execução, verificação e atuar/agir[39]. As etapas do “PDCA” são cíclicas, ou seja, a última etapa se conecta com a primeira e assim continuamente até o resultado esperado, com a adoção do ciclo seja atingido. Um resultado esperado pode ser um objetivo atingido, um problema resolvido, uma meta batida ou até uma melhoria contínua implantada em um processo. Neste último caso,

[38] HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Vol. 2. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. Kindle. Posição 550.
[39] HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Vol. 1. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. Kindle. Posição 2737 e 2738.

o ciclo não tem fim, ou seja, não precisa necessariamente finalizar apenas com um resultado alcançado, pois se pode traçar outros objetivos.

Estas medidas e ferramentas são apenas algumas inseridas em um necessário modelo ou sistema de gestão, voltado a minimizar os impactos negativos nos prazos de tramitação dos processos físicos em relação aos processos eletrônicos. Importante que seja feito um diagnóstico e um estudo não só no âmbito dos Tribunais e de cada serventia, como, também, a nível nacional de forma auxiliar o Conselho Nacional de Justiça a implementar políticas que possam amenizar os efeitos de eventual violação do critério isonômico de tempo de tramitação entre os processos físicos e eletrônicos.

5. Referências bibliográficas.

BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O futuro da justiça: alguns mitos. In: Temas de direito processual (oitava série). São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 335 de 30/09/21. Dispõe sobre a política pública para a governança e a gestão do processo judicial eletrônico, além de determinar a integração de todos os Tribunais do país com a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – “PDPJ-Br” – e manter o Pje como sistema de processo eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2020. 10ª Ed. Kindle.

CRUZ E TUCCI, José Rogério. Tempo e Processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal). São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Vol. 1. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. Kindle.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Vol. 2. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2019. Kindle.

HAWKING, Stephen; MLODINOV, Leonard. Uma nova história do tempo. Trad. Vera de Paula Assis. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005

LAGE, Fernanda de Carvalho. Manual de Inteligência Artificial no Direito Brasileiro. Salvador: Editora JusPodivm, 2021.

MARINONI, Luiz Guilherme. Tutela antecipatória, Julgamento Antecipado e Execução Imediata da Sentença. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

MILLER, Carolyn R. In SIPIORA, Phillip. BAUMLIN, James S. Rhetoric and Kairos: Essays in History, Theory and Praxis. New York: University of New York Press, 2002. Págs. Xi e Xiii.

SUSSKIND, Richard. Online Courts and the Future of Justice. Reino Unido: Oxford University Press, 2019. Kindle.

6. Sites da Internet:

https://www.cnj.jus.br/novas-metas-da-justica-renovam-compromisso-com-celeridade-modernizacao-e-meio-ambiente/. Acesso em 21/01/2021.

Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números, 2020 (ano base 2019). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 24/01/21.

https://www.theguardian.com/technology/2016/oct/24/artificial-intelligence-judge-

university-college-london-computer-scientists. Acesso em 24/01/21.

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_20_2246?fbclid=IwAR3L2u4U5t5ux1YhYEVJ5InTkJnIa44Vn6GlqBDnjC64Ii_ZttuDNocedoY. Acesso em 24/01/21.

https://www.cnj.jus.br/inovacao-promoverao-efetividade-e-ampliacao-do-acesso-a-justica-no-brasil/. Acesso em 24/01/21.

Fundação Getúlio Vargas – São Paulo – Direito. Relatório ICJBrasil – 1º Semestre/2017. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19034. Acesso em 25/01/21.

https://www.cnj.jus.br/novas-metas-da-justica-renovam-compromisso-com-celeridade-modernizacao-e-meio-ambiente/. Acesso em 31/01/2021.