



uff Universidade
Federal
Fluminense



RELATÓRIO TÉCNICO-CONCLUSIVO PARA APRIMORAR O SERVIÇO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA

Relatório técnico apresentado pela
mestranda Pâmela Léo da Silva Dias
Faustino ao Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede, sob
orientação da docente Prof. Dra. Sabrina
de Oliveira Moura Dias, como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Mestre em Administração Pública.

Volta Redonda

2025

Resumo

Este relatório técnico apresenta uma análise conclusiva sobre os efeitos da reforma do Estado e da digitalização da Justiça do Trabalho, sendo um estudo de caso sobre a 1ª Região, Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro (TRT1), com foco na Comarca de Volta Redonda. O estudo, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, combinou revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas com servidores. Os resultados evidenciam avanços expressivos em celeridade processual e padronização de procedimentos, mas revelam desafios ligados à infraestrutura, sobrecarga de servidores, exclusão digital de partes hipossuficientes e risco de priorização excessiva de metas quantitativas em detrimento da qualidade da prestação jurisdicional. Ao final, são propostas ações de melhoria que buscam equilíbrio entre eficiência administrativa, acesso universal e efetividade das decisões judiciais.

Descrição da Situação-Problema

A transição do modelo burocrático para o modelo gerencial no Poder Judiciário brasileiro, impulsionada pelas reformas administrativas (CF/1988, EC 19/1998 e EC 45/2004), criou novas responsabilidades de gestão para o Judiciário. A implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PD PJ-Br) resultou em um salto tecnológico, tornando o Judiciário mais eficiente e transparente. Entretanto, persistem questões estruturais que carecem de atenção, como a infraestrutura desigual entre unidades judiciárias, o que impacta no funcionamento das ferramentas digitais; na pressão por metas, que pode reduzir a qualidade das decisões; na exclusão digital que restringe o acesso à justiça de partes sem acesso à internet ou conhecimento tecnológico e na sobrecarga de servidores, que é intensificada pela gestão por resultados.

Organização do Relatório Técnico Conclusivo

Este relatório está estruturado em resumo e descrição da situação-problema para identificar desafios e objetivos pertinentes aos Tribunais do poder Judiciário, tendo o TRT1 como modelo. O público alvo são os servidores públicos, inclusive os que detêm poder de gestão. Além disso, um diagnóstico será apresentado, com análise das questões levantadas e, por fim, um relatório técnico conclusivo com quadros e recomendações para propostas de melhoria, ações e metas.

Objetivos do Relatório Técnico Conclusivo

O objetivo geral é analisar os impactos da reforma do Estado e da digitalização sobre a Justiça do Trabalho no TRT1, identificando questões que careçam de atenção e propondo soluções para equilibrar a eficiência administrativa e qualidade da prestação do serviço da justiça. Ao mesmo tempo, os objetivos específicos se cumprem com a análise de algumas características de cunho administrativo, desempenhadas pelo Poder Judiciário. Sobre esse respeito, aspectos da administração gerencialista estão presentes em diversos indicadores que serão analisados, como a produtividade, o tempo de

tramitação e o tempo de giro de acervo, com foco nos anos de 2020, 2021 e 2023 e nas características do Juízo 100% digital. Também é um objetivo específico identificar efeitos da digitalização sobre os servidores e partes de um processo, além de propor ações para aprimorar a inclusão digital e infraestrutura.

Público-Alvo do Relatório Técnico Conclusivo

O relatório considera as mudanças e seus impacto pela perspectiva dos servidores públicos, considerando a importância que possuem para o serviço público. A premissa é de que as mudanças na rotina de trabalho impactam suas atividades e, consequentemente, a qualidade tanto dos atendimentos prestados ao público, como do suporte prestado ao trabalho do magistrado em conduzir o processo até uma sentença de mérito que atenda aos preceitos da lei.

O público-alvo do presente relatório são os servidores, os quais exerçam ou não função de gestão.

A partir das conclusões da pesquisa será possível delinear propostas de melhoria, frente à perspectiva dos servidores, para suas atividades rotineiras. A importância disso se dá pelo impacto da digitalização na rotina, além da voz que esses agentes detêm ou deveriam deter para construir um sistema mais eficiente.

O conceito de eficiência, que por vezes é tratado como um sinônimo de resultados quantitativos de metas que são aplicadas pelo CNJ, poderá ser ampliado a partir desse relatório. Acredita-se que um serviço mais preparado para atender às necessidades das partes que procuram pelo sistema judiciário, passa por servidores públicos capacitados e, da mesma maneira, essa capacitação só será possível a depender da cultura de valorizada dada pelo sistema judiciário.

O delineamento do público-alvo se justifica por tais razões. Meios como PJe, AUD e demais Tecnologias utilizadas a partir de um juízo 100% digital, podem refletir situações que precisem da intervenção dos gestores nos Tribunais de Justiça. Sejam gestores do próprio Tribunal, servidores públicos ocupantes de cargos de confiança, com poderes de gestão, sejam aqueles que respondam pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), aptos a promoverem em diferentes graus, mecanismo de reestruturação no poder judiciário.

Dessa maneira será possível viabilizar decisões mais estratégicas para o desempenho da administração pública no poder judiciário, que para sua função típica de julgar, precisa do desempenho adequado dessa função atípica de administrar.

Além disso, o impacto do presente relatório visa promover maior transparência sobre questões que desafiam quem atua nos balcões de atendimento e responde à Corregedoria sobre questões internas, como uso de tecnologias ou alcance das metas estabelecidas. Promover condições adequadas para desempenho do trabalho é uma forma essencial de garantir acesso inclusivo de quem conhece a rotina; célere para que os procedimentos sejam realizados com eficácia, cumprindo sua finalidade, e eficiente para promover decisões judiciais com amplo acesso à justiça

Diagnóstico e Análise da Situação-Problema

Segundo o CNJ, o nível de informatização dos Tribunais é calculado a partir do percentual de processos eletrônicos em relação ao número total de processos. Para analisar a situação-problema, foram considerados os anos de 2021, 2022 e 2023.

No ano de 2021, a Justiça do Trabalho já se destacava por apresentar índice de 100% de virtualização de processos novos, comparado à totalidade de seus tribunais. Ou seja: ações judiciais já ingressavam eletronicamente.

A análise dos indicadores desse período, no TRT1, revela que em 2021 o percentual de processos eletrônicos foi de 87,6% , acervo relevante de processos físicos pendentes, para 100% em 2023, demonstrando êxito na digitalização e o esforço para a eliminação dos processos que ainda eram físicos.

Também houve redução de tempo médio de tramitação, ou seja: tempo médio entre o início e o fim de uma ação judicial.

Os processos físicos apresentaram, em anos, 9,25 (2021) e 9,92 (2022) de tempo médio de tramitação. Enquanto isso, no mesmo período os eletrônicos ficaram em 1,92 (2021) e 2,17 meses (2022). A diferença é cerca de 5 (cinco) vezes mais rápido quando na forma eletrônica. No ano de 2023, o tempo médio dos processos físicos caiu para 5 anos e dos eletrônicos subiu para 3 anos, ou seja, pode-se dizer que os processos eletrônicos tramitam quase duas vezes mais rápido do que os físicos.

Embora persistam variações entre varas do trabalho, há uma redução significativa nos processos eletrônicos em comparação aos físicos. Em conjunto com esses resultados, há relatos dos servidores a respeito da sobrecarga de trabalho, e dificuldades provenientes da digitalização para as partes que não têm acesso à internet ou que têm baixa alfabetização, persistindo desafios de inclusão digital.

O CNJ aponta um indicador chamado tempo de giro para aferir o percentual de baixados eletronicamente. Denota-se eficiente o trabalho quando o resultado é superior ao de pendentes eletrônicos, com uma maior representatividade na resolução definitiva das ações judiciais em trâmite.

O tempo de giro do acervo, que objetiva estimar o tempo que seria necessário para zerar o estoque de processos em cada tribunal da justiça brasileira, considerando a situação hipotética de inexistir o ingresso de novas demandas e manter a produtividade do serviço, passou de 3 anos e 4 meses em 2021, para 2 anos e 4 meses em 2022 e 1 ano e 7 meses em 2023. Uma redução contínua que trouxe impactos na celeridade, eficiência, qualidade do serviço.

Para esse resultado, há uma média de processos baixados por servidor, demonstrado por um cálculo da relação entre o volume de casos baixados e o número de servidores que atuaram durante o ano na jurisdição. Tal indicador é denominado de índice de Produtividade dos servidores da área judiciária (IPS-Jud).

A medida apresenta a carga de trabalho frente ao número de procedimentos pendentes e resolvidos no ano. O IPS-Jud do TRT1 variou durante os anos de 2021, 2022 e 2023 respectivamente em 82,115 e 157. Quanto maior o índice, maior a capacidade de encerrar processos em relação ao quadro de pessoal disponível. Verifica-se que o índice praticamente **dobrou em 3 anos** (+91,5%), revelando não apenas um salto expressivo de produtividade, para o CNJ, como, em conjunto com os resultados positivos, uma possível influencia da digitalização para uma sobrecarga expressiva aos servidores.

Sugestiona-se que a eficiência não seja vista apenas sob a ótica do CNJ, mas que haja um olhar crítico entre o alcance de produtividade e menor custo para atender ao interesse público. O CNJ também apresenta o “Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus)” como indicador que visa resumir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais ao comparar os números na baixar de processos com os demais Tribunais e condicionar esse resultado como sinônimo de eficiência, mensurando quanto o tribunal

deveria ter baixado em número de processos para que pudesse alcançar a eficiência máxima.

O IPC-Jus do TRT1 foi de 67% em 2021 ,87% em 2022 e 100% em 2023.

Dessa maneira, os índices demonstraram a transição de procedimentos do papel para o digital; o ganho de celeridade com processos eletrônicos; a redução contínua do acervo pendente e o aumento da produtividade e eficiência, tudo segundo o CNJ.

Em contrapartida, a partir dos índices demonstrados, e das entrevistas realizadas, denota-se que a digitalização foi bem-sucedida em termos de padronização, mas também demonstrou a fragilidade de determinadas questões, como sobrecarga de trabalho, desafios de inclusão, pressão para resultados.

Para ampliar a interpretação dos indicativos que foram avaliados, as entrevistas demonstraram que passou a ser mais rápida a tramitação dos autos na forma eletrônica, nos anos de 2021 e 2022, mas com aumento no tempo no ano de 2023. Tal resultado pode refletir a sobrecarga de trabalho dos servidores, por mais processos concentrados no PJe, além de problemas de infraestrutura como quedas de internet, necessidade de atualizações e congestionamento na rede.

Grande parte dos entrevistados apontaram que é impossível dar continuidade ao trabalho frente à instabilidade do sistema, considerando a dependência que possuem no bom funcionamento da rede de internet. Fato que, segundo as entrevistas, impulsiona juízes a buscarem por meios além dos oferecidos pelo Tribunal, como “modem de internet” para evitar intercorrências em atos importantes como as audiências.

Além disso, verifica-se a necessidade de promover ações de bem-estar e saúde ocupacional dos servidores, considerando a intensificação do trabalho e a sobrecarga que se infere pelos indicativos de eficiência, e pelos relatos das entrevistas sobre pressão, adoecimento físico e mental. Instrumentos como o PJe, e as mencionadas metas fixadas pelo CNJ, surgiram para garantir celeridade, mas também trouxeram novos desafios com a digitalização e o aumento da cobrança, do estresse, e da sensação de produção insuficiente que lhe é inerente.

Quando as tecnologias ditam o ritmo do trabalho surge uma ameaça ao potencial da qualidade do serviço. A percepção dos servidores é de que a digitalização facilitou o trabalho e aumentou a produtividade, mas também trouxe a dita sobrecarga de tarefas, o aumento das demandas por capacitação tecnológica e o risco de mecanização excessiva

do trabalho jurisdicional. Em conjunto, muitos destacaram a cobrança por metas, após a digitalização, como mais exigente e desconexo com a realidade local. Os entrevistados relatam que há déficit de servidores e complexidade dos processos, o que promove maior comprometimento da qualidade do serviço.

Considerando o objetivo do Tribunal de responder às necessidades das partes, é necessário que questões objetivas sejam analisadas conjuntamente com as subjetivas, que são igualmente importantes. Para conhecer a qualidade do trabalho prestado, são pontos de comum importância: o fundamento de decisões judiciais, a satisfação aos acordos firmados em audiências de conciliação, além de outros tópicos que respondam às necessidades dos jurisdicionados.

Além disso, é importante considerar a inclusão digital e o desafio de compatibilizar celeridade processual com o princípio do devido processo legal, que garante que serão seguidas as leis e os preceitos previamente estabelecidos. Muitas pessoas que precisam da atuação do poder judiciário ainda não possuem acesso à internet, seja por falta de infraestrutura ou por falta de capacidade técnica. Garantir esse acesso é garantir a efetivação do princípio do acesso universal à justiça.

Relatório Técnico Conclusivo

O presente relatório teve como objetivo propor estratégias e inovações para aprimorar as políticas digitais implementadas no judiciário. Além disso, buscou-se contribuir para o fortalecimento dos mecanismos de atuação que vem sendo promovidos pelo Conselho Nacional de Justiça, com questões que possam viabilizar novas estratégias por parte dos Tribunais, tendo como exemplo o TRT1, mas ampliando-se aos que vem promovendo a implementação da justiça 4.0. O quadro a seguir organiza as medidas sugeridas pelo relatório.

Quadro 8: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre o Eixo Infraestrutura Tecnológica

Eixo: Infraestrutura Tecnológica	
Achados Principais	Há Unidades sem equipamentos adequados para o desempenho de uma conexão de internet estável.
	Investir em atualização de hardwares em geral, como computadores, roteadores de internet e outros;

Ações Recomendadas	-Disponibilizar <i>modems</i> para acesso remoto e em situações de queda da rede; -Atualizar frequentemente o PJe, AUD e sistemas correlatos, com o específico objetivo de reduzir e até eliminar a instabilidade;
Indicadores de Acompanhamento	- Sugere-se o contato direto e frequente com os servidores para: a) um levantamento sobre os itens da rotina de trabalho que apresentem instabilidade; b) a elaboração de um projeto que identifique os equipamentos que devem ser atualizados e mediante qual frequência; c) uma devolutiva dos servidores sobre a eficiência da atualização realizada; d) uma análise dos resultados para eventual elaboração de novos projetos. -Sugere-se um canal didático, em que os itens possam ser apontados, com um questionário que apareça imediatamente ao ingressarem no sistema de trabalho, e que seu preenchimento não demande muito tempo do servidor. Importante que seja possível fazer considerações de itens que eventualmente não tenham sido abordados. - Sugere-se ainda que o sistema gere automaticamente um relatório com os pontos abordados pelos servidores, as melhorias executadas e as que careçam de execução, além de apresentar o tempo de indisponibilidade do sistema. Com essas informações, será possível quantificar o tempo médio de inatividade e a possibilidade de novos projetos com a contratação de pessoas qualificadas a promoverem o desempenho de tecnologias da informação e comunicação. - Com o resultado desses relatórios, será possível analisar os percentuais de equipamentos atualizados e pendentes de atualização.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 9: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre o Eixo Qualidade do Serviço frente às Metas estabelecidas

Eixo: Qualidade do Serviço frente às Metas estabelecidas	
Achados Principais	Foco excessivo em quantificar resultados e a dificuldade de executar metas Nacionais frente a algumas características locais.
Ações Recomendadas	- Elaborar um estudo sobre a estrutura local de cada Vara, de cada Tribunal, com dados como quantidade de servidores, de processos, e outros; - A partir desse estudo, fixar as metas Nacionais; - Promover diálogo com os Tribunais sobre a execução das metas nacionalmente estabelecidas, conhecer as dificuldades por determinadas características locais e possíveis ajustes; -Tornar possível que as metas Nacionais sejam flexibilizadas por uma análise frequente dessa devolutiva dos servidores; - Ao final de cada ano, elaborar um estudo de caso de cada região e quantificar eventuais déficits de servidores para a quantidade de demandas. Após, comparar os resultados e elaborar novas metas. - Calibrar metas de resultados objetivos com questões como a fundamentação das decisões e a satisfação das partes que realizam acordos firmados em audiências de conciliação.
	- O acompanhamento pode ser feito com a criação de indicadores que apontem as características da Vara e a abordagem das metas, com prazos e modo de cumprimento a depender da realidade local;

Indicadores de Acompanhamento	- A continuidade do acompanhamento pode ser feita com análise dos resultados e dos recursos disponíveis (como quadro de pessoal, quantidade de tempo gasto em atendimento, audiência e outros atos processuais). Com a continuidade desse estudo, metas podem ser fixadas de modo distinto, bem como metas antigas podem ser adaptadas ou extintas. - O acompanhamento sobre questões subjetivas pode ser feito também com o número de taxa de sentenças que são reformadas, além de questionários para preenchimento do público quando na comunicação em balcão sobre os resultados de sentenças. A partir dessa abordagem, podem ser desenvolvidos novos índice de conciliações em que seja possível quantificar a satisfação da parte sobre os acordos homologados em juízo.
-------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 10: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre o Eixo Gestão de Pessoas

Eixo: Gestão de Pessoas	
Achados Principais	Sobrecarga de servidores e risco de doenças desencadeadas por estresses e pressões.
Ações Recomendadas	- Elaborar um estudo sobre a estrutura local de cada Vara, de cada Tribunal, com dados como quantidade de servidores, de processos, e outros; - A partir desse estudo, fixar as metas Nacionais; - Promover diálogo com os Tribunais sobre a execução das metas nacionalmente estabelecidas, conhecer as dificuldades por determinadas características locais e possíveis ajustes; - Tornar possível que as metas Nacionais sejam flexibilizadas por uma análise frequente dessa devolutiva dos servidores; - Ao final de cada ano, elaborar um estudo de caso de cada região e quantificar eventuais déficits de servidores para a quantidade de demandas. Após, comparar os resultados e elaborar novas metas. - Calibrar metas de resultados objetivos com questões como a fundamentação das decisões e a satisfação das partes que realizam acordos firmados em audiências de conciliação.
Indicadores de Acompanhamento	- O acompanhamento pode ser feito com a criação de um comitê que se responsabilize pelo bem-estar dos servidores, desenvolvendo planos de ação de modo periódico. - Sugestiona-se que todas as iniciativas sejam compartilhadas pelo endereço eletrônico, o e-mail funcional dos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 11: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre a Inclusão Digital;

Eixo: Inclusão Digital	
Achados Principais	Barreiras de acesso para jurisdicionados vulneráveis.
Ações Recomendadas	- Criação de polos que retirem dúvidas sobre o juízo 100% digital; - Promoção de campanhas para capacitação técnicas, como a participação em uma audiência online;
	- Acompanhamento pode ser feito com relatórios que indiquem o atendimento de pessoas que ingressaram com ação na justiça sem a presença de

Indicadores de Acompanhamento	advogados ou que, mesmo representados, desejam auxílio para consultar com autonomia os autos de um processo digital; -O acompanhamento pode ser feito ainda com a indicação de taxa de comparecimento em audiências virtuais e a pesquisa de satisfação sobre eventual dificuldade e suporte.
-------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Conclusão Final

A digitalização do TRT1 representa um marco na modernização do Judiciário, permitindo maior celeridade e transparência. Contudo, é imprescindível integrar políticas de inclusão digital, valorização dos servidores e fortalecimento da infraestrutura para que a eficiência se traduza em justiça efetiva. O equilíbrio entre eficiência e qualidade é o grande desafio da próxima etapa de gestão do Judiciário. Este relatório propõe medidas de caráter estratégico que podem servir de guia para decisões institucionais, contribuindo para uma Justiça do Trabalho mais acessível, humana e eficiente.

Responsáveis pelo relatório técnico conclusivo

Aluna Pâmela Léo da Silva Dias Faustino, Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFF, e-mail: pamelaleo@id.uff.br.

Professora Sabrina de Oliveira Moura Dias, Doutora em Sociologia e Antropologia, professora associada da Universidade Federal Fluminense, sabrinamoura@id.uff.br

Documento elaborado em 11 de novembro de 2025.