

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROFIAP - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PÂMELA LÉO DA SILVA DIAS FAUSTINO

**REFORMA DO ESTADO, DIGITALIZAÇÃO DO JUDICIÁRIO E IMPACTOS NA
JUSTIÇA DO TRABALHO – ESTUDO DE CASO DO TRT1/VOLTA REDONDA**

VOLTA REDONDA, RJ

2025

PÂMELA LÉO DA SILVA DIAS FAUSTINO

**REFORMA DO ESTADO, DIGITALIZAÇÃO DO JUDICIÁRIO E IMPACTOS NA
JUSTIÇA DO TRABALHO – ESTUDO DE CASO DO TRT1/VOLTA REDONDA**

.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP da Universidade
Federal Fluminense (UFF).

Orientadora: Prof. Dra. Sabrina de Oliveira Moura Dias

VOLTA REDONDA, RJ

2025

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR
Gerada com informações fornecidas pelo autor

D541r Dias Faustino, Pâmela Léo da Silva
REFORMA DO ESTADO, DIGITALIZAÇÃO DO JUDICIÁRIO E IMPACTOS NA
JUSTIÇA DO TRABALHO : ESTUDO DE CASO DO TRT1/VOLTA REDONDA /
Pâmela Léo da Silva Dias Faustino. - 2025.
126 f.: il.

Orientador: Sabrina de Oliveira Moura Dias.
Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal
Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta
Redonda, 2025.

1. Reforma do Estado. 2. Governo Digital. 3. Processo
Judicial Eletrônico. 4. Juízo 100% Digital. 5. Produção
intelectual. I. Dias, Sabrina de Oliveira Moura, orientadora.
II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências
Humanas e Sociais. III. Título.

CDD - XXX

PÂMELA LÉO DA SILVA DIAS FAUSTINO

REFORMA DO ESTADO, DIGITALIZAÇÃO DO JUDICIÁRIO E IMPACTOS NA
JUSTIÇA DO TRABALHO – ESTUDO DE CASO DO TRT1/VOLTA REDONDA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional – PROFIAP da Universidade Federal
Fluminense (UFF).

Aprovada em 19 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Sabrina de Oliveira Moura Dias (UFF) – Orientadora

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (UFJS) – Membro Profiap externo à UFF

Prof. Dra. Carla Appollinario de Castro (UFF) – Membro externa ao Profiap

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, na pessoa de Jesus, amigo Espírito Santo, que com Amor e Graça me chama de filha amada e capacitada. Ao meu esposo, que me impulsionou a iniciar esse projeto e foi meu suporte até o fim. À minha filha, que nasceu juntamente com a pesquisa e passou a ser o motivo de todo êxito (você, Zoe, me trouxe força, decisão e felicidade. Sou bem-sucedida em todas as áreas desde que chegou). Dedico ainda aos meus pais, por serem minha fonte de inspiração, em especial à minha mãe pelo zelo e carinho com que sempre me acompanha nos desafios. Por fim, dedico aos meus professores - em especial, à minha orientadora, Sabrina, que buscou extrair o melhor de mim. Tal apoio foi fundamental para a aquisição de novos conhecimentos na caminhada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Yahweh, o Deus que me capacitou no desenvolvimento dessa pesquisa. Eu não conseguiria sem o Seu sustento.

Meu reconhecimento à Universidade Federal Fluminense (UFF) e ao PROFIAP que oportunizam o desenvolvimento por meio da educação e do conhecimento.

Agradeço à minha orientadora, Prof. Dra. Sabrina de Oliveira Moura Dias, por todo o apoio e dedicação neste caminho. Seus conselhos, correções, incentivo e amizade foram essenciais ao longo da minha jornada acadêmica. Graças ao seu suporte e ao seu amplo conhecimento, pude aprofundar minha compreensão sobre a Reforma do Estado e o impacto do Governo Digital para a Administração Pública ante à implementação de uma Justiça 4.0.

Estendo meus agradecimentos pela presença dos ilustres Professores na banca: Dra. Carla Appollinario de Castro e Dr. Pablo Luiz Martins. Muito obrigada por aceitarem esse convite; estou certa de que suas contribuições serão enriquecedoras! Agradeço ainda a todos os Professores do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFF, pela presença constante e pelo incentivo à busca por novos conhecimentos e habilidades. Sou também muito grata à secretária do curso, Cynthia, por sua atenção e cordialidade na resolução das mais diversas questões. Agradeço, ainda, aos colegas de turma pelo companheirismo e apoio.

Por fim, e tão essencial, agradeço à minha família. Graças ao carinho e incentivo de vocês, avancei mais um passo importante em minha trajetória. Concomitantemente à pesquisa, tornei-me mãe. Sem vocês, seria impossível tamanho êxito. A presença de cada um torna minha vida mais bela, e a todos expresso minha mais profunda honra e a mais sincera gratidão.

RESUMO

O presente trabalho apresenta reflexões sobre os impactos da reforma do Estado e da digitalização da Justiça, com ênfase no Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região e tendo como modelo a cidade de Volta Redonda. Contextualiza a transição do modelo burocrático para o gerencial e destaca a incorporação desses conceitos no Judiciário, tornando-o responsável não apenas por sua função típica de julgar, mas também pela função atípica de administrar. Analisa como a busca por eficiência, eficácia e efetividade estruturou a gestão judiciária ante a implementação de indicadores de desempenho, planejamento estratégico e a fixação de metas. A pesquisa contextualiza o avanço da Justiça 4.0 com análise crítica dos efeitos da digitalização e da gestão por metas. Discute-se o desafio de compatibilizar celeridade processual com o princípio do devido processo legal, de modo que a busca por resultados não comprometa garantias constitucionais. O trabalho adota uma abordagem quantitativa e qualitativa, com natureza aplicada, exploratória, descritiva e procedimentos bibliográfico e documental. Ao final, o estudo propõe reflexões para aperfeiçoar a gestão do Judiciário, promovendo transparência e padronização, mas com atenção às realidades regionais e às desigualdades sociais que ainda limitam o pleno exercício do direito de acesso à justiça.

Palavras-chave: Reforma do Estado; Administração Pública; Governo Digital; Processo Judicial Eletrônico; Juízo 100% Digital.

ABSTRACT

This paper presents reflections on the impacts of state reform and the digitalization of the justice system, with an emphasis on the Regional Labor Court of the 1st Region, using the city of Volta Redonda as a model. It contextualizes the transition from a bureaucratic to a managerial model and highlights the incorporation of these concepts into the Judiciary, making it responsible not only for its typical function of judging, but also for the atypical function of administering. It analyzes how the pursuit of efficiency, effectiveness, and efficacy has structured judicial management in the face of the implementation of performance indicators, strategic planning, and the setting of goals. The research contextualizes the advancement of Justice 4.0 with a critical analysis of the effects of digitalization and management by objectives. The challenge of reconciling procedural speed with the principle of due process of law is discussed, so that the pursuit of results does not compromise constitutional guarantees. The work adopts a quantitative and qualitative approach, with an applied, exploratory, and descriptive nature, and bibliographic and documentary procedures. In conclusion, the study proposes reflections to improve the management of the Judiciary, promoting transparency and standardization, but with attention to regional realities and social inequalities that still limit the full exercise of the right of access to justice.

Keywords: State Reform; Public Administration; Digital Government; Electronic Judicial Process; 100% Digital Court.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Principais marcos para a criação da Justiça do Trabalho	p. 40
Figura 2: Organograma sobre os principais atos que refletem a digitalização da justiça.....	p.42
Figura 3: Fluxograma do processo Trabalhista	p.47
Figura 4: Modelo de pauta de audiência do PJe.....	p.52

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Tribunais Regionais do Trabalho, seu respectivo estado de jurisdição e percentual de digitalização.....	p.41
Tabela 2: Comparação entre os dados no mencionado triênio.....	p.68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metas nacionais estabelecidas no ano de 2025	p. 36
Quadro 2: Metas temporais estabelecidas no ano de 2025	p. 37
Quadro 3: Marcos temporais com os principais atos que influenciaram na regulamentação do PJe	p. 45
Quadro 4: Principais contribuições dos entrevistados sobre a digitalização	p.58
Quadro 5: Entrevistados e contribuições sobre o tempo de tramitação.....	p.60
Quadro 6: Entrevistados e contribuições sobre o tempo de giro de acervo e o índice de produtividade dos servidores da área judiciária (IPS-JUD)	p.65
Quadro 7: Entrevistas e Contribuições sobre as audiências realizadas no TRT1 nos anos de 2021,2022 e 2023.....	p.73
Quadro 8: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre o Eixo Infraestrutura Tecnológica.....	p.124
Quadro 9: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre o Eixo Qualidade do Serviço frente às Metas estabelecidas.....	p.124
Quadro 10: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre o Eixo Gestão de Pessoas.....	p.125
Quadro 11: Apresentação do relatório-técnico conclusivo sobre a Inclusão Digital.....	p.125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Séries históricas do percentual de processos eletrônicos	p.56
Gráfico 2: Índice de digitalização ou percentual de processos eletrônicos pendentes, do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro- TRT1.....	p.58
Gráfico 3: Comparação entre os percentuais de digitalização dos Tribunais Regionais do Trabalho:	p.59
Gráfico 4: Tempo de tramitação dos autos físicos e dos autos eletrônicos do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro em anos.....	p.60
Gráfico 5: Comparação entre o tempo médio dos processos eletrônicos e físicos pendentes dos Tribunais Regionais do Trabalho.....	p.61
Gráfico 6: Tempo de giro do acervo do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro em anos.....	p.63
Gráfico 7: Índice de produtividade dos(as) servidores(as) do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro.....	p.64
Gráfico 8: Comparação entre o índice de produtividade dos(as) servidores(as) da área judiciária, por Tribunais Regionais do Trabalho:	p.65
Gráfico 9: Comparação entre o tempo de giro do acervo, por Tribunais Regionais do Trabalho.....	p.66
Gráfico 10: Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) no Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro	p.68
Gráfico 11: Quantidade de audiências realizadas no Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Rio de Janeiro nos anos de 2021,2022 e 2023.....	p.71
Gráfico 12: Quantidade de audiências realizadas na Comarca de Volta Redonda nos anos de 2021,2022 e 2023.....	p.73
Gráfico 13: Tempo médio entre o início e baixa dos processos entre os anos de 2021 a 2023.....	p.74
Gráfico 14: Conciliações realizadas entre janeiro a setembro de 2025.....	p.76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADIN – Ação Direta de Inconstitucionalidade

ART - Artigo

AUD – Sistema de Audiências do Processo Judicial Eletrônico

CEJUSCS – Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania

CF/1988 – Constituição Federal de 1988

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DATAJUD – Base Nacional de Dados do Poder Judiciário

EC – Emenda Constitucional

ICP-Brasil – Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira

IPS-Jud – índice de produtividade dos servidores

IN – Instrução Normativa

NUPEMEC – Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PJE – Processo Judicial Eletrônico

PDPJ-Br – Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro

SIESPJ - Sistema de Estatística do Poder Judiciário

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

TRT1 – Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região

TST – Tribunal Superior do Trabalho

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 A REFORMA DO ESTADO, O GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PODER JUDICIÁRIO.....	22
3. A BUSCA PELA EFICIÊNCIA	28
3.1 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E O GOVERNO DIGITAL.....	30
3.2 O ACESSO À JUSTIÇA EM UM GOVERNO DIGITAL	31
3.3 A GESTÃO POR METAS E A DIGITALIZAÇÃO DA JUSTIÇA.....	34
4 A ROTINA PROCESSUAL FRENTE À INFORMATIZAÇÃO	38
4.1 TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO E O JUÍZO 100% DIGITAL	39
4.2 A CRIAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO	42
4.3 SISTEMA DE AUDIÊNCIAS.....	47
5 RESULTADOS DA PESQUISA	53
5.1 A PROGRESSÃO DOS INDICADORES ENTRE OS ANOS DE 2021 A 2023 NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E AS CONTRIBUIÇÕES DE SERVIDORES ENTREVISTADOS.....	55
5.1.1 A DIGITALIZAÇÃO	56
5.1.2 TEMPO DE TRAMITAÇÃO	59
5.1.3 TEMPO DE GIRO DE ACERVO E O ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES DA ÁREA JUDICIÁRIA (IPS-JUD)	62
5.1.4 O ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE COMPARADA DA JUSTIÇA (IPC-JUS) E A PRODUTIVIDADE PERANTE O CNJ.....	67
5.1.5 AS AUDIÊNCIAS.....	71
5.2. DAS ENTREVISTAS	77
5.2.1 SOBRE O IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NA ROTINA DOS SERVIDORES	78
5.2.2 SOBRE A VOZ QUE DETÊM OS SERVIDORES PARA A FORMAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA	81
5.2.3 SOBRE A ÓTICA DOS SERVIDORES ÀS METAS QUE SÃO ESTABELECIDAS.....	83
5.2.4 SOBRE A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E AS ORIENTAÇÕES QUE FORNECEM.....	86
5.2.5 SOBRE A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES ACERCA DO PJE E DO JUÍZO 100% DIGITAL	89
5.2.6 SOBRE A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES ACERCA DA REALIZAÇÃO DAS AUDIÊNCIAS	91
5.2.7 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
7 REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A- PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	115
RELATÓRIO TÉCNICO-CONCLUSIVO PARA APRIMORAR O SERVIÇO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA.....	115
APÊNDICE B - ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.....	126

1 INTRODUÇÃO

Para compreender o impacto proveniente da digitalização, especialmente sobre o Poder Judiciário brasileiro, é importante uma análise que ultrapasse um estudo normativo ou procedimental, mas trate do processo de mudança que objetivou alterar o papel, a gestão e a organização do Estado, conhecido como a “Reforma do Estado”, e a repercussão em seu contexto histórico e sociopolítico.

Com o decurso do tempo, surgiram os modelos de gestão da administração pública e a discussão sobre as formas de dominação legítima, como respostas às tensões entre os diferentes contextos econômicos, sociais e políticos. Ante ao desafio de incorporar modelos de gestão voltados à eficiência, a administração pública, tradicionalmente burocrática e centralizada, passou a se caracterizar pela racionalidade de resultados e o fortalecimento da cidadania (Sousa, 2019).

Ao longo do século XX, a lentidão e rigidez procedimental fez com que o modelo dito burocrático abrisse espaço para experiências de gestão mais flexíveis e voltadas para resultados (Sousa, 2019). Surgiu o gerencialismo, modelo cuja gestão tem o objetivo de superar questões como rigidez, ineficiência da máquina estatal, formalidades e controles tidos como desnecessários ou em excesso, além de demais problemas de governança na implementação de políticas públicas (Bresser Pereira, 1998).

A consolidação da administração gerencialista, ao implementar novas práticas, ganhou novas dimensões no Brasil do século XX e XXI. Nesse período, a administração pública brasileira passou a absorver conceitos advindos do setor privado e foram redefinidas as práticas de gestão, ante às sucessivas transformações vividas no país, como a Era Vargas e a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Oiticica; Barbosa, 2021).

A Constituição Federal de 1988 consagrou no país o Estado Democrático de Direito e instituiu um novo pacto social, que não apenas buscou restaurar a democracia, mas também fortalecer a participação da sociedade e ampliar os direitos tidos como fundamentais. O Poder Judiciário recebeu destaque especial por sua autonomia e missão de assegurar a efetividade dos direitos ali consagrados (Chauí; Nogueira, 2007).

Ao mesmo tempo que lhe foi atribuído o papel de proteger a dignidade da pessoa humana, princípio central da CF/1988, também lhe foi estabelecido o desafio de garantir um acesso a essa justiça que promovesse celeridade em um país marcado por desigualdades estruturais (Chaves *et al.*, 2014).

Também na CF/1988 há marcos fundamentais como o princípio da eficiência, introduzido em seu artigo 37 pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (EC 19/1998), caracterizando a lógica gerencialista no setor público já que traz foco no resultado e desempenho, o que culmina em uma dinâmica de planejamento e de gestão de metas (Figueiredo, 2020).

A Emenda Constitucional nº 45 de 2004 (EC 45/2004) estabeleceu uma nova forma de gestão que ficou conhecida como “Reforma do Judiciário”. A ideia de eficiência foi considerada um direito fundamental, além da garantia da razoável duração do processo (art. 5º, LXXVIII). Também criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável por uniformizar, fiscalizar e modernizar a gestão administrativa e financeira do Judiciário (CNJ, 2024).

As inovações advindas da reforma desse poder fizeram com que o judiciário, além da função típica de julgar, aprimorasse de forma estratégica a função atípica de administrar recursos e processos, participando do já mencionado movimento de Reforma do Estado, em prol de mudanças institucionais e administrativas.

O estudo das reformas administrativas no Brasil revela a complexidade de um Estado que, ao mesmo tempo em que assume novas responsabilidades sociais, enfrenta crises fiscais, demandas de modernização e pressões da sociedade civil por resultados mais céleres e efetivos, sem deixar de lado a justiça social, a equidade e a inclusão digital.

A incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) acelerou esse processo. Ante a digitalização na forma de governar, observa-se uma transformação substancial em como o Estado se relaciona com os cidadãos. Plataformas como o Processo Judicial Eletrônico (PJe) e o Juízo 100% Digital, meios que vem corroborando para a realização de distintas demandas de modo eletrônico, bem como iniciativas como a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), consolidaram a Justiça 4.0, que consiste justamente nesse programa de modernização para promover maior eficiência da justiça a partir do uso da tecnologia como uma estratégia de modernização e governança (De Araújo *et al.*, 2022).

Embora essas inovações tenham ampliado a transparência e a celeridade, também trouxeram à tona novos dilemas como a necessidade de infraestrutura e inclusão digital.

Instrumentos como o PJe e as metas fixadas pelo CNJ surgiram para garantir celeridade, transparência e eficácia, mas também trouxeram novos desafios ligados à exclusão digital, à sobrecarga de servidores e às desigualdades de acesso. Dados do IBGE indicam que milhões de domicílios ainda não possuem acesso à internet, seja por falta de infraestrutura, seja por ausência de capacitação para o uso das ferramentas digitais. Esse cenário coloca em risco o

direito fundamental de acesso à justiça, previsto na CF/88 e reiterado por tratados internacionais de direitos humanos (Mendonça; Nascimento, 2023).

O objeto da pesquisa é ampliar a compreensão do conceito de eficiência com a prestação do serviço público em um juízo 100% digital. Para isso, a rotina de trabalho será considerada, além do impacto de sistemas eletrônicos como o PJe e as características da reforma administrativa. O foco central é compreender a gestão gerencialista como um meio para alcançar os objetivos da reforma do poder judiciário, sem que preceitos fundamentais sejam esquecidos, ou seja, ao longo da pesquisa será desenvolvido um olhar crítico sobre o conceito de eficiência jurisdicional.

A pesquisa mostra-se necessária ante a evolução da administração pública no Brasil que, sob a ótica das reformas burocráticas e gerenciais, passou a incorporar tecnologias da informação e comunicação (TICs) como instrumentos de governança (Kreuz; Viana, 2018). Na presente, destaca-se a Justiça do Trabalho e os desafios contemporâneos de preservar seus valores.

Essa compreensão permite problematizar em que medida a modernização da máquina estatal, em especial do Poder Judiciário, atende às demandas de celeridade processual, transparência e efetividade, conforme preconizado pela Emenda Constitucional nº 45/2004, garantindo ao mesmo tempo o cumprimento dos direitos fundamentais que são a base de um Estado Democrático de Direito.

A Justiça do Trabalho lida com demandas que impactam diretamente a vida das pessoas. A digitalização tanto tornou mais efetiva a prestação jurisdicional, como também refletiu desafios para os que compõem os quadros da justiça e os jurisdicionados, aqueles que são partes de um processo. Promoveu celeridade, padronização, redução de custos, mas também evidenciou a desigualdade digital, a falta de acessibilidade de muitos, além de questões como a preocupação com a segurança da informação, garantia do contraditório e preservação de valores fundamentais do Estado Democrático de Direito na produção de provas por meio remoto, como em audiências virtuais.

O Tribunal Regional do Trabalho da 1ª região (TRT1), com foco no interior do estado do Rio de Janeiro, vivencia os impactos de tais transformações. A partir do estudo de caso da Comarca de Volta Redonda, torna-se possível compreender o modo como se materializam as mudanças promovidas por políticas de reforma e digitalização.

A cidade de Volta Redonda faz parte de um dos Tribunais mais antigos e relevantes da Justiça do Trabalho, o do Rio de Janeiro, cuja história está intimamente ligada à própria consolidação dos direitos trabalhistas no Brasil. Além disso, está situada em um local de forte

densidade industrial e sindical e reflete os impactos das reformas estatais e da digitalização. A escolha, portanto, permite observar como as políticas nacionais de reforma e governo digital se materializam em nível regional, afetando diretamente trabalhadores, empregadores e servidores da Justiça.

A relevância do estudo reside no fato de que o acesso à justiça é um direito fundamental que não pode ser diminuído ante à gestão administrativa; a busca por acessibilidade aos serviços digitais deve ocorrer sem que sejam diminuídos direitos fundamentais previstos na Constituição. Além disso, o estudo das teorias da administração pública e da digitalização é capaz de oferecer subsídios para aprimorar políticas e práticas administrativas no Judiciário.

Assim, surge o seguinte questionamento: De qual maneira a Reforma do Estado e a digitalização do Poder Judiciário, materializada na gestão por metas, no processo judicial eletrônico e no juízo 100% Digital, impactam a eficiência, a qualidade da prestação jurisdicional e o acesso à justiça na Justiça do Trabalho a partir do Estudo de Caso do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª região, na Comarca de Volta Redonda?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar criticamente os impactos da reforma do Estado e da digitalização sobre a Justiça do Trabalho, a partir de um estudo de caso do mencionado Tribunal Regional do Trabalho da 1ª região (TRT1), em sua Comarca de Volta Redonda, interior do estado do Rio de Janeiro. A partir dessa análise, será possível contribuir para aprimorar o desempenho de outros Tribunais do Judiciário que implementem o Juízo 100% digital, especialmente em cidades com características como as do interior de seus estados, que lidem com desafios semelhantes ao que serão abordados e que por vezes não são notados pelos Tribunais.

Além de aplicar a lei, é esperado do poder judiciário uma gestão administrativa eficaz, com o planejamento de questões políticas e implementação de sistemas que correspondam à produtividade que é necessária à justiça. As ações promovidas pelo CNJ são marcos regulatórios relevantes que podem potencializar os resultados da Justiça 4.0 por meio de dados objetivos, tal como em uma gestão gerencialista, mas não dispensam outras medidas capazes de ampliar o conceito de eficiência.

A implementação de tecnologias da informação e comunicação (TICs) são características de um governo digital que almeja ganhos de celeridade. Na seara da justiça não seria diferente já que a Reforma do Poder Judiciário se preocupou, dentre outras questões, com o combate à morosidade desse sistema.

Apesar da digitalização refletir em ganhos na celeridade de processos, não deve ser compreendida apenas como um avanço tecnológico que influencia em questões estatísticas, mas

como um fenômeno político, social e institucional que redefine o papel do Estado e seus compromissos com a cidadania.

Para ser adequada a prestação dos serviços por parte dos Tribunais do país, a eficiência não pode ser confundida como sinônimo de produtividade, no alcance de metas previamente estabelecidas de uma gestão gerencialista; existem pautas que são essenciais para o desempenho do judiciário, como a infraestrutura para desempenho das atividades, o acesso dos jurisdicionados aos serviços digitais, a efetivação de direitos fundamentais e outras.

Entre os objetivos específicos estão: (i) contextualizar historicamente as reformas administrativas no Brasil e a transição do modelo burocrático para o gerencial; (ii) examinar a implementação do Processo Judicial Eletrônico e das audiências virtuais como instrumentos de governo digital.; (iii) avaliar os efeitos da gestão por metas no desempenho do Judiciário; (iv) identificar os desafios enfrentados por servidores e jurisdicionados diante da digitalização; e (v) propor reflexões críticas sobre o equilíbrio entre eficiência e qualidade do serviço da justiça com a produção de um produto técnico - tecnológico consistente em um relatório técnico - conclusivo para aprimorar o serviço estratégico da justiça.

A metodologia da pesquisa combinou a revisão bibliográfica de obras clássicas e contemporâneas sobre administração pública, governo digital e justiça do trabalho. Utilizou-se como fonte os atos normativos do CNJ, relatórios estatísticos e documentos institucionais que influenciam no serviço do TRT1 e na sua digitalização. Essa abordagem quantitativa permite uma visão crítica sobre uso do processo eletrônico em procedimentos como as audiências.

Sua natureza aplicada visa produzir conhecimento direcionado à solução de problemas concretos, ao contribuir para melhorias práticas e intervenções que sejam efetivas no contexto da justiça.

Também foi utilizada uma abordagem qualitativa na coleta de dados, com entrevistas a servidores públicos do TRT1. Para isso, a pesquisa de campo buscou compreender em profundidade as percepções acerca do impacto do juízo 100% digital na rotina de trabalho e, em conjunto com os dados quantitativos que foram analisados, possibilitar o aprimoramento de questões práticas que influenciam na eficiência do serviço prestado pelo Tribunal.

Para desenvolver esse percurso metodológico, servidores públicos do TRT1 foram convidados para prestar as entrevistas. O critério de seleção foi o exercício nas funções de técnicos ou analistas judiciários do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro, lotação na cidade de Volta Redonda e desempenho das atividades entre 10 à 20 anos.

Buscou-se pela percepção daqueles que desempenhavam suas funções em diferentes fases vividas pelo poder judiciário. O convite foi extenso à totalidade dos servidores das três varas trabalhistas da referida Comarca, a qual conta com dez servidores em cada uma.

Por razões de disponibilidade, o total de oito servidores aceitaram, três homens e cinco mulheres. O objetivo não foi comprovar os resultados de forma fechada, restrita, tampouco generalizá-los. Por isso, em que pese os limites entre os achados, a quantidade de entrevistados não trouxe qualquer prejuízo, mas contribuiu para conhecer a realidade local de forma mais aprofundada.

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica “análise de conteúdo”. A abordagem metodológica foi capaz de descrever e interpretar os achados das entrevistas, a fim de compreender e analisar com profundidade questões subjetivas, sem deixar de lado o rigor científico (Cardoso *et al.*, 2021).

A natureza da pesquisa, além de aplicada, também foi exploratória e descritiva. Foram detalhadas as características da digitalização, além de descrito quem são os servidores do Tribunal e como é o trabalho realizado em um juízo 100% digital. Buscou-se viabilizar o aprofundamento do assunto em pesquisas futuras, permitindo a identificação de novas tecnologias que vêm sendo implementadas.

Ao considerar os desafios entre eficiência administrativa e justiça social e problematizar de qual maneira a reforma do Estado e a digitalização da Justiça têm impactado a efetividade, a celeridade e o acesso, busca-se contribuir para um debate acadêmico que não se restrinja ao plano teórico, mas que dialogue diretamente com os desafios vivenciados no cotidiano do Judiciário e de seus usuários.

Essa questão reflete a preocupação em compreender se os instrumentos gerenciais e digitais realmente cumprem a promessa de uma prestação jurisdicional mais célere e transparente, sem comprometer valores fundamentais ao exercício de direitos. Para isso, os capítulos serão estruturados conforme mencionado adiante.

O primeiro capítulo discutirá a reforma do Estado, com reflexões sobre acontecimentos históricos que foram importantes para o desenvolvimento de modelos de gestão da administração pública, com ênfase na transição entre o patrimonialista, burocrático até o gerencial. A crítica ao modelo burocrático, considerado ineficiente, levou à reforma do aparelho do Estado em várias das suas áreas de governo. O capítulo busca refletir sobre essas mudanças para o poder judiciário na busca por maior eficiência na gestão administrativa, frente à implementação de metas com o objetivo de mensurar o alcance de questões comuns aos

Tribunais do país, e suas tecnologias, com a finalidade de viabilizar a segurança e o respeito a direitos.

O segundo capítulo examinará a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 que acrescentou a eficiência ao patamar de princípio constitucional a ser seguido, além da Emenda Constitucional nº 45 de 2004 que promoveu impactos significativos no poder Judiciário, com a reconhecida reforma desse poder, inaugurando princípio da celeridade processual, criando o Conselho Nacional de Justiça e influenciando a eficiência de um jeito novo. O capítulo considerará a atuação do judiciário na aplicação de metas e no uso de mecanismos como ferramentas digitais em um governo digital, eletrônico e aberto, que faz uso e promove o impacto de relevantes aparatos tecnológicos, inclusive com olhar ao potencial de exclusão que lhe é inerente.

O terceiro capítulo apresentará reflexões sobre a digitalização e sua influência para as rotinas processuais, além do papel do judiciário em minimizar a exclusão digital que é inerente desse sistema. Será feito um estudo de caso do TRT1, que servirá de modelo para outros Tribunais que apresentarem um juízo 100% digital e sistemas como o processo judicial eletrônico, PJe, e sistema de audiências, AUD4.

O quarto capítulo apresentará e analisará os dados coletados, tanto estatísticos quanto qualitativos, sobre a percepção dos servidores a respeito do sistema e dos jurisdicionados. Para isso, será feita uma progressão dos indicadores informados pelo CNJ, com recorte temporal entre os anos de 2021 a 2023. O período foi considerado já que no ano de 2020 a pandemia mundial causada pela COVID-19 foi decretada no país, a qual chegou ao fim no ano de 2022 (BRASIL, 2022). Atividades do poder judiciário sofreram restrições e a tecnologia ganhou força, o que será demonstrado, inclusive, com o recorte do tempo que se encerra no ano de 2023. Com a participação de servidores entrevistados, haverá foco nos índices de digitalização, tempo de tramitação, tempo de giro de acervo, índice de produtividade dos servidores da área judiciária e índice de produtividade comparada da justiça, tudo para que, em conjunto com as entrevistas, seja possível compreender o conceito de eficiência com uma análise mais ampla do que a dos relatórios objetivos que são divulgados na rede mundial de computadores.

O quinto capítulo apresentará as entrevistas em sua totalidade, ponderando sobre o impacto da digitalização na rotina dos servidores; a voz que detêm para a formação e atualização do sistema; às metas que são estabelecidas; a capacitação dos servidores e as orientações que fornecem; as perspectivas acerca do PJe, do juízo 100% digital, da realização de audiências e, por fim, uma análise comparativa.

As considerações finais buscarão sintetizar os achados da pesquisa, problematizando os limites e as potencialidades da digitalização como instrumento de democratização da justiça. Ao final, haverá como apêndices um produto técnico-tecnológico que consistirá em um relatório técnico-conclusivo que poderá contribuir para aprimorar o serviço estratégico da justiça, seguido do roteiro utilizado na realização das entrevistas.

2 A REFORMA DO ESTADO, O GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PODER JUDICIÁRIO

O século XVIII foi um período histórico determinante para o modo como o trabalho é executado. A revolução industrial fez surgir uma cobrança intensa por resultados e um controle do tempo expressivamente superior ao que existia antes. Tais características abriram caminho a métodos de trabalho que são importantes à produção e à economia, como o Taylorista, Fordista e Toyotista (Sousa, 2019).

O taylorismo teve seu início marcado pelo progresso científico e tecnológico ocorrido na Inglaterra, França e Estados Unidos, com a cronometragem dos movimentos para o aumento do controle (Pinheiro, 2020). Suas práticas ainda são encontradas no Brasil em setores de finanças, vendas, escritórios e administração pessoal (Heloani, 2023). O sistema de trabalho Fordista teve início na indústria automobilística e na introdução das máquinas em uma linha de produção; já a lógica do Toyotismo, sistema de origem japonesa, marcou a flexibilização da produção de mercadorias e a necessidade de conhecimento de operações diversas no mercado de trabalho, aumento de concentração e atenção (Pinheiro, 2022).

Como será considerado no decorrer desse capítulo, infere-se que questões como o modo de executar o trabalho e dinamicidade desse período, influenciam às mudanças ocorridas no Brasil e na gestão de sua administração pública.

A primeira forma de gestão da administração do país foi o patrimonialismo. A formação e desenvolvimento da sociedade brasileira se deu em torno do conceito desse modelo, com esforços de equilibrar tradições e preferências dos detentores do poder. A dominação que advinha do patrimonialismo, viabilizava arbitrariedades e instabilidade social (Regatieri, 2021).

Ante à confusão entre patrimônio público e privado, buscava-se equilibrar a tradição, o arbítrio, as preferências pessoais e os caprichos dos detentores de poder. O modelo era muito presente no Brasil no fim do século XIX, período de surgimento de demandas sociais que exigiram maior impessoalidade e a separação entre Estado e o mercado.

Como os governantes consideravam o Estado o seu próprio patrimônio, a corrupção e o nepotismo foram aspectos marcantes nesse modelo de administração. O interesse do Estado condicionava-se aos interesses particulares do soberano (Pinto *et al.*, 2021). Diante dos desafios apresentados, surgiu o modelo burocrático em prol de atender as necessidades de uma sociedade com pautas democráticas, com mais participação da população nos destinos dos governos e sem o arbítrio de um só indivíduo, mas com regras claras e decisões a partir de uma lógica racional (Bresser Pereira, 2022).

Weber (2000) vê a “gênese” do Estado Moderno a partir da burocracia, que enfatiza a ideia do capitalismo em uma divisão organizada do trabalho. O Estado, para Weber, é precursor de mudanças sociais, enquanto agente de integração, participação e distribuição, com modos de agir de acordo com a realidade de cada povo.

O fenômeno chamado de reforma burocrática, objetivou romper com o patrimonialismo e estabelecer uma cultura racional na Administração, que influencie na maneira como os processos são organizados (Da Cruz *et al.*, 2022).

Por meio da reforma burocrática, ocorrida na Europa no século passado, nos Estados Unidos no início deste século, e no Brasil nos anos 1930, estabeleceu-se a administração pública burocrática. A reforma burocrática foi um grande avanço ao romper com o patrimonialismo e estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional. Foi uma verdadeira reforma porque se antepôs à administração patrimonialista e criou as instituições necessárias à racionalização burocrática e, mais especificamente, ao surgimento de uma burocracia profissional (Da Cruz *et al.*, 2022, p.2).

Temas como “paradigmas de gestão” e “reformas burocráticas”, guiaram a organização do aparelho do Estado a partir da segunda metade do século XIX, na Europa e nos Estados Unidos, e no Brasil já nos anos de 1930. Surgiu nesse período um cenário mundial de recessão, sob uma conjuntura de crise fiscal pela forma de intervenção estatal e sua configuração burocrática de administrar (Oiticica; Barbosa, 2021).

Durante esse percurso, ocorreram importantes marcos no país. Em 1936 foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil e em 1938 foi transformado no Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP. A partir de então, os princípios da administração burocrática clássica estavam introduzidos no país, com movimentos de profissionalização do funcionalismo público. Segundo Leite (2022), a criação do DASP deu origem à moderna burocracia.

Além disso, Leite (2022) destaca o decreto-Lei nº 200 de 1967 ante ao seu objetivo de descentralizar, flexibilizar e dinamizar as estruturas burocráticas do governo federal, tendo

surgido como uma reação à centralização excessiva da burocracia oriunda do DASP. Segundo Bresser Pereira (1996), foi a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira.

O referido decreto facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas, como permitir a contratação de empregados sem concurso público, além de não se preocupar com mudanças no âmbito da administração que era vista de modo pejorativo como “burocrática” ou rígida. Sem realizar concursos, houve um enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado que, ante ao vigente regime militar, preferia contratar os escalões superiores da administração por meio das empresas estatais.

Com o passar do tempo, o modelo burocrático passou a apresentar disfunções e estratégias novas foram introduzidas, inicialmente pelo setor privado, e com práticas que gradativamente foram adotadas no setor público (Oiticica; Barbosa, 2021). Choques externos evidenciaram a necessidade de maior rendimento com o mínimo de dispêndios (Pinheiro, 2020), o que culminou na aparição desse modelo gerencialista, com uma lógica própria, que buscou abandonar o clientelismo, lentidão, ineficiência (Sousa, 2019) e promover um ajuste estrutural.

Segundo Bresser Pereira (2005), o papel do Estado foi redefinido ao longo do tempo, diante de suas atribuições e modificações.

Segundo Pinto *et al.* (2021), os caminhos que foram percorridos pela administração pública, corresponderam às mudanças evolutivas do passar dos anos. Com uma desburocratização efetiva, surge uma gestão estrutural com um novo paradigma administrativo: o gerencialismo. Para a autora, apresenta a forma de controle como principal diferença em relação ao modelo burocrático, já que se concentra nos resultados e nos fins pretendidos (Pinto *et al.*, 2021).

Para alcançar aspectos qualitativos, até então inexistente, foi necessário promover reformas em prol de novos recursos e resultados (Pinto *et al.*, 2021).

A Administração Pública no Brasil passou por algumas transformações no decorrer dos tempos, desde um modelo imbuído ao patrimonialismo por uma administração burocrática até chegar ao paradigma gerencial contemporâneo. Traçou-se um longo caminho que fora percorrido conforme as mudanças ocorridas no tempo e espaço pelo qual a humanidade encontra-se inserida (Pinto *et al.*, 2021, p.99).

Ante ao fracasso que marcou a reforma administrativa nesse período, nos anos de 1990 em diante, o ajuste estrutural permaneceu entre os principais objetivos, mas com ênfase para a reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa (Bresser Pereira, 1996).

Importante destacar que a redemocratização do país foi um importante período histórico precedente à reforma do Estado e que contribuiu para o surgimento de mudanças estruturais em

prol de mais eficiência no setor público. O processo emergiu com o fim do regime militar, buscou pela convergência entre forças políticas opostas e o fortalecimento do estado de direito (Franzo; De Moraes, 2014), culminando em uma nova Constituição Federal, nossa atual Carta (CF/1988) por restauração da democracia (Chauí; Nogueira, 2007). Para tal, mudanças estruturais surgiram em prol de mais eficiência (Ferraz, 2024).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, aborda a administração gerencial como um avanço, além de um rompimento com a administração pública burocrática. Destaca que a forma de controle deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continuaria um princípio fundamental (Brasil, 1995).

O mencionado plano diretor definiu como objetivos globais para essa reforma o aumento da capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos; a limitação da ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias; a transferência das ações de caráter local, da União para os estados e municípios; e a transferência parcial das ações de caráter regional, da União para os estados (Brasil, 1995).

A fim de não fugir ao objetivo da pesquisa, não se busca aqui exaustivamente explicar a origem e desenvolvimento do modelo, mas destacar seu surgimento diante de uma crescente crítica aos processos até então adotados, o que tornou o “gerencialismo” o modelo determinante para os caminhos traçados pela administração pública no Brasil.

Segundo Costin (2010), a administração Pública pode ser definida de modo operacional como um conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado para realizar, cada qual, o papel atribuído pela sociedade. A função administrativa é mais ampla do que a própria administração pública; diz respeito ao Estado como um todo (Costin, 2010) Para Meirelles (1998), a administração é o instrumento que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo.

Segundo Bresser Pereira (1998), o desenvolvimento de uma cultura gerencialista nas organizações fez surgir, além da reforma do Estado, a reforma do aparelho do Estado, conceitos que remetem respectivamente a projeto amplo às várias áreas do governo e a aspectos mais restritos também (Bresser Pereira, 1998). Nesse sentido diz o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado:

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por

um corpo de funcionários, e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território. Estes conceitos permitem distinguir a reforma do Estado da reforma do aparelho do Estado. A reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto que a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania (Brasil, 1995, p. 16-17).

Para Bresser Pereira (2005), do ponto de vista organizacional, o Estado forte seria aquele com uma estrutura administrativa e um serviço público forte, características que são requisitos para a reforma do aparelho do Estado. A reforma administrativa, em meados dos anos 90, inaugurou características do gerencialismo na administração pública com a implementação de novas práticas (Ferreira; De Oliveira, 2021).

Em resposta às crises que exigiram uma revisão do papel do Estado, o modelo gerencialista evoluiu a partir desse novo paradigma de gestão, que apresentou medidas para superar questões como rigidez, ineficiência da máquina estatal, problemas de governança na implementação de políticas públicas (Bresser Pereira, 1998), eliminar formalidades e controles tidos como desnecessários ou em excesso (Pinheiro, 2020), a lentidão, ineficiência e o custo, bem como buscar ampliar a capacidade de implementação de determinadas políticas no poder executivo (Hoffmann; Lima Filho, 2017).

Decorrido mais de duas décadas do discurso de descentralização, inovação, foco nas necessidades do cidadão e da estrutura mais flexível do que já existia no setor privado, assunto introduzido por Bresser Pereira (1998), segundo Silva *et al.* (2021), diversos pesquisadores consideraram que a reforma gerencial não alcançou os resultados esperados ante às heranças do colonialismo.

Ponto interessante é a característica dessa abordagem gerencialista como a que pode ser extremamente pautada em resultados, como os métodos de trabalho abordados no início do capítulo, em detrimento de valores como equidade e justiça social. Uma crítica ao modelo é o fato de que podem ser negligenciadas questões intangíveis e subjetivas que são dificilmente identificadas por números. Segundo Junior; weber2023):

Valores, ética, relações interpessoais, criatividade, inovação e outras dimensões fundamentais da experiência humana são deixados de lado em prol de medidas quantitativas. Essa abordagem também pressupõe que apenas o que pode ser quantificado e expresso em números é considerado científico e válido (Junior; Alves, 2023, p.55).

Segundo Moraes (2018), as pessoas são motivadas a assumir performances de excelência no gerencialismo. Com metas claras a serem alcançadas, caracteriza-se pela avaliação por desempenho. Infere-se a influência dos modelos de trabalho mencionadas no início do capítulo, até o tempo presente, ante ao foco em atingir tais objetivos, além da vigilância e controle.

Considerando que o papel do Estado foi redefinido a partir da reforma organizacional, as mudanças na estrutura da administração pública não se restringiram ao poder executivo, que exerce a administração como função precípua.

O poder judiciário foi um setor alcançado pela reforma administrativa do Estado. Segundo o Superior Tribunal de Justiça (STJ), o referido é um dos três poderes que compõem o Estado brasileiro e detém como importante papel o de interpretação e aplicação da Lei, vez que a CF/1988 garante a todo cidadão provocar a Justiça para a solução de litígios. A “máquina judiciária” teria seu funcionamento comprometido caso além da função jurisdicional típica, que lhe é inerente, não houvesse o bom desempenho dessa função atípica de administrar.

Assim, a atividade jurisdicional está vinculada a função pública do Poder Judiciário que se fundamenta na própria Constituição Federal de 1988 no seu artigo 5º inciso XXV, que descreve que a lei não exclua da apreciação do Poder Judiciário, lesão ou ameaça de direitos. Nesse aspecto, pode-se abstrair que o exercício desse Poder se dá tanto como tutela preventiva ou reativa, dependendo do caso em concreto. Diante disso, com a contemporaneidade o papel do Judiciário vai além do ato de julgar, fruto da transição social para o bem-estar, que inaugura um alargamento das funções judiciais e traz uma nova visão para com a sua função (Pinto *et al.*, 2021, p. 94)

Pode-se perceber a sintonia entre a Reforma do Poder Judiciário no ano de 2004, com objetivo de ampliar sua eficiência, e a Reforma de Estado brasileiro iniciada já na década de 1990, com amplo projeto para a administração pública e as várias áreas do governo (Sena *et al.*, 2012). Há uma vasta quantidade de normas e princípios na CF/1988 que influenciam o poder judiciário enquanto agente atuante de uma administração pública (Barroso, 2008).

Como resultado de valores fundamentais que sistematizam o próprio direito administrativo, princípios constitucionais são estabelecidos como alicerces de um sistema, com dever de observância, inclusive por parte dos agentes públicos, cujo descumprimento gera o dever de controle do próprio poder judiciário (Costa *et al.*, 2021).

Disciplinar o poder Estatal é um objetivo comum entre o direito constitucional e administrativo e ao reconhecer a função executiva do Estado e a necessidade de aplicar valores que tenham origem na própria Constituição, surge a constitucionalização do direito

administrativo e sua função atípica de dizer o direito (Dezan, 2020), ou seja, de aplicar normas legais sem se esquecer de valores e direitos que são fundamentais.

Segundo Borges (1993) o atendimento à finalidade do bem comum é a própria essência e razão de ser da função administrativa. Os fins esperados pela sociedade devem ser mais do que uma mera vinculação entre a prática de um ato administrativo à lei, mas uma investigação com a aplicação de princípios e uma moralidade administrativa.

A Reforma do Estado, enquanto “berço” à Reforma desse Poder, torna certo a aplicação de um conjunto de estratégias e conceitos que refletem uma cultura de planejamento (Sena *et al.*, 2012) já que a reforma do poder Judiciário passa por uma gestão estratégica que tem como finalidade viabilizar um aprimoramento constante.

A já mencionada prática gerencial, e técnicas de administração, vem sendo aplicadas com o objetivo de melhorar a prestação jurisdicional a partir de uma ciência. Para indicar o desempenho desse planejamento estratégico é que o poder judiciário institui metas com o objetivo de mensurar o alcance de questões comuns aos Tribunais do país (Branco, 2015).

A necessidade de transparência, foco em resultados e dinamismo nos ritos processuais viabiliza o surgimento de uma gestão da justiça mediante parâmetros de organização e controle, até então inexistentes. O que, segundo Oliveira (2013), não dispensa o ato de questionar e aprimorar tais procedimentos administrativos.

Além disso, surgem tecnologias no setor público por vezes já previstas para o setor privado, com a finalidade de viabilizar a segurança e o respeito a direitos como o da celeridade processual e demais preceitos da CF/1988 (Pinheiro, 2020; Sousa, 2019; Oiticica; Barbosa, 2021). O avanço da Tecnologia da Informação tem transformado diversas áreas da sociedade e não poderia ser diferente no poder judiciário, que já não comporta mais um tratamento feito pela programação convencional (Junquillo; Malha Filho, 2021).

3. A BUSCA PELA EFICIÊNCIA

Diversas mudanças aconteceram a partir da promulgação da Emenda Constitucional 45/2004 (EC 45/2004) para tornar o poder judiciário menos moroso, mais eficiente e eficaz (Bontempo; Freitas, 2019). Surge uma estrutura mais estratégica na seara jurídica, com foco em cumprir metas e construir um serviço mais efetivo (Sena *et al.*, 2012).

Enquanto eficiência pode ser entendida como a capacidade de realizar uma tarefa com o menor desperdício, cabe dizer que eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos

independente dos custos envolvidos; e efetividade, dos resultados esperados mediante impactos positivos (Souza; Silva, 2015).

O princípio da eficiência reflete que apesar dos desafios estruturais e da valorização de procedimentos, não deve ser minimizada a importância em preservar as conquistas do poder judiciário para o desenvolvimento de um núcleo estratégico em que prevaleça a correta prestação do serviço (Sena *et al.*, 2012).

A referida EC 45/2004 inaugurou o princípio da celeridade processual na CF/88, fazendo surgir a necessidade de estudar meios que diminuíssem os problemas expostos na máquina judiciária e promovendo a eficiência (Araújo; Braz, 2021).

Segundo Araújo e Braz (2021), o princípio da celeridade processual:

Objetivou solucionar a problemática que envolve o excesso de processos no sistema do Judiciário que tramitam por grande lapso temporal, sem um julgamento em virtude de dificuldades acerca da fluidez de sua movimentação. Não obstante, esse princípio traz o debate a respeito da burocratização exacerbada que corrobora a lentidão (Araújo; Braz, 2021, p.31).

Segundo Figueiredo (2020):

Diante desse panorama crítico e por conta da insatisfação da população com a morosidade da prestação jurisdicional, a Emenda à Constituição n. 45/2004 alterou o artigo 5º da Carta Magna, que trata dos direitos individuais e coletivos, com vistas a incluir a alínea LXXVIII, que determina, de forma expressa, que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”, corolário do princípio da eficiência com previsão no art. 37, caput, da Constituição Federal (Figueiredo, 2020, p. 20).

O Código de Processo Civil de 2015 em seu artigo 8º também dispõe sobre o princípio da eficiência, trazendo luz à necessidade em atentar-se tanto à morosidade/rapidez do processo, como a qualidade no que tange à resolução da controvérsia posta em juízo (Figueiredo, 2020). Segundo Di Pietro (2019), o princípio da eficiência tanto pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, como em relação ao modo de estruturar a Administração Pública e o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço.

Cabe destaque ao fato de que a eficiência é mais do que apenas uma característica a ser alcançada, mas um princípio que foi acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19 (EC 19/1998) em 04.06.1998, além dos princípios setoriais do Direito Administrativo já presentes na CF/1999, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade.

A referida EC 19/1998 introduziu um modelo gerencial de Estado e o papel de gestão no poder judiciário. Sua forma de atuação passou a deter soluções inovadoras para alcance da eficiência da prestação jurisdicional. Apesar disso, as soluções destinadas apenas ao

cumprimento do referido princípio da celeridade e eficiência mostraram-se insuficientes quando desacompanhadas de medidas específicas para o aperfeiçoamento da gestão administrativa (Motta; Godinho, 2017, p. 178).

[...] qualquer sorte, a eficiência sempre embasou a atividade administrativo--financeira, como substrato ético indissolúvel no trato da coisa pública. A eficiência compõe o espírito do homem público, serve de critério para a sua atuação e catalisa a compreensão e a aplicação dos demais princípios e regras que impõem sejam observados na sua atividade profissional e política. A inserção do princípio da eficiência de forma expressa no artigo da Constituição Federal conferiu -lhe natureza jurídica, passando a funcionar como instrumento obrigatório de viabilização de condições para a escolha da melhor alternativa pelo agente público (Motta; Godinho, 2017, p. 183)

3.1 O Conselho Nacional de Justiça e o Governo Digital

Antes do surgimento do conceito de governo digital, surgem os de governo eletrônico e de governo aberto a partir do uso e impacto de novos e disruptivos aparatos tecnológicos, da relação com os cidadãos e com premissas de eficiência, transparência, controle e participação. Segundo Kreuz e Viana (2021), o governo digital decorre dessas tecnologias e também da perspectiva de modificar a relação do Estado com a sociedade, refletindo um amadurecimento no tratamento das TICs no âmbito da administração pública, sendo mais uma etapa dentro do gênero “governo eletrônico”.

Em que pese a abordagem ampla e contínua de governo digital, destaca-se aqui o Conselho Nacional de Justiça, criado em busca de eficiência no poder judiciário, pela já mencionada EC 45/2004, sendo um órgão com sede estabelecida na Capital da República e jurisdição em todo o território Nacional.

O CNJ foi inserido na estrutura do poder judiciário para fiscalização (Sena *et al.*, 2012), para a condução da política com base em indicativos e controle administrativo (Lenz, 2006). Detém natureza jurídica administrativa de controle interno, consoante Ação direta de inconstitucionalidade (ADIN) n. 3.367-DF, conforme entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF) (Victor, 2015).

Apesar dessas características, a dinâmica de um governo digital vem ocasionando rápidas rupturas no relacionamento entre os indivíduos e entre estes e as máquinas, o que influi no modo como esse órgão desempenha sua política de controle. Além do poder judiciário, as instituições, de maneira geral, buscam se moldar a um novo modelo tecnológico com a implementação de plataformas digitais e mecanismos para aproximação dos cidadãos, ampliação da participação popular no Estado e democracia (Kreuz; Viana, 2018).

No poder judiciário, para aprimorar sua eficiência operacional, foram tomadas medidas como a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br por meio da resolução nº 335/2020 do CNJ. A informatização intensificada por meio da criação do CNJ (Araújo; Braz, 2021) reflete um modelo de convergência para uso por todos os sistemas de processo judicial eletrônico (PJe) do Poder Judiciário nacional, a respeito do qual se falará adiante. A PDPJ-Br propõe ser um recurso digital que deixa de apresentar a justiça como um local físico para apresentá-la como um serviço (Araújo *et al.*, 2022).

Segundo o CNJ, ao incentivar o desenvolvimento colaborativo entre os tribunais, a PDPJ-Br modernizará a plataforma do processo judicial eletrônico (PJe) e irá transformá-la em um sistema multisserviço. O CNJ destaca como pontos principais da plataforma o fato de que passará a não autorizar a contratação de sistemas privado e o reconhecimento de que os sistemas desenvolvidos internamente pelos tribunais estão em conformidade com sua consolidação, sendo definida como política pública (CNJ, 2020).

Um resultado do governo digital é justamente a criação de plataformas digitais para unificar processos. Segundo Kreuz e Viana (2018), governo digital pode ser compreendido a partir do conceito das Nações Unidas (ONU) como o fenômeno de aplicação das Tecnologias de informação e comunicação (TICs) ao funcionamento do setor público, já que são instrumentos que podem promover o envolvimento dos cidadãos nos processos de tomada de decisões.

A locução “Governo digital” designa o uso das TICs como meio de contato do Estado com a população. No Brasil, de acordo com os dados da página Governo Digital, a estratégia geral de TIC no país está focada em sete objetivos e cinco perspectivas: sociedade, governo federal, processos internos, pessoas, aprendizado e crescimento financeiro. O projeto nasceu em 2008, sendo que em 2016 foi instituída a Política de Governança Digital para os órgãos e entidades da administração pública. O propósito é utilizar as TICs como meio de melhorar a informação e prestação dos serviços, bem como incentivar a participação dos cidadãos (Kreuz; Viana, 2018, p. 275).

Softwares implementados na justiça, como a plataforma PDPJ-Br visam tornar mais célere, o procedimento eletrônico e trazer mais segurança, com mais transparência e integridade das ações (Kreuz; Viana, 2018). Reformas internas são exemplos do impacto da globalização no Poder Judiciário, como reflexo de um governo digital e os procedimentos que objetivam nova dinâmica para um novo modelo de desenvolvimento.

3.2 O Acesso à Justiça em um Governo Digital

O desenvolvimento sustentável (ODS) de número 16 da Organização das Nações Unidas (ONU) estabelece a importância da promoção do acesso à justiça para todos, e uma governança mais efetiva e com instituições mais eficazes, responsáveis e inclusivas (ONU, 2015). O objetivo é a elaboração de políticas judiciárias para superar desigualdades. Para Silva (2022) a desigualdade digital está relacionada com a social, sendo necessário a aproximação do cidadão com a justiça 4.0 na democratização do acesso à justiça.

Segundo Chaves *et al.* (2014), os desafios referentes a desigualdade social devem sempre ser considerados no desenho de iniciativas de governo digital no Brasil, tendo em vista que as possibilidades de participação estariam longe de serem minimamente equânimes no País.

A esse respeito cabe mencionar que segundo dados do IBGE, uma pesquisa realizada em 2023 identificou que 5,9 milhões de domicílios do país não utilizavam a Internet, sendo os principais motivos o fato de que nenhum morador sabia usar a Internet (33,2%), o serviço de acesso seria caro (30,0%) ou haveria falta de necessidade em acessá-la (23,4%).

Quando se trata do acesso à justiça em uma era digital, desafios e implicações não se esgotam ao passar do tempo. Com novas estruturas sociais surgem novos obstáculos, especialmente para os menos favorecidos. Em que pese os ganhos em remodelar a relação entre cidadãos e sistema legal, a digitalização da justiça também pode ser esse potencial de exclusão com as disparidades de acesso e analfabetização digital em certas comunidades (Mendonça; Nascimento, 2023).

O acesso à Justiça deve ser tido em perspectiva de ação concreta para promover estratégias ao atendimento de diversas realidades sociais para que nenhum cidadão deixe de contar com o poder Judiciário pela incapacidade no uso de recursos digitais, impossibilidade de manutenção dos mesmos ou dispensabilidade dos serviços por uma barreira digital.

Para tal, é importante compreender e valorizar as desigualdades no uso, que sirvam a uma efetiva prestação jurisdicional e não somente se ocupar do cumprimento da pauta forense (Ramos; Chai, 2022). É necessário que o Poder Público esteja de fato preparado, com a efetivação do acesso à justiça, autonomia e inclusão digital do cidadão. O acesso à internet é essencial para o exercício da cidadania e é um direito previsto tanto pela Lei como pela Organização das Nações Unidas. Veja-se:

No Brasil a lei 12.965/14 que instituiu o Marco civil da internet estabeleceu no seu Art. 7 que o acesso à internet é essencial ao exercício da cidadania. A Organização das Nações Unidas (ONU) já declarou que o acesso à internet é um direito humano. A ONU considera o corte ao acesso à internet ou a sua indisponibilização violação a esta política. Assim, o acesso à internet seria um direito humano fundamental e a inclusão digital uma forma de se evitar a desigualdade social e promover o acesso à justiça (Silva, 2022, p. 65).

Falar de Governo Digital é falar da reconfiguração de ações públicas e privadas, com uma maior preocupação no investimento das TICs no setor público e a necessidade de prestação de contas. Tais características são típicas do modelo de Administração gerencial e concebem o uso de tecnologias como ferramenta indispensável (Cristóvam *et al.*, 2020) para que a Administração Pública se responsabilize pelo desenvolvimento de um ambiente de gestão capaz de concretizar direitos sociais (Kreuz; Viana, 2018).

O Governo digital representa um novo paradigma para os serviços públicos brasileiros, a ser aplicado considerando uma dimensão experimental da ação administrativa. O uso das TICs nos serviços públicos constrói uma tendência disruptiva em relação ao modelo de Governo eletrônico, de modelagem tecnológica predominantemente incremental, de forma a avançar para um paradigma de uso de tecnologias como instrumentos de densificação de direitos sociais (Cristóvam *et al.*, 2020).

Desde a Reforma do Estado, vê-se a intensificação do enfoque em estratégia de modernização, ocupando as tecnologias da informação e de comunicação (TICs) papel relevante ao buscarem por mudanças na prestação de serviços públicos nas mais diferentes áreas (Bresser Pereira, 1998). Mecanismos de TICs são utilizados pelos servidores públicos que administram o trâmite processual para que sejam alcançados os objetivos das partes de uma demanda judicial.

Dentre as medidas que devem ser tomadas pelo poder Administrativo para a melhor execução do serviço, a fim de obter a eficiência esperada do servidor, está justamente a assistência jurídica aos que necessitam de ferramentas para superar barreiras linguísticas (Mendonça; Nascimento, 2023), bem como o foco constante na participação em processos políticos (Ferraz, 2024).

O objetivo de garantir o acesso à tecnologia necessariamente deve estar atrelado ao de concretizar direitos sociais, sendo imprescindível o aprimoramento de políticas públicas na prestação do serviço com a ampliação da atuação estatal. Fato é que o respeito a princípios e regras não deve ser esquecido, a fim de otimizar funções administrativas e a impor o melhor atendimento possível à população (Cristóvam *et al.*, 2020).

A Lei nº 14.129 de 29 de março de 2021 surge em prol de uma melhor condição nos serviços públicos por meio da utilização dessas novas tecnologias, com mecanismos para a implementação de um governo digital e aumento da eficiência pública (Cristóvam *et al.*, 2020).

O Governo digital avança para uma efetiva mudança na maneira como a Administração Pública desempenha os papéis essenciais do Estado e, apesar de não almejar somente o emprego incremental de TICs, mas também tornar viável o acesso à informação, contribui para a

inovação e o fomento da prestação de serviços ao priorizar por direitos sociais por meio do espaço digital (Cristóvam *et al.*, 2020).

3.3 A Gestão por Metas e a Digitalização da Justiça

Uma reformulação do modo como as normas jurídicas são aplicadas, com técnicas provenientes da Justiça digital, surge como políticas públicas que objetivam garantir a celeridade, a efetividade e a razoável duração dos processos (Salles; Cruz, 2022). A crise quantitativa dos sistemas de justiça pressionou os sistemas jurídicos e fez com que a jurisdição passasse a conviver com os modelos gerenciais e o fomento a técnicas autocompositivas em juízo.

O ato de digitalização faz parte de um novo modelo de informação e comunicação para o serviço público. A partir da aplicação de ferramentas na construção de instituições, ampliar o acesso à justiça é uma proposta importante que se pauta no desenvolvimento de estudos e estratégias (Boff; Hasse, 2017).

Fato é que por meio da digitalização, a busca por racionalizar a atividade judiciária pode promover ganhos de tempo e eficiência, mas com aspectos críticos que refletem contrapontos e recomendam cautela. Em um Estado Democrático de Direito não devem ser esquecidos valores éticos no uso das tecnologias, como instrumentos de auxílio que não substituem a atividade humana que é inerente à jurisdição (Salles; Cruz, 2022).

As TICs estão presentes em uma organização gerida por metas. Além da necessidade de aplicar valores durante o uso desses recursos, a ética precisa estar em todo o desenvolvimento interno do serviço. A capacitação dos servidores possui uma importância significativa já que seu trabalho influi desde o contato com o público, até o resultado final de um processo. Por meio desse trabalho é possível aferir os resultados esperados pela sociedade.

Processos que um dia foram manuseados fisicamente por papéis, passaram a ser eletrônicos, além da condução de audiências, balcões virtuais e tantas medidas que interferem no modo como é recebido pela sociedade – como se falará adiante.

Em conjunto com o fator humano, além do uso das tecnologias, as características de cada região devem ser levadas em consideração na fixação e nos resultados de metas. Isso porque a quantificação pode corresponder a um resultado distorcido da qualidade do serviço, ou a resultados eventualmente advindos de pressão em detrimento de direitos (Pinheiro, 2020).

A aplicação de metas e o uso de mecanismos como ferramentas digitais, apesar do objetivo comum em prol da produtividade, por vezes podem não performar como se espera, (Bresser Pereira, 1998). Segundo Mysczuk *et al.* (2017):

De um lado procura-se atingir maior celeridade processual, com vistas a melhorar a qualidade da prestação jurisdicional ao cidadão e, por outro, a ingerência excessiva no modo de operação dos juízes pode prejudicar sua funcionalidade sob o aspecto qualitativo (Mysczuk *et al.*, 2017, p. 8-9).

Sobre esse respeito, Menezes (2025) destaca como a lógica gerencialista afeta tanto o funcionamento dos Tribunais como o cotidiano dos servidores, ante às transformações do mundo do trabalho com métricas, ferramentas da gestão privada e estímulos de uma cultura de performance e competição. A autora, que também é servidora do Judiciário, enfatiza novas configurações e exigências, que não se limitam à introdução de ferramentas, mas de uma transformação do judiciário como um todo, já que entende pela alteração tanto da organização do trabalho, como também de suas relações.

A lógica que enfatiza o produtivismo e o foco em números, não deve esconder os desafios que ainda são enfrentados pelo sistema, como os dados apontados pelo relatório “Justiça em Números” apresentados no decorrer de sua obra e que aqui serão oportunamente abordados.

Fato é que, para concluir se um serviço vem sendo prestado com eficiência ou não, acredita-se que é insuficiente apenas aferir o tempo dispendido e a quantidade de decisões terminativas de processos judiciais. Isso porque há diversos outros fatores essenciais à melhora prática dos serviços prestados, tanto na agilidade quanto nas nuances exigidas pela gestão pública.

Valores no uso de tecnologias são centralizados pela CF/1988 de forma ética e responsável. Como dito, o Brasil adota como organização política a forma de Estado Democrático de Direito e prevê formas de tornar mais digna a vida das pessoas. Em um processo de intensificação do trabalho para além do setor privado, novas formas de trabalho vêm sendo construídas a partir de uma nova era digital.

Passou a ser cada vez mais exigido o desempenho dos servidores públicos, frente a uma gestão por metas, com o uso das tecnologias no poder judiciário, além da noção de que o atendimento aos cidadãos deveria ser prestado com mais qualidade. Segundo Pinheiro (2020) “as cobranças no cumprimento de metas e prazos, aliadas ao modelo competitivo oriundo da iniciativa privada, ocasionam a intensificação do trabalho” (Pinheiro, 2020, p.191-196).

As metas foram estabelecidas com a finalidade de melhorar, aprimorar a prestação jurisdicional. O Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil teve início com a publicação da Resolução nº 49/2007 e firmou metas temporais para os órgãos desse poder, passando a enviar dados (Mysczuk *et al.*, 2017).

Há proposta para os diversos segmentos da justiça, com dados enviados de modo colaborativo aos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais. Em suma, a partir de debates, consulta e participação, até a apresentação formal ao CNJ, há sequente revisão de acordo com os macrodesafios e resultados estatísticos, sendo possível que o CNJ ajuste as propostas e sugira novas metas.

As metas mais recentes foram as estabelecidas para o ano de 2025, as quais podem ser encontradas no painel Nacional (DATAJUD), como resultado do 18º Encontro Nacional do Poder Judiciário e sua aprovação para o Judiciário Brasileiro (CNJ, 2025). Foram estabelecidas:

Quadro 1: Metas nacionais estabelecidas no ano de 2025

Meta 1	Julgar mais processos que os distribuídos (todos os segmentos);
Meta 2	Julgar processos mais antigos (todos os segmentos)
Meta 3	Estimular a conciliação (Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho)
Meta 4	Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Eleitoral e Justiça Militar da União e dos Estados)
Meta 5	Reduzir a taxa de congestionamento (STJ, TST, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar da União e dos Estados)
Meta 6	Priorizar o julgamento das ações ambientais (STJ, Justiça Estadual e Justiça Federal)
Meta 7	Priorizar o julgamento dos processos relacionados aos indígenas e quilombolas (STJ, Justiça Estadual e Justiça Federal)
Meta 8	Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres (STJ e Justiça Estadual)
Meta 9	Estimular a inovação no Poder Judiciário (TST, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União e dos Estados, Justiça Eleitoral e Justiça do Trabalho)
Meta 10	Promover os direitos da criança e do adolescente. (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho)

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A estratégia Nacional do Poder Judiciário prevê a obrigatoriedade de os tribunais elaborarem seus próprios planos estratégicos contemplando o conteúdo temático dos macrodesafios, que são definidos em Encontros Nacionais do Poder Judiciário. Os referidos macrodesafios, segundo Mysczuk, *et al.* (2017), acabam por orientar a criação das metas temporais, que se trata de vetores auxiliares ao atingimento da política estratégica como um todo (Mysczuk, *et al.*, 2017).

Além das metas Nacionais, há também as metas específicas para cada ramo da Justiça, as quais também foram aprovadas no ano de 2025 no 18º Encontro Nacional do Poder Judiciário. A esse respeito, destaca-se o Tribunal Regional do Trabalho, pela particularidade da pesquisa. Veja-se:

Quadro 2: Metas temporais estabelecidas no ano de 2025

Promover a saúde de magistrados e servidores: Instruir, anualmente, o Plano de Qualidade de Vida do tribunal e alcançar em 2025:	
a)	a participação de pelo menos 10% do número total de magistrados(as) ativos(as) no TRT e de 15% do número total de servidores(as) ativos(as) no TRT, considerando o quantitativo total de participantes distintos no conjunto de ações de qualidade de vida planejadas;
b)	a realização de exames periódicos de saúde em 15% dos(as) magistrados(as) e 15% dos(as) servidores(as);
c)	a promoção de pelo menos 3 (três) ações com vistas a reduzir a incidência de casos de uma das cinco doenças mais frequentes constatadas nos exames periódicos de saúde do ano anterior ou de uma das cinco maiores causas de absenteísmo do ano anterior;
d)	a promoção de pelo menos 1 (uma) ação em que participem terceirizados(as), estagiários(as) e aprendizes.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

As metas temporais podem ser encontradas com um glossário de indicadores, cuja medição ocorre especialmente com dados retirados do caderno “Justiça em números” e cujo índice de cada Tribunal também alimenta referida estatística, como mencionado acima. A respeito dos indicadores, serão abordados ao final da pesquisa.

4 A ROTINA PROCESSUAL FRENTE À INFORMATIZAÇÃO

Os atos e atividades do poder judiciário, como a elaboração de leis, normas e documentos, refletem o poder de desenvolvimento tecnológico. O uso das tecnologias passou a ser mecanismo para tratar questões complexas e distintas (Coelho, 2024).

É possível contemplar a implementação de tecnologias importantes para a relação entre sociedade e justiça, com mudanças de enorme relevância à vida das pessoas (Silva, 2022). Diferentemente da realidade, os órgãos do Poder Judiciário já foram predominantemente marcados pela presença de papéis, pilhas de processos, arquivos físicos; não era comum o acesso à internet e às tecnologias que são capazes de promover maior rapidez e desafios entre o trabalho humano e tecnológico.

Antes da informatização da justiça, os cartórios dos Tribunais funcionavam principalmente com processos manuais, como para redigir documentos que era necessário o registro em livros de modo manual se não fosse feito por meio de máquinas de escrever. As consultas por informações também eram feitas manualmente.

Apesar do processo de informatização ser bem anterior à criação do CNJ:

Quando foi criado em 2005, o Conselho já implementou a Comissão Permanente da Informatização, que formulou as primeiras propostas para estabelecer os parâmetros de informatização do Judiciário. Posteriormente, em 2008, foi constituído o Comitê Nacional de Gestão dos Sistemas Informatizados (CNG-TI) por meio da Portaria n. 361/2008 (CNJ,2020).

Pode-se pensar nos primeiros sistemas judiciais sendo cumpridos de forma precária, limitando-se a distribuir processos. Até o ano de 2002, cartórios como os do Rio de Janeiro eram divididos em “Bancas” e havia escreventes responsáveis por uma quantidade de tarefas; apenas eles tinham conhecimento do que se passava nos processos.

A partir de março de 2002, a Corregedoria Geral da Justiça implementou o sistema de processamento integrado em equipes, onde todos os servidores passaram a ser responsáveis por todos os processos (Rio de Janeiro, 2024).

Hoje é esse o modelo que vigora em todas as serventias judiciais de 1ª instância, a respeito das quais será falado adiante. Várias práticas foram implementadas com a intenção de prover as serventias de rotinas em prol de melhores resultados, como a recomendação CNJ nº 51/2015 que orienta os tribunais a utilizarem os sistemas informatizados geridos pelo CNJ em cooperação com órgãos públicos como *BacenJud*, *RenaJud* e *InfoJud* para agilizar o cumprimento de decisões judiciais que envolvam bens e valores (CNJ, 2020).

Segundo o CNJ, ao final de 2023, 90,6% dos processos em tramitação na Justiça eram eletrônicos, sendo que 99,6% dos casos novos ingressaram eletronicamente. Em 15 anos, foram protocolados 253,3 milhões de casos novos em formato eletrônico e 79,3% unidades judiciárias de primeiro grau já comportam o Juízo 100% digital, com 49 tribunais com 100% de adesão a esse modelo de atendimento criado pelo CNJ, sobre o qual se falará à frente, em que todos os atos processuais são praticados de modo remoto. Durante o ano de 2023, apenas 0,4% do total de processos novos ingressaram fisicamente. Em apenas um ano, entraram 35,1 milhões de casos novos eletrônicos (CNJ, 2024).

Cumpra registrar a resolução nº 420/2021 do CNJ que vedou o recebimento e a distribuição de casos novos em meio físico em todos os tribunais, à exceção do Supremo Tribunal Federal, a partir de 1º de março de 2022, bem como estabeleceu um plano de digitalização do acervo processual físico em eletrônico, de forma que, em 31/12/2025, todos os tribunais brasileiros contarão com a integralidade dos feitos em tramitação digitalizados (De Araújo *et al.*, 2022).

4.1 TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO E O JUÍZO 100% DIGITAL

Diversos órgãos atuam na Justiça Estadual, na Justiça Federal que integram a Justiça Comum; e na Justiça do Trabalho, na Justiça Eleitoral e na Justiça Militar que integram a Justiça Especial. A classificação dos segmentos da justiça depende do território e da matéria a ser discutida (CNJ, 2024).

Faz-se um recorte ao Tribunal Regional do Trabalho, mais especificamente às varas trabalhistas que integram a comarca de Volta Redonda, no interior do Estado do Rio de Janeiro, reconhecido como “primeira região” ou “TRT1”, que é parte das 1.585 varas do trabalho do primeiro grau do Poder Judiciário, ou serventias judiciais de 1ª instância, e reflete 10,1% das 15.646 de suas unidades (CNJ, 2024).

Segundo o site oficial do TRT1, tendo em vista que o estado do Rio de Janeiro foi a capital do país e centro de suas decisões, esse tribunal está inserido no rol dos primeiros oito tribunais do trabalho criados no Brasil, o que forjou grande vínculo entre a história do TRT da 1ª Região e a história da Justiça do Trabalho (TRT1, 2021). Também segundo a fonte, possui 146 Varas, 82 (oitenta e duas) na capital e 64 (sessenta e quatro) no interior, além de 10 (dez) turmas na 2ª instância, cada qual integrada por 05 (cinco) desembargadores.

A justiça especializada do Trabalho inaugurou-se em resposta de longo processo de busca por direitos pelos trabalhadores. Em 1930 foi criado o Ministério do Trabalho, ano

marcado por uma nova estrutura a gerir as relações trabalhistas. No mesmo ano instalou-se o Departamento Nacional do Trabalho e, junto com ele, em 1932 passaram a funcionar as Comissões Mistas de Conciliação e as Juntas de Conciliação e Julgamento. No ano de 1934 foi instituída a Justiça do Trabalho. Em 1937 implantou-se o modelo de Trabalho presente, que tem na Justiça do Trabalho um de seus pontos de sustentação até sua inauguração de fato no ano de 1941 (Morel; Pessanha, 2007).

Assim, veja-se:

Figura 1: Principais marcos para a criação da Justiça do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Segundo o CNJ, a Justiça do Trabalho se organiza dentre os órgãos da Justiça do Trabalho que são o Tribunal Superior do Trabalho (TST), os 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), bem como os juízes(as) do trabalho atuantes nas varas; e é dividida em 24 regiões que são estruturadas em primeiro e segundo graus, compostos respectivamente pelas varas de trabalho onde atuam os(as) juízes(as) do trabalho e pelos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) que julgam, dentre outros, recursos contra decisões das referidas varas (CNJ, 2024).

A prestação jurisdicional teve seu impacto ante a migração do processo judicial físico para o digital. Nesse sentido está o juízo 100% digital, aprovado pelo CNJ em outubro de 2020 por meio da resolução nº 345 e que passou a permitir o acesso à justiça exclusivamente por tecnologia, ou seja, a prática de todos os atos processuais remotamente, incluindo audiências e sessões de julgamento, que ocorrem por videoconferência (CNJ, 2020).

O TRT1 é uma das unidades do poder judiciário com esse tipo de digitalização, o juízo 100% digital. Veja-se a realidade dos demais tribunais trabalhistas no ano de 2023:

Tabela 1: Tribunais Regionais do Trabalho, seu respectivo estado de jurisdição e percentual de digitalização.

TRIBUNAL	JURISDIÇÃO EM:	DIGITALIZAÇÃO
TRT1	Estado do Rio de Janeiro	100%
TRT2	Estado de São Paulo (capital)	100%
TRT3	Estado de Minas Gerais	100%
TRT4	Estado do Rio Grande do Sul	100%
TRT5	Estado da Bahia	98,9%
TRT6	Estado de Pernambuco	96,0%
TRT7	Estado do Ceará	2,7%
TRT8	Estado do Pará e Amapá	100%
TRT9	Estado do Paraná	98,0%
TRT10	Estado de Tocantins e Distrito Federal	22,9%
TRT11	Estado de Roraima e Amazonas	100%
TRT12	Estado de Santa Catarina	98,3%
TRT13	Estado de Paraíba	100%
TRT14	Estado do Acre e Rondônia	100%
TRT15	Estado de São Paulo (interior)	99,4%
TRT16	Estado do Maranhão	100%
TRT17	Estado do Espírito Santo	100%
TRT18	Estado de Goiás	98%
TRT19	Estado de Alagoas	100%
TRT20	Estado de Sergipe	100%
TRT21	Estado do Rio Grande do Norte	92,0%
TRT22	Estado do Piauí	100%
TRT23	Estado do Mato Grosso	100%
TRT24	Estado do Mato Grosso do Sul	96,3%

Fonte: (CNJ, 2024, p.21)

Segundo Cabezas e Valieris (2023), o juízo 100% digital é um programa que visa o diálogo entre o real e o digital, sendo um meio de incrementar a eficiência do poder judiciário. Sua criação motivou outras resoluções para aperfeiçoar o sistema digital, como a já mencionada PDPJ-BR, que condiz com os preceitos de um governo digital, o Balcão Virtual, para atendimento ao público de modo remoto e, dentre outros, o relevante Núcleos 4.0 que dispensa o comparecimento físico das partes e dos advogados, permitindo que escolham o serviço de qualquer local do território para que os processos tramitem em ambiente 100% digital.

Os autos virtuais resultaram no aumento da eficiência da prestação jurisdicional, sendo certo que, com a pandemia de Covid-19, que exigiu dos tribunais a adaptação das atividades ao meio virtual, restou evidenciado o incremento da produtividade e rapidez na tramitação processual, da prática de atos por servidores às sentenças judiciais (Cabezas; Valieris, 2023, p.12)

O modelo, segundo as autoras, favorece a especialidade da atividade jurisdicional e gera ganhos de qualidade, eficiência e celeridade da prestação jurisdicional. Em contrapartida, existem críticas pontuais como as que serão apresentadas na próxima sessão, que tratará do sistema de audiências.

Segundo o art. 3º da mencionada Resolução n. 345 de 9 de outubro de 2020, é opcional a escolha do juízo 100% digital; opção que deve ser feita no momento da distribuição da petição inicial, com oposição pela parte contrária até o momento da contestação, ou primeira manifestação, podendo haver retratação uma única vez até a prolação de sentença, preservando os autos praticados (CNJ, 2020).

Assim, entende-se que o modelo contribuiu para que atos de comunicação sejam feitos por meios eletrônicos, assim como o contato com os juízes e servidores, sendo uma das ferramentas a concretizar a justiça digital 4.0, que tem por fim o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias (Silva, 2022), enquanto estratégia de governança e gestão pública em tribunais como o Tribunal Regional do Trabalho.

Figura 2: Organograma sobre os principais atos que refletem a digitalização da justiça



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.2 A CRIAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO

Com a inclusão do inciso LXXVIII ao rol de direitos fundamentais do art. 5º da nossa atual Constituição Federal, como outrora mencionado, o princípio da razoável duração do processo foi previsto como uma garantia de que seria assegurado a todos, no âmbito judicial e

administrativo, a razoável duração do processo e meios que garantissem celeridade de sua tramitação.

Surge Projeto de Lei nº 71/2002 como consequência de uma sugestão submetida à Comissão de Participação Legislativa da Câmara dos Deputados pela Associação dos Juízes Federais do Brasil em 2001 (Sestokas, 2021).

Para responder a necessidade de adequar a estrutura procedimental em busca de celeridade, foram tomadas medidas como o “I Pacto Republicano”, ou “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano”. Celebrado pelos chefes dos três Poderes, executivo, legislativo e judiciário, em 15 de dezembro de 2004, fez alusão ao referido Projeto de Lei, o qual culminou na Lei nº 11.419 de 2006.

A partir de então, tornou-se mais viável a utilização de meios eletrônicos na tramitação de processos judiciais nos diversos tribunais do Brasil. A referida lei refletiu uma série de inovações ao prever tal possibilidade e contribuiu para o surgimento do “II Pacto Republicano de Estado” no ano de 2009 por um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo. Na ocasião os chefes dos Poderes se reuniram em prol de medidas como o dito processo eletrônico para efetivar melhorias e o aperfeiçoamento (Silveira *et al.*, 2012)

Antes do advento do PJe, havia um desafio em potencial na utilização de ferramentas distintas entre os tribunais, diante da pluralidade de mecanismos a serem utilizados e a possibilidade de causar confusão e problemas processuais por aqueles que por vezes precisavam atuar em mais de um âmbito e manusear mais de um sistema. A esse respeito:

O esforço de tornar o processo judicial eletrônico, contudo, não começa com a lei citada. Já em 1991, a Lei 8245/91 trouxe a possibilidade de realização da citação das partes envolvidas no processo criminal via fax (Campos, 2019). Depois, em 1999, a Lei 9800/99 permitiu o recebimento de petição via fax, sendo necessário, contudo, a apresentação dos documentos originais físicos ao órgão judiciário. Dois anos mais tarde, a Medida Provisória 2200-2/2001 instituiu a chamada Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil), que passou a regulamentar a emissão de certificados digitais para documentos eletrônicos. Passa a caber a esse órgão “garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica, das aplicações de suporte e das aplicações habilitadas que utilizem certificados digitais, bem como a realização de transações eletrônicas seguras”. Em 2003 foi implementado pelo Tribunal Regional Federal da 4a Região o sistema E-Proc nos Juizados Especiais Federais, que permitia o encaminhamento de petições à Justiça Federal pela internet (Sestokas, 2021, p. 154).

Na seara Trabalhista, pode-se dizer que a modalidade eletrônica foi regularizada com a implementação da Instrução Normativa (IN) nº 30 editada pela resolução n. 140/2007 pelo Tribunal Superior do Trabalho. Ademais, tanto o artigo 18 da Lei n. 11.419/2006, como a IN n.30 adotam a informatização da Justiça do Trabalho.

Pela Resolução nº 136 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), de 25 de abril de 2014, o Sistema Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho foi instituído como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais, com parâmetros para sua implementação e funcionamento (Costa, 2022).

Segundo o portal da Justiça Federal da 3ª Região, a implementação do PJe é uma forma de “racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário” e “instrumento de celeridade e qualidade da prestação jurisdicional” tanto para “evitar o desperdício de recursos no desenvolvimento” como, dentre outros, conferir “uniformidade” ao Poder Judiciário” (Sestokas, 2021, p.156).

No ano de 2010 por meio da assinatura do Acordo de Cooperação Técnica nº 01/2010, por meio do Tribunal Superior do Trabalho, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho com os 24 Tribunais Regionais, foi iniciado o processo de implantação do PJe-JT. Assim todos os órgãos da Justiça trabalhista passaram a integrar o que ainda era apenas um projeto (Faria; Giuliani, 2015).

Com independência administrativa de cada tribunal na adoção de sistemas próprios para o gerenciamento dos processos eletrônicos e suas características e requisitos diferenciados, em parceria com a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) o CNJ lançou oficialmente em 2011 o sistema “Processo Judicial eletrônico (PJe)”, que permitiu a tramitação e o acompanhamento de processos judiciais (Júnior; Soares, 2013).

No ano de 2013 a resolução nº 185/2013 do CNJ estabeleceu a forma padronizada na prática de atos jurídicos ao funcionar inteiramente pela Internet com distribuição gratuita aos órgãos do Judiciário, e ter como diretriz a utilização de criptografia para garantir integridade e segurança às informações (CNJ, 2020). Assim, o PJe foi instituído formalmente como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais, com diretrizes de desenvolvimento, implantação e funcionamento (Coelho, 2024).

Foi determinado que todos os tribunais desenvolvessem um plano e um cronograma de implantação (Hino; Cunha, 2016) e seguindo o cronograma, o Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Rio de Janeiro (1ª Região) teve início da instalação na capital em 29 de janeiro de 2013, concluída em todo o estado no dia 18 de dezembro de 2014 (TRT1, 2022).

Após o êxito dessa fase inicial, em 2014 tornou-se a única plataforma para o processamento e desde então, atualizações frequentes influenciam em questões como velocidade, processamento de dados, *layout*, dentre outros recursos em busca de melhoria contínua. Como exemplo pode ser citado que no ano de 2025, mais precisamente em 07.03.2025 o canal do PJe, disponibilizado pelo site oficial da Justiça do Trabalho informou que nos meses

de janeiro e fevereiro foram implantadas novas versões do PJe e que para descrever os detalhes das mudanças, o Subcomitê Regional do PJe elaborou o Manual das Versões 2.11.5 a 2.13.3.

Esses marcos temporais, que influenciaram o surgimento do PJe, podem ser resumidos e considerados da seguinte maneira:

Quadro 3: Marcos temporais com os principais atos que influenciaram na regulamentação do PJe

ANO	MARCO
• 2002	Projeto de Lei nº 71/2002 que culminou na Lei nº 11.419 de 2006.
• 2004	I Pacto Republicano - ou “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano”. Celebrado pelos chefes dos três Poderes, fez alusão ao referido Projeto de Lei, o qual culminou na Lei de Informatização da Justiça.
• 2006	Lei 11.419/2006 e a Informatização da Justiça.
• 2007	IN nº 30 (editada pela resolução 140/2007 – TST) que regularizou a modalidade eletrônica na seara Trabalhista.
• 2009	II Pacto Republicano - os chefes dos Poderes se reuniram em prol de medidas como o processo eletrônico, para efetivar melhorias e o aperfeiçoamento.
• 2010	Acordo Coop. Técnica nº 01/2010 entre TST, CSJT e os 24 Tribunais – foi iniciado o processo de implantação do PJe-JT.
• 2011	CNJ + OAB lançam oficialmente o PJe aos Tribunais.
• 2013	Resolução CNJ nº 185/2013 – Padronização do PJe pelo CNJ na prática de atos jurídicos que passaram a funcionar inteiramente pela Internet.
• 2014	Conclusão da implantação do PJe no TRT-RJ, tornando-se a única plataforma para o processamento.
• 2022	Ato nº 155/2022 – Comitê Gestor Regional do Processo Judicial Eletrônico – PJe”, passou a ser

	denominado “Subcomitê Regional do PJe” para seu gerenciamento regional.
• 2025	Exemplo de atualizações: O subcomitê elaborou o manual de Versões 2.1.1.5 a 2.13.3.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Segundo o TRT1, subcomitês são colegiados que apoiam a realização das funções de gestão e tratam de iniciativas e assuntos específicos derivados do comitê ao qual estejam associados por afinidade temática, sendo certo que os subcomitês regionais, instituídos para aprimorar, implementar ou monitorar sistemas informatizados nacionais associam-se ao respectivo comitê nacional.

Diante da necessidade de gerenciamento regional do sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe) no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho, frente às diretrizes contidas na Lei nº 11.419/2006 e da já mencionada Resolução nº 185, por meio do ato nº 155/2022, o que outrora foi reconhecido como “Comitê Gestor Regional do Processo Judicial Eletrônico – PJe”, passou a ser denominado “Subcomitê Regional do PJe”.

Em âmbito nacional, o Subcomitê Regional do PJe está associado ao Comitê Nacional do PJe. Enquanto no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, por exemplo, o Subcomitê Regional do PJe está associado ao Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Com atribuições como administrar, avaliar, organizar, tem papel importante na execução do sistema nos tribunais já que dentre outras funções, divulga frequentemente atas de reuniões que, segundo o mencionado ato, acontecem ordinariamente, uma vez por mês, e, extraordinariamente, quando necessário.

Em que pese o importante papel em transparecer informações a respeito das atualizações do sistema, verifica-se que tantos ganhos com o sistema PJe, à luz do CNJ, podem refletir obstáculos para as partes de um processo. Dentre os desafios está o fato de que para acesso aos autos é necessário o domínio de diversos recursos tecnológicos, tanto de *softwares* quanto de *hardwares*, o que acaba por excluir pessoas que não dominam e/ou não detêm tais recursos (Gomes; Marcelo, 2021).

Como mencionado na sessão sobre o acesso à justiça em um governo digital, a falta de acesso aos meios tecnológicos por parte de muitos reflete uma desigualdade histórica e que pode trazer prejuízos às partes. Segundo Nascimento *et al.* (2025), a exclusão digital

compromete o princípio do acesso universal à justiça, afetando especialmente indivíduos sem acesso adequado à tecnologia ou habilidades técnicas necessárias (Nascimento, *et al.*, 2025).

4.3 SISTEMA DE AUDIÊNCIAS

Com o surgimento de uma demanda trabalhista, por meio do que se chama “distribuição da petição inicial”, surge para as partes a possibilidade de uma audiência conciliatória, a fim de um possível acordo e encerramento do processo; ou ainda de uma audiência instrutória, com o fim no levantamento de provas e obtenção de uma sentença que resolva a questão.

No decorrer desse trâmite existe a possibilidade de quem for chamado - réu, ou reclamado - não comparecer e ser considerado “revel”, o que traria como consequência o fato das considerações daquele que propôs a ação - autor, ou reclamante - serem consideradas verdadeiras, tudo sob as nuances do código de processo civil, especialmente em seus artigos 344 a 346.

Importante dizer que caso o reclamante não compareça à audiência inicial, injustificadamente, os autos do processo são arquivados, à luz dos artigos 844 da Consolidação das Leis do Trabalho. Com o comparecimento de ambas as partes e a realização de um acordo, finaliza-se o processo ou, caso contrário, algumas provas podem ser levantadas para sua continuidade.

Tratar sobre a rotina das varas trabalhistas é fazer menção à implementação de TICs no dia a dia dos servidores. O PJe é o sistema que vem corroborando para a realização de distintas demandas a partir desse rito processual, previsto pelo código de processo civil e, tratando-se das normas especiais da seara trabalhista, pela consolidação das leis do trabalho (BRASIL, 2015).

Figura 3: Fluxograma do processo Trabalhista:



Fonte: R. Vermelho & advogados associados (2025)

A importância da realização de audiências tanto se dá pela possibilidade de conciliação entre as partes, como pela possibilidade de provas serem apresentadas para formar a convicção do juiz que julgará a causa. Em ambas as situações é fundamental para que por meio de uma sentença se encerre a prestação jurisdicional.

Nas varas trabalhistas, tentativas de acordo, levantamentos de provas e sentença, ou seja: todas as fases de um processo, podem ser realizadas em um mesmo momento por meio da audiência conhecida como “una”. Graças às TICs há audiências trabalhistas definidas como de “instrução online”, em que é possível produzir provas sem a necessidade da presença física das partes, no objetivo de formar a convicção judicial e permitir o julgamento.

Em que pese os ganhos, há questões que se apresentam como desafios a serem superados. Um deles é a produção de provas digitais e a necessidade inerente de investimento em infraestrutura e inclusão digital. Segundo Oliveira e Paula (2024):

Entretanto, ainda que num primeiro momento a visão otimista quanto a realização virtual das audiências prevaleça, é imprescindível estudar as inúmeras faces dessa ferramenta dentro do cenário processual, vez que há o contexto social onde marcadamente existe, em grau considerável, os óbices fáticos como: a) a dificuldade de acesso às ferramentas tecnológicas; b) o analfabetismo digital; c) a ausência de acesso a redes de internet. Além dos óbices processuais como: a) a ritualística da oitiva das testemunhas sem que estejam contaminadas ou induzidas por outrem, que acaba sendo prejudicada em audiências virtuais; b) ideal acompanhamento das audiências a fim de que se garanta o perfeito contraditório e ampla defesa, que muitas vezes acaba prejudicado pelo acesso precário à internet de boa qualidade. (Oliveira; Paula, 2024, p.2).

Ainda segundo os autores, outra reflexão importante é a possibilidade de contaminação de provas como as testemunhais, já que as audiências online por si só reduzem a esfera de vigilância a que estariam submetidas as pessoas se presencialmente. Em que pese o aparato normativo para o funcionamento ideal das audiências virtuais, há questões que influenciam no cotidiano da população como barreiras de acesso (Oliveira; Paula, 2024). Tais recursos ultrapassam barreiras geográficas que são características de processos conduzidos por papéis, mas também estabelece barreiras de acessibilidade digital e inclusão de todos.

Além disso, muitos doutrinadores defendem a inviabilidade de audiências de instrução e julgamento de modo telepresenciais, ou seja, realizadas em ambiente físico externo aos da justiça, por desafios como ausência de publicidade; dificuldade de manutenção de incomunicabilidade no depoimento pessoal; dificuldade de identificação das testemunhas; dificuldade de intimação, incomunicabilidade e inquirição das testemunhas e outros. O art. 459 do CPC/2015 prevê que o juiz não poderá admitir perguntas que puderem induzir a resposta,

mas apesar disso, como falado, torna-se difícil a fiscalização por parte do magistrado, pois, como aponta a doutrina especializada, poderia o advogado fazer uma pergunta, e, logo após, fora do espectro da câmera, passar a resposta para a testemunha (Alves; Soares, 2020).

Para Tartuce e Brandão (2020), fatores estruturais devem ser considerados em conjunto já que a vulnerabilidade é inerente e a diferença entre a comunicação virtual da presencial é uma delas.

Outra questão importante é que a eficiência do trabalho deve ser questionada para além dos números de sentenças conclusivas. A esse respeito, destaca-se a resolução nº 372, de 24 de novembro de 2023 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) que prevê a possibilidade de licenças compensatórias e aferimento em pecúnia para magistrados que cumpram cumulativamente as já mencionadas “meta 1” e “meta 2” estabelecidas pelo CNJ, as quais sejam: “julgar mais processos que os distribuídos” e “julgar processos mais antigos”.

Por meio da realização de audiências, dados objetivos podem ser correlacionados, o que é de suma importância para a condução de uma demanda e correção do que necessite de ajustes. Contudo, a eficiência deve advir também de questões subjetivas, como a perspectiva dos servidores que lidam com as partes de um processo e a própria satisfação desses jurisdicionados, em que pese o desafio em aferir questões quantitativas em conjunto com qualitativas, como essas.

Para cumprir essa finalidade é que existem recursos aplicados em audiências para um imediato contato do juiz com as partes e o esclarecimento de questões necessárias a uma melhor compreensão do processo (Batista, 2023).

O Processo Judicial Eletrônico (PJe) e seu sistema de audiência, AUD, trazem consigo o propósito de viabilizar celeridade e otimizar inclusive o juízo 100% digital com a condução das audiências de forma online. Medida importante para alcançar essa finalidade, foi o Ato Conjunto nº 06/2020 do TRT1 que previu a realização de audiências com a adoção de meios telemáticos e a inserção no sistema PJe de todos os atos praticados (Santos, 2022).

Foi reconhecido o valor jurídico às audiências virtuais de modo equivalente às presenciais, tendo estabelecido que os patronos e partes que não desejassem a realização da audiência por meio virtual deveriam informar o motivo e que este seria avaliado pelo magistrado responsável pela condução da audiência, e ele decidiria se a recusa seria pertinente ou não, sendo certo que a responsabilidade pela conexão estável à internet, bem como a instalação e utilização do equipamento e do aplicativo de acesso à Plataforma para realização das videoconferências estaria a cargo exclusivamente do advogado e da parte (Santos, 2022).

É importante destacar que esse ato surgiu durante o enfrentamento da pandemia mundial causada pelo Coronavírus, a COVID-19, período de restrição da circulação de pessoas e, consequentemente, do acesso às audiências. Pelas medidas de restrição impostas era importante avaliar a pertinência de uma recusa à audiência presencial.

Sucessivas resoluções surgiram após esse período, como a de nº 354/2020 do CNJ, que manteve a realização de sessões em modelo digital. À título de conhecimento, destaca-se que seu art. 3º estabeleceu que as audiências telepresenciais seriam determinadas pelo juízo a requerimento das partes caso fosse conveniente e viável, ou por sua própria iniciativa em casos específicos. Nele, foi mantida a necessidade de que a oposição à realização desse tipo de audiência fosse fundamentada, e que fosse submetida ao controle judicial.

Outro ato importante foi o de nº 481/2022, que limitou o teletrabalho e impôs a retomada do modelo presencial. Contudo, percebe-se que o modelo virtual ganhou forças após o período pandêmico e, nos atos que o sucedeu, salvo casos específicos, o modo presencial se excepciona em determinadas dinâmicas judiciais, inclusive com a necessidade de justificativa fundamentada ao magistrado em caso de oposição ao modelo telepresencial.

Art. 3º As audiências só poderão ser realizadas na forma telepresencial a pedido da parte, ressalvado o disposto no § 1º, bem como nos incisos I a IV do § 2º do art. 185 do CPP, cabendo ao juiz decidir pela conveniência de sua realização no modo presencial. Em qualquer das hipóteses, o juiz deve estar presente na unidade judiciária. §1º O juiz poderá determinar excepcionalmente, de ofício, a realização de audiências telepresenciais, nas seguintes hipóteses: I – urgência; II – substituição ou designação de magistrado com sede funcional diversa; III – mutirão ou projeto específico; IV – conciliação ou mediação no âmbito dos Centros Judiciários de Solução de Conflito e Cidadania (Cejusc); V – indisponibilidade temporária do foro, calamidade pública ou força maior. §2º A oposição à realização de audiência telepresencial deve ser fundamentada, submetendo-se ao controle judicial.” (NR)

Ao destacar esses atos normativos, não se objetiva exaurir a regulamentação das audiências do poder judiciário, mas destacar que o modelo virtual adquiriu grande importância. Diga-se de passagem, a resolução nº 354/2020 permanece em vigor e foi atualizada pelas disposições da resolução nº 481/2022.

Sobre o sistema de audiência utilizado no tempo presente, menciona-se o sistema AUD4, que utiliza a mesma linguagem do PJe e tem como propósito trazer mais agilidade na condução e registro das audiências. Ele propõe facilitar o trabalho do servidor vez que há compatibilidade entre ambos; corrigindo problemas das versões anteriores, com novidades como a ferramenta de personalização e gerenciamento de autotextos, armazenados remotamente, e não mais na máquina local.

O Aud4 foi desenvolvido pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações (Setic) do TRT, por solicitação do CSJT. Ele foi projetado para ser uma ferramenta nacional e flexível o suficiente para se adaptar às necessidades locais de cada TRT. A criação contou com o apoio de um grupo de negócios regional, formado por juízes do trabalho da Quarta Região e por um servidor que atua como secretário de audiências (TRT4, 2019).

O AUD é um exemplo de medida de funcionamento para garantir o acesso à justiça. É uma ferramenta considerada segura e de fácil navegação, em que a integração dos sistemas promete uma série de vantagens, como não depender de acesso à internet para funcionar, o que pode evitar instabilidade do sistema e produzir maior efetividade do serviço.

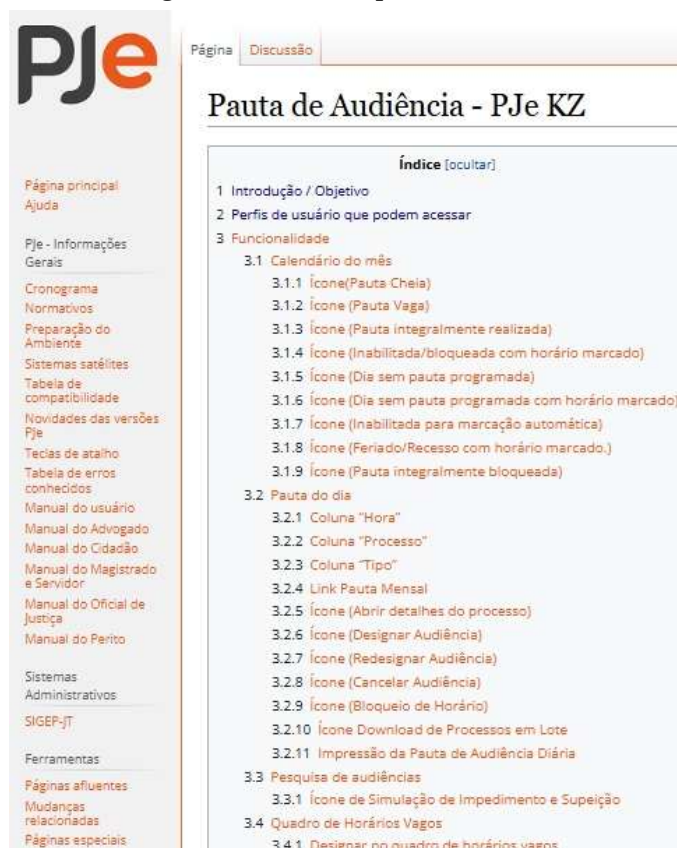
Importante é o conhecimento da questão a partir da experiência dos próprios servidores, se a execução da ferramenta caminha em conformidade com sua proposta, que será tratado oportunamente na pesquisa.

Para auxiliar os jurisdicionados, o TRT da 1ª Região disponibilizou em sua página na rede mundial de computadores tutoriais do sistema PJe, contendo o modo de utilização do *software*. Na página há diversos manuais para acesso ao sistema por parte do magistrado, servidor, cidadão e outros.

Além disso, também estão disponíveis os fluxos processuais e as respectivas versões do sistema com destaque ao que mudou e às funcionalidades, como na pauta de audiência em que no primeiro grau pode ser acessada por Estagiário, Servidor, Secretário de Audiência, Assessor, Diretor de Secretaria e Magistrado. Possui funcionalidades como calendário do mês, pauta do dia, a explicação sobre pesquisa do dia e horários vagos, dentre vários ícones para melhor compreensão de quem opera o sistema.

Dentre as funcionalidades apresentadas pelo TRT1, ao servidor é possível manusear pautas de audiência por meio da rede mundial de computadores, disponibilizadas para promover o conhecimento do sistema de forma que seja didática e funcional. Veja-se parte do mesmo:

Figura 4: Modelo de pauta de audiência do PJe



The image shows a screenshot of the PJe KZ web interface. On the left is a sidebar menu with various links. The main content area is titled 'Pauta de Audiência - PJe KZ' and contains an 'Índice [ocultar]' section with a numbered list of topics and sub-topics.

PJe	
Página principal	Discussão
Ajuda	
PJe - Informações Gerais	
Cronograma	
Normativos	
Preparação do Ambiente	
Sistemas satélites	
Tabela de compatibilidade	
Novidades das versões PJe	
Teclas de atalho	
Tabela de erros conhecidos	
Manual do usuário	
Manual do Advogado	
Manual do Cidadão	
Manual do Magistrado e Servidor	
Manual do Oficial de Justiça	
Manual do Perito	
Sistemas Administrativos	
SIGEP-JT	
Ferramentas	
Páginas afluentes	
Mudanças relacionadas	
Páginas especiais	

Pauta de Audiência - PJe KZ

Índice [ocultar]

- 1 Introdução / Objetivo
- 2 Perfis de usuário que podem acessar
- 3 Funcionalidade
 - 3.1 Calendário do mês
 - 3.1.1 Ícone(Pauta Cheia)
 - 3.1.2 Ícone (Pauta Vaga)
 - 3.1.3 Ícone (Pauta integralmente realizada)
 - 3.1.4 Ícone (Inabilitada/bloqueada com horário marcado)
 - 3.1.5 Ícone (Dia sem pauta programada)
 - 3.1.6 Ícone (Dia sem pauta programada com horário marcado)
 - 3.1.7 Ícone (Inabilitada para marcação automática)
 - 3.1.8 Ícone (Feriado/Recesso com horário marcado.)
 - 3.1.9 Ícone (Pauta integralmente bloqueada)
 - 3.2 Pauta do dia
 - 3.2.1 Coluna "Hora"
 - 3.2.2 Coluna "Processo"
 - 3.2.3 Coluna "Tipo"
 - 3.2.4 Link Pauta Mensal
 - 3.2.5 Ícone (Abrir detalhes do processo)
 - 3.2.6 Ícone (Designar Audiência)
 - 3.2.7 Ícone (Redesignar Audiência)
 - 3.2.8 Ícone (Cancelar Audiência)
 - 3.2.9 Ícone (Bloqueio de Horário)
 - 3.2.10 Ícone Download de Processos em Lote
 - 3.2.11 Impressão da Pauta de Audiência Diária
 - 3.3 Pesquisa de audiências
 - 3.3.1 Ícone de Simulação de Impedimento e Supeição
 - 3.4 Quadro de Horários Vagos
 - 3.4.1 Designar no quadro de horários vagos

Fonte: CSJT (2025)

Como visto, é por meio da audiência que se pode organizar a produção de novas provas que culminem em uma decisão a partir de um debate oral e direto. Pode-se dizer que nisso consiste o princípio da oralidade, que visa conferir simplicidade e promover a tomada de decisões estruturantes na efetividade, ao contribuir a um processo judicial para que seja menos formal, mais célere e capaz de alcançar sua função social (Almeida, 2017).

Princípios são estabelecidos em prol de um serviço mais acessível e devem ser respeitados no uso da internet e das tecnologias que prometem promover maior rapidez, segurança e qualidade. Mecanismos tecnológicos devem promover a justiça, e não se limitar ao encerramento de uma demanda a uma sentença que julgue o mérito como se fosse indicativo exclusivo de eficiência.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa, a fim de conhecer a dinâmica organizacional entre os servidores de um Tribunal. A razão se dá pelo contato constante com as partes de uma demanda judicial. Segundo Rodrigues (2016):

[...] análise da efetividade do PJe-JT, bem como da consequente celeridade processual não pode, tampouco deve, ser apreciada isoladamente. Faz-se necessária a análise conjunta dos fatores que influenciam diretamente ou indiretamente nas estatísticas das Varas do Trabalho. Importante mencionar alguns fatores que interferem na celeridade processual no âmbito das Varas do Trabalho: rotatividade de magistrados, reduzido número de servidores; maquinário deficiente ou ultrapassado; licenças e férias regulamentares; lentidão do software PJe; internet deficitária, picos e quedas no fornecimento de energia elétrica. Registre-se que a comparação tem o condão apenas de demonstrar que o PJe-JT e a tecnologia de informação ajudam na gestão de processos, todavia o software não atua sozinho e depende da junção dos elementos supramencionado. A administração das varas é capaz de promover mais qualidade no serviço e uma melhor gestão de recursos. O conhecimento prático é importante para viabilizar estratégias e tornar o serviço ainda mais acessível, diante das mudanças procedimentais que surgem com o tempo (Rodrigues, 2016, p.10).

Parte-se desse entendimento atemporal para analisar o êxito ou sua ausência em provocar melhorias na celeridade e na gestão pública judiciária. Os procedimentos aplicados devem ser um meio para os resultados esperados, os quais sejam a efetivação do que é justo, segundo a lei, em resposta à satisfação da dignidade que as partes esperam encontrar na justiça.

Após a edição da já mencionada Lei 11.419 de 19 de dezembro de 2006 que passou a permitir o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais, como se verá, houve um aumento significativo do índice de digitalização dos acervos processuais.

Segundo o CNJ, isso mostra o esforço constante do Poder Judiciário no emprego de eficiência, em observância à também já mencionada EC 45/2004 que acrescentou o inciso LXXXVIII ao art. 5º da Constituição Federal, assegurando a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade da tramitação (CNJ, 2024).

Além disso, o CNJ estabelece um sistema de dados pela transparência de metas e resultados para o conhecimento de qualquer cidadão (Coelho, 2024). Para cumprir esse propósito, a Resolução n. 331/2020 instituiu como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ, a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud que é responsável pelo armazenamento centralizado de metadados relativos a todos os processos físicos e eletrônicos dos tribunais previstos na Constituição Federal.

O DataJud possui um painel com diversas funções, como a possibilidade de delimitar períodos de interesse para aferir a quantidade de processos que tramitam ou que estejam encerrados no país, ou em um estado e Tribunal específicos. Também será utilizada a ferramenta “Justiça em Números”, disponibilizada pelo CNJ como principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário.

Anualmente o CNJ disponibiliza as estatísticas oficiais, o que torna possível que a população tenha acesso à gestão judiciária. Nessa sessão, buscaremos demonstrar parte dos indicadores da justiça do trabalho e o impacto proveniente da justiça digital. Apresentaremos determinados gráficos, quadros comparativos e parte das contribuições de entrevistados – o que será abordado de forma mais profunda ao final.

Assim, para discutir os resultados da análise do conteúdo das entrevistas, foram entrevistados oito servidores que fazem parte de varas trabalhistas do interior do Estado do Rio de Janeiro, na Comarca de Volta Redonda, que possui três varas, e cada qual conta com dez servidores. As categorias da entrevista foram agrupadas e nomeadas de acordo com as temáticas correspondentes.

Utilizou-se também da experiência adquirida com o estágio desenvolvido no local durante a graduação e na atuação posterior, na advocacia privada. Dessa forma, pode-se dizer também que foram obtidas informações por meio de visitas *in loco* ao local de pesquisa.

Em relação à entrevista, o principal intuito foi de que a partir da perspectiva dos servidores, fosse possível analisar o conceito de eficiência frente aos resultados apresentados pelo Conselho Nacional de Justiça e o desempenho do TRT1.

O tema que faz referência a mudança vivida após a digitalização da justiça, compreende questões referentes a implementação das ferramentas do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e do sistema de Audiências da Justiça do Trabalho (AUD), utilizadas para a realização de audiências 100% online. Para tanto, dividiu-se as entrevistas nas seguintes categorias: a) como era o trabalho antes de existir recursos como o PJe; b) as maiores mudanças no modo de trabalhar; c) o que mudou sobre a exigência de cumprir metas.

Na categoria perspectivas acerca do PJe, estão compreendidas questões sobre o uso do sistema, especialmente no que tange às dificuldades que as pessoas possam encontrar. A mesma coisa se dá no juízo 100% digital, tudo sob a ótica do servidor.

Na categoria atividade em audiência estão compreendidas questões sobre a) eventuais dúvidas das pessoas; b) as principais atividades realizadas no PJe para realização de audiências; c) sistemas outros utilizados para o desenvolvimento das audiências e suas particularidades; d)

mudanças na condução de audiências antes e após a implementação do PJe e/ou sistemas de audiência correlatos.

Para tratar sobre esses itens, os 8 entrevistados dividem-se entre aqueles que exercem a função de técnicos e de analistas judiciários, ou seja, aqueles que ingressaram no serviço público por concurso público, cumprindo o requisito de conclusão do nível médio ou do nível superior, respectivamente. Para fins didáticos, os entrevistados serão aqui apresentados como A, B, C, D, E, F, G, H, os quais se dividem entre técnicos e analistas judiciários, com tempo estimado na função entre 10 a 20 anos.

5.1 A PROGRESSÃO DOS INDICADORES ENTRE OS ANOS DE 2021 A 2023 NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E AS CONTRIBUIÇÕES DE SERVIDORES ENTREVISTADOS

Será possível conhecer um pouco mais sobre o impacto da digitalização para a celeridade e produtividade da justiça brasileira com um recorte temporal dos processos pendentes e baixados. Para isso, serão apresentados os resultados dos anos de 2021, 2022 e 2023 nos Tribunais Regionais do Trabalho do país, com enfoque no TRT1, tribunal do estado do Rio de Janeiro.

Segundo o relatório (2022) referente ao ano de 2021, pela primeira vez foram divulgadas as informações sobre “estatísticas de casos novos, pendentes, baixados e tempo de tramitação processual dos eletrônicos” (CNJ, 2022, p.16).

Enquanto a digitalização diz respeito ao ato de migrar “do papel para a gestão eletrônica dos documentos judiciais e de outros atos normativos pretéritos” (CNJ, 2024, p.217), o indicador denominado tempo de giro objetiva avaliar o tempo aproximadamente necessário para que um estoque fosse finalizado “mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas e fosse mantida a produtividade” dos magistrados e dos servidores (CNJ, 2024, p.138).

Por conseguinte, o índice de produtividade dos servidores (IPS-Jud) é calculado pela “relação entre o volume de casos baixados e o número de servidores que atuaram durante o ano na jurisdição” (CNJ, 2024, p.149). Esses indicadores são relevantes diante da complexidade em abordar o princípio da eficiência segundo a rotina de um Tribunal e o impacto da digitalização para a produtividade dos servidores e tempo médio de duração de uma demanda judicial.

As entrevistas objetivam ampliar o conhecimento prático de como se dá o uso de recursos surgidos a partir da digitalização, especialmente o manuseio do PJe e sistema de audiência (AUD4). Os resultados apresentados consistem no levantamento realizado por meio

da aplicação do roteiro de entrevista que consta no Apêndice B, os quais serão apresentados ao final.

De antemão, ao apresentar aqui os resultados quantitativos, acredita-se que as contribuições qualitativas das entrevistas possibilitarão denotar ao menos em parte se o esforço do Poder Judiciário em empregar eficiência na busca pela duração razoável e celeridade na tramitação, vem acompanhado de qualidade, sob a ótica de quem presta o serviço, no cumprimento de suas atividades.

Cabe mencionar que o CNJ apresenta diversos outros indicativos para avaliar a realidade dos tribunais do país. A restrição na pesquisa se dá pelo foco na digitalização e na influência para as varas trabalhistas, especialmente em Comarca do interior do Estado do Rio de Janeiro, já que o PJe, como previamente abordado, é uma ferramenta digital que visa maior produtividade dos servidores e consequente menor morosidade do sistema.

Assim, em suma, serão abordados e ao final comparados em tabela própria, os seguintes índices: digitalização, tempo de tramitação, tempo de giro de acervo, índice de produtividade dos servidores da área judiciária e índice de produtividade comparada da justiça.

5.1.1 A DIGITALIZAÇÃO

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. Em capítulo do referido relatório denominado “Índice de processos eletrônicos”, pode-se perceber que já no ano de 2021 a Justiça do Trabalho se destacava por apresentar índice de 100% de virtualização de processos novos (CNJ, 2022, p.186/187). Ou seja: já no ano de 2021 ações judiciais ingressavam eletronicamente. Veja-se:

Gráfico 1: Séries históricas do percentual de processos eletrônicos



Fonte: CNJ (2022, p.190)

Todos os entrevistados destacaram essa virtualização por diferentes aspectos, relacionando seu modo linear e acentuado à celeridade, ao maior volume de trabalho, à realidade advinda no uso do PJe, bem como ao impacto da pandemia causada pela COVID-19 no processo de digitalização.

Quadro 4: Principais contribuições dos entrevistados sobre a digitalização

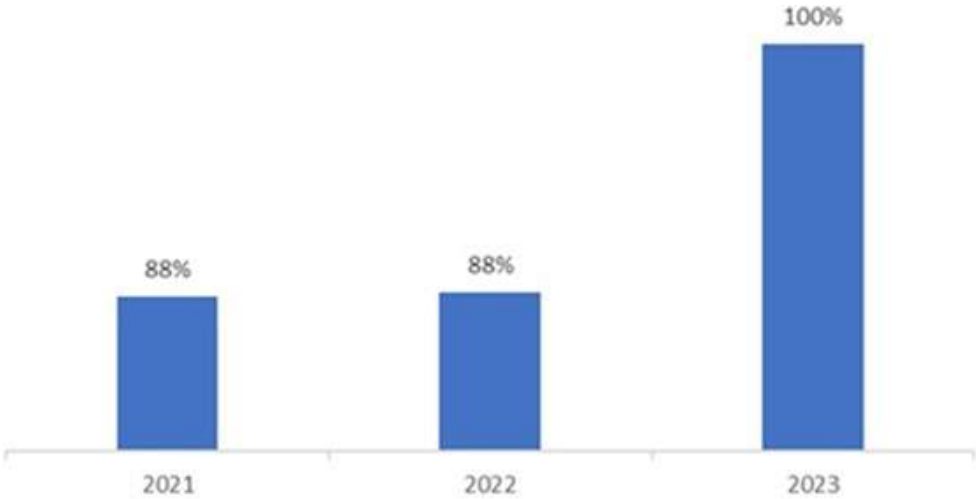
Entrevistados	Contribuições
A	“...mudou muito a questão da celeridade... quem entrou na época do papel... percebeu claramente que houve um ganho.” “Protocolo aberto até às 23h59, antes só até 17h.”
B	“Você deixa de ter um processo físico... e passa a fazer tudo eletronicamente.” “Com PJe, tudo uma coisa só.”
C	“Os processos eletrônicos foram a partir de 2014... ainda tinha muito físico, mas bastante também eletrônico.” “A celeridade aumenta, porque o PJT é muito rápido.”
D	“O volume aumentou muito, os processos também estão mais rápidos.” “Advogados fizeram audiência em várias cidades no mesmo dia, sem sair do escritório.”

E	“No PJe o processo corre muito mais rápido... Antes, os processos saíam da vara, demoravam para voltar. Hoje em dia, não tem mais nada disso.”
F	“Ficou mais célere, porque o processo anda mais rápido... aumentou a nossa carga.” “Não tem mais aquele ‘levanta pra pegar processo’.”
G	“A gente se livrou de vários serviços do processo físico - juntada, numeração...” “O trabalho ficou mais rápido, automatizado... a digitalização permitiu maior controle.”
H	“A velocidade aumentou muito... você pega um processo hoje e já tá com ele de novo.” “Antes era tudo via ofício, agora com convênios conseguimos respostas mais rápidas.”

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quando comparada a digitalização do acervo entre os demais Tribunais Trabalhistas, o TRT1 apresentou “87,6%” em 2021 (CNJ, 2022, p.193), “87,8%” em 2022, “87,8%” em 2022 (CNJ, 2023, p.183) e “100%” em 2023 (CNJ, 2024, p.242).

Gráfico 2: Índice de digitalização ou percentual de processos eletrônicos pendentes, do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro- TRT1.



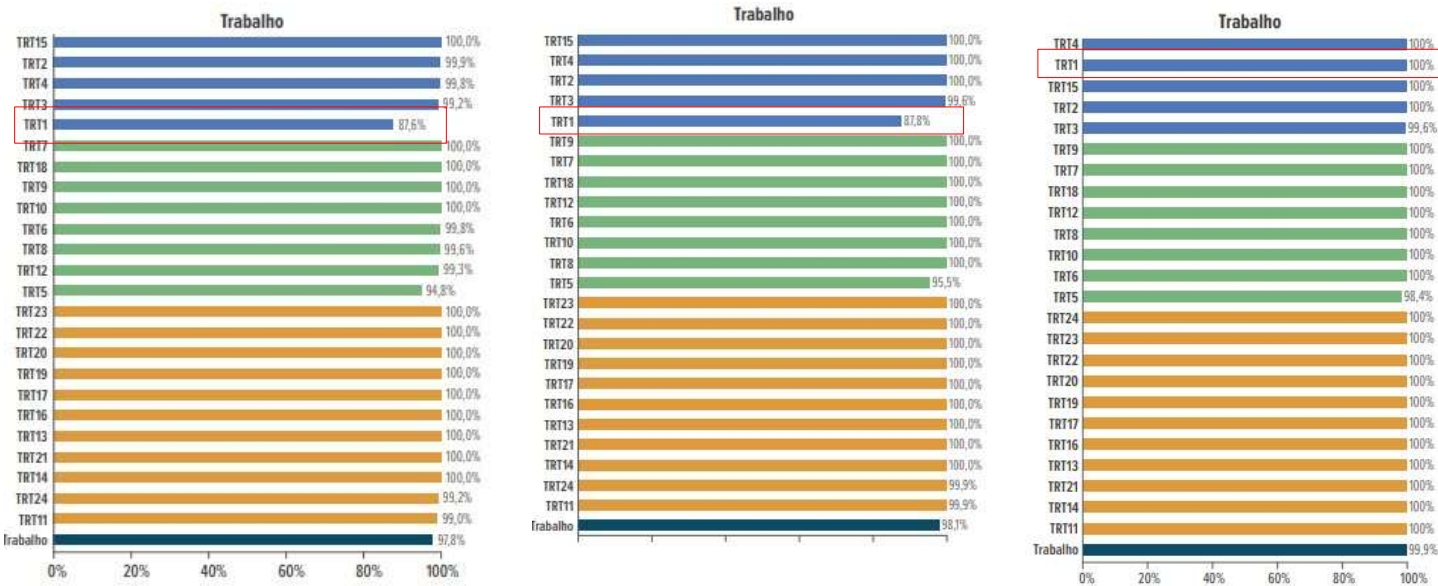
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Enquanto isso, em comparação com os demais Tribunais do Trabalho, em 2021 o TRT1 ainda tinha um acervo relevante de processos físicos pendentes, o que o colocou como um dos tribunais mais atrasados na digitalização. Em 2022 foi mantido o mesmo índice, mas

em 2023 o TRT1 concluiu a migração total do seu acervo para o meio eletrônico e alcançou o patamar dos demais tribunais, o que indica seu esforço para a eliminação dos processos que ainda eram físicos e a total digitalização.

Veja-se:

Gráfico 3: Comparação entre os percentuais de digitalização dos Tribunais Regionais do Trabalho:



Fonte: Brasil (2022,2023,2024)

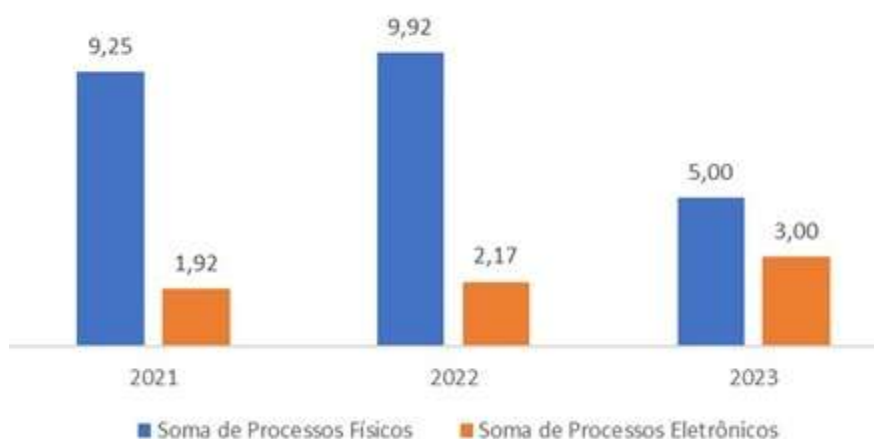
Assim, apesar dos resultados do TRT1 apontarem para um atraso inicial em sua digitalização, verifica-se que também houve uma recuperação acelerada, que trouxe ao TRT1 o mesmo nível dos demais Tribunais Trabalhistas.

5.1.2 TEMPO DE TRAMITAÇÃO

A partir do ano de 2021, no relatório “Justiça em números (2022)”, passou a ser possível comparar o tempo de tramitação dos autos físicos e dos autos eletrônicos. Essa apresentação oportunizou conhecer um pouco mais sobre os impactos dos recursos tecnológicos para a celeridade dos processos. O impacto expressivo da digitalização do TRT1 se inicia já no ano de 2021, variando de “9 anos e 3 meses” para “1 ano e 11 meses” (CNJ, 2022, p.195); no ano de 2022 o tempo de tramitação dos autos físicos e dos autos eletrônicos variou entre “9 anos e 11

meses” para “2 anos e 2 meses” (CNJ, 2023, P.186); no ano de 2023, de “5 anos” para “3 anos” (CNJ, 2024, p. 245).

Gráfico 4: Tempo de tramitação dos autos físicos e dos autos eletrônicos do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro em anos.



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Na análise do gráfico, descrito apenas em anos, verifica-se que os processos físicos apresentaram 9,25 (2021) e 9,92 (2022) de tempo médio de tramitação. Enquanto isso, os eletrônicos, no mesmo período, ficaram em 1,92 (2021) e 2,17 meses (2022). A diferença é cerca de 5 (cinco) vezes mais rápido quando na forma eletrônica, o que confirma a celeridade processual citada nas entrevistas, ante a eliminação de etapas manuais e maior facilidade na consulta processual.

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.

Sobre as razões que influenciam esse resultado, acredita-se que a redução pode indicar menor volume de processos físicos ante à migração para o PJe, além do foco dos tribunais em encerrar processos de papel. Enquanto isso, o aumento pode refletir a sobrecarga por mais processos concentrados no PJe e problemas de infraestrutura, como quedas de *internet*, necessidade de atualizações e congestionamento na rede, que também foram relatados nas entrevistas. Veja-se:

Quadro 5: Entrevistados e contribuições sobre o tempo de tramitação

Ano	Cenário de Tramitação	Contribuição dos entrevistados
2021 Físicos: 9,25 anos Eletrônicos: 1,92 anos	Forte contraste entre físico e eletrônico. Processos digitais até 5 vezes mais rápidos.	A: “Enquanto o processo era no papel, demandava até esforço físico...”. B: “Antes tinha que alimentar processo físico mais sistema. Agora no PJe tudo em um só.”
2022 Físicos: 9,92 anos (aumento) Eletrônicos: 2,17 anos (pouca diferença)	Processos físicos ainda muito lentos enquanto os eletrônicos mantiveram a celeridade.	C: “A celeridade aumenta, porque o PJe é muito rápido. Não tem que numerar páginas, não tem protocolo físico.”. D: “Advogados fizeram audiência em várias cidades no mesmo dia, sem sair do escritório.”
2023 Físicos: 5 anos (queda brusca) Eletrônicos: 3 anos (aumento)	Diminuição do estoque físico e redução no tempo. Possivelmente houve uma maior sobrecarga no PJe pelo aumento da tramitação digital.	E: “No PJe o processo corre muito mais rápido... hoje em dia não tem mais nada disso.” F: “Ficou mais célere, porque o processo anda mais rápido, mas aumentou nossa carga.”. G: “O trabalho ficou mais rápido, automatizado... a digitalização permitiu maior controle.”. H: “A velocidade aumentou muito..., mas muitos acham complicado ter que entrar numa tela, principalmente pessoas mais velhas.”

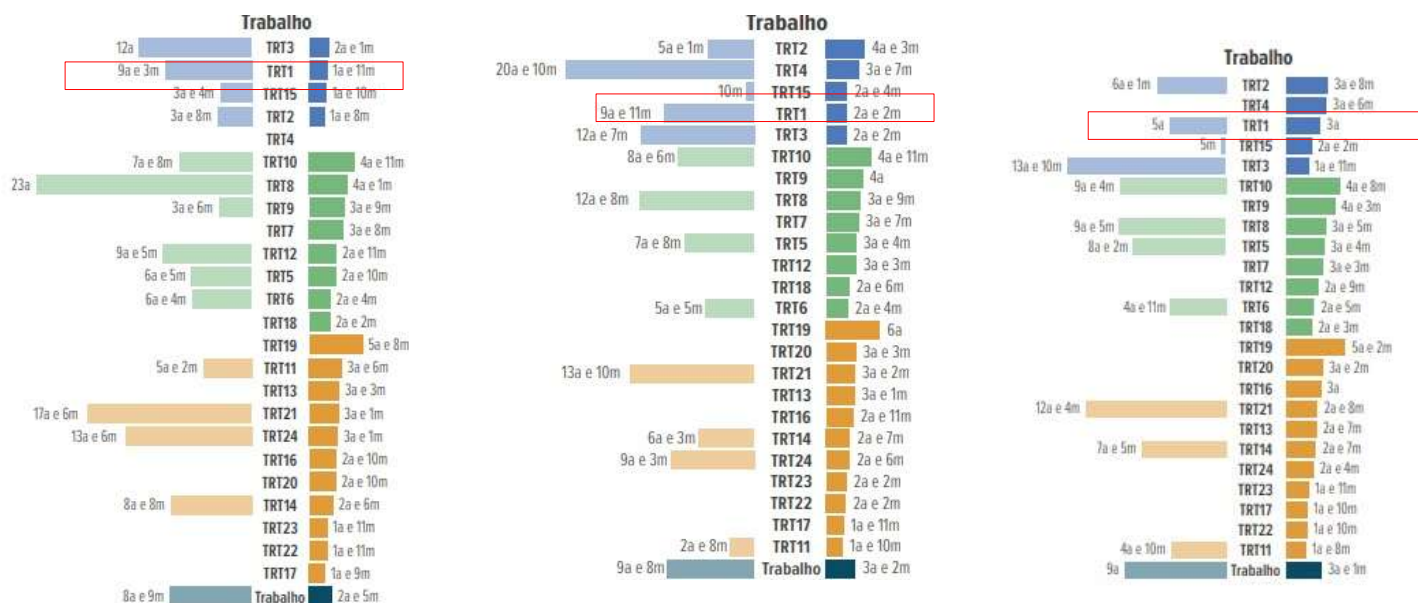
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Enquanto isso, em comparação com os demais Tribunais do Trabalho, verifica-se que o tempo médio de processos físicos pendentes em 2021, apesar de elevado, estava dentro da média nacional; já o tempo de tramitação dos processos eletrônicos era semelhantes aos Tribunais de outras regiões.

Em contrapartida, no ano de 2022, apesar de manter estável o tempo de tramitação de autos físicos, conseguiu reduzir o tempo dos eletrônicos. Nesse período, o TRT1 já estava entre os que apresentavam melhor desempenho nos processos digitais.

Veja-se:

Gráfico 5: Comparação entre o tempo médio dos processos eletrônicos e físicos pendentes dos Tribunais Regionais do Trabalho:



Fonte: Brasil (2022,2023,2024)

Houve uma redução expressiva no tempo de processos físicos pendentes no ano de 2023, o que consolidou o tempo de processos eletrônicos em patamar baixo, destacando-se como um dos tribunais mais eficientes nesse indicador. A comparação mostra que, enquanto alguns TRTs ainda carregam altos estoques de processos físicos, o TRT1 já se encontra equiparado ou acima da média nacional, refletindo a consolidação da digitalização e estratégias de redução de passivos.

5.1.3 TEMPO DE GIRO DE ACERVO E O ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES DA ÁREA JUDICIÁRIA (IPS-JUD)

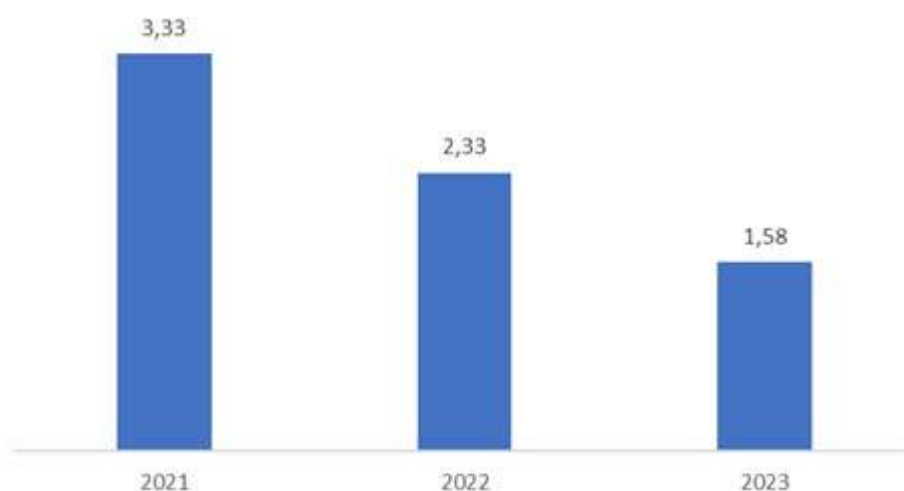
No que diz respeito aos processos eletrônicos baixados, o percentual entre os Tribunais varia de 99,1% a 100%, como no TRT1 que apresentou índice de 100% nos anos de 2021, 2022 e 2023. Segundo o CNJ, “o percentual de baixados eletronicamente quando superior ao de pendentes eletrônicos denota a eficiência que decorre da digitalização dos processos, o que permitiu que tais casos tivessem maior representatividade na resolução definitiva das ações judiciais em trâmite” (CNJ, 2022, p.196; CNJ, 2023, p.188; CNJ, 2024, p.247).

O CNJ estabeleceu índice denominado “tempo de giro do acervo” a fim de estimar o tempo que seria necessário para zerar o estoque de processos em cada tribunal da justiça

brasileira, considerando a “situação hipotética, sem ingresso de novas demandas e mantida a produtividade” do serviço (CNJ, 2022, p.107).

No TRT1, no ano de 2021, o indicativo do tempo de giro foi de 3 anos e 4 meses (3,33 anos); em 2022, 2 anos e 4 meses (2,33 anos), enquanto no ano de 2023 a estimativa passou a ser de 1 ano e 7 meses (1,58 ano).

Gráfico 6: Tempo de giro do acervo do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro em anos



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A redução do tempo médio para "girar" o acervo, ou seja, baixar mais processos do que entraram, foi contínua ao longo desses anos, com uma resolução mais célere e definitiva das ações, com maior efetividade da tramitação digital. Enquanto difícil a redução do estoque acumulado a partir de processos físicos, a adoção do processo eletrônico conseguiu reduzir pendências e permitir que os tribunais baixassem mais processos do que recebiam.

Esse contexto trouxe impactos na celeridade, eficiência, qualidade do serviço, já que a queda de 3,33 para 1,58 (ano), em dois anos, mostra maior rapidez na solução do acervo, compatível com a eliminação de etapas físicas como juntada, numeração, circulação de volumes. A virtualização permitiu controle em tempo real dos prazos e maior transparência, o que foi acelerado pelo período de pandemia e pós-pandemia.

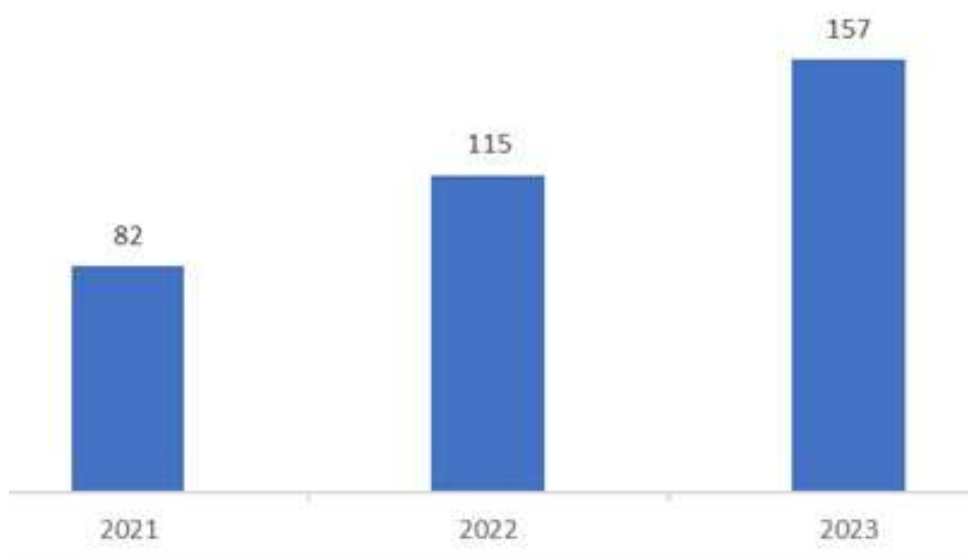
Antes de demonstrar a participação dos entrevistados no assunto, vejamos outro índice que se relaciona em conjunto com suas contribuições.

O índice de Produtividade dos servidores da área judiciária (IPS-Jud) é um “indicador que computa a média de processos baixados por servidor da área judiciária” (CNJ, 2022, p.103),

ou seja: dá-se pelo cálculo da relação entre o volume de casos baixados e o número de servidores que atuaram durante o ano na jurisdição.

A medida apresenta a carga de trabalho frente ao “número de procedimentos pendentes e resolvidos no ano” (CNJ, 2022, p.117). O IPS-Jud do TRT1 variou entre os anos de 2021 e 2023 respectivamente em 82, 115 e 157. Vejamos os resultados quando comparados com os demais Tribunais nos referidos anos.

Gráfico 7: Índice de produtividade dos(as) servidores(as) do Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro.



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

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 um salto expressivo de produtividade.

Acredita-se que o resultado de tal indicador esteja ligado à digitalização e à gestão por metas estabelecida pelo CNJ. Além disso há fatores importantes que corroboram ao resultado como o fato de que são automáticos alguns atos que já foram manuais; o uso do PJe; o aumento de cobrança, além do efeito proveniente do período de pandemia e pós-pandemia já que entre 2021 e 2023 houve um amadurecimento da rotina digital e uma queda drástica no uso de processos físicos.

O gráfico anterior torna evidente que há um aumento do que o CNJ classifica como “produtividade dos servidores” e a digitalização processual. Em apenas três anos, o índice saltou de 82 para 157, o que reflete o maior volume de processos baixados eletronicamente.

Os depoimentos dos entrevistados confirmam tanto os resultados do IPS-Jud quanto do tempo de giro do acervo.

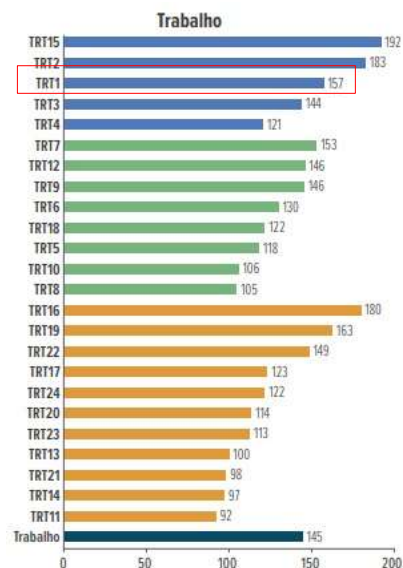
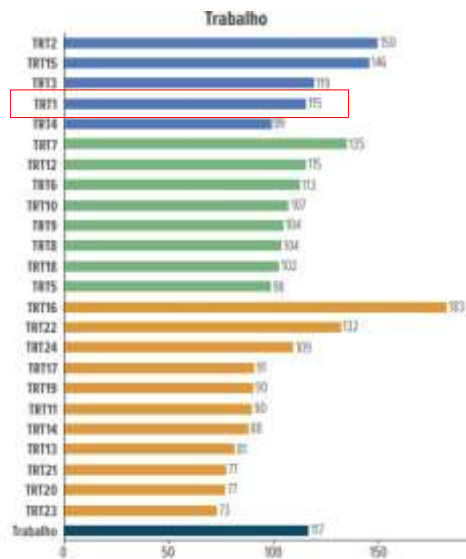
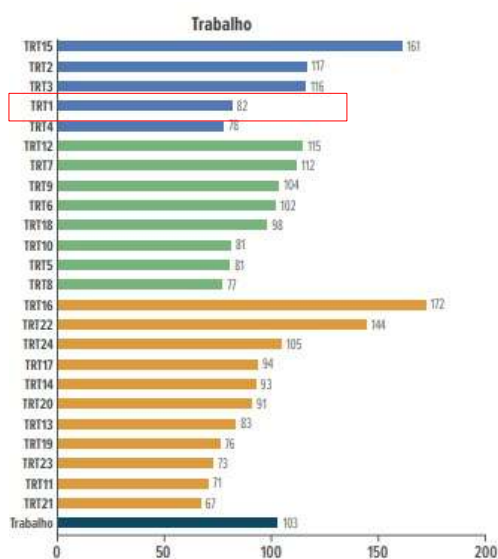
Quadro 6: Entrevistados e contribuições sobre o tempo de giro de acervo e o índice de produtividade dos servidores da área judiciária (IPS-JUD)

Ano / IPS-Jud	Produtividade (processos baixados por servidor)	Ano / Tempo de Giro do Acervo	Resultado	Contribuição dos entrevistados
2021 – 82	Produtividade ainda baixa, período inicial de adaptação plena ao PJe.	2021 - 3,33 anos	Estoque ainda elevado, início de maior migração digital.	A: “...quem entrou na época do papel... percebeu claramente que houve um ganho.” C: “Ainda tinha muito físico, mas bastante eletrônico. A celeridade aumenta, porque o PJe é muito rápido.”
2022 – 115	Forte crescimento (+40%). Mais processos baixados por servidor.	2022 – 2,33 anos	Queda significativa do tempo de giro, o que pode ser um reflexo da digitalização e pandemia.	D: “...na pandemia, advogados fizeram audiência em várias cidades no mesmo dia, sem sair do escritório.” E: “No PJe o processo corre muito mais rápido... não tem mais nada disso de esperar o processo voltar.”
2023 – 157	Produtividade recorde. Mais de +90% em relação a 2021.	2023 – 1,58 anos	Consolidação da digitalização: o quantitativo de processos baixados foi maior do que o de pendentes, o que resultou na queda do número de estoque físico.	F: “Ficou mais célere, porque o processo anda mais rápido, mas aumentou nossa carga.” G: “O trabalho ficou mais rápido, automatizado... a digitalização permitiu maior controle.” H: “A velocidade aumentou muito..., mas muitos acham complicado ter que entrar numa tela, principalmente pessoas mais velhas.”

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Enquanto isso, nos demais Tribunais do Trabalho:

Gráfico 8: Comparação entre o índice de produtividade dos(as) servidores(as) da área judiciária, por Tribunais Regionais do Trabalho:



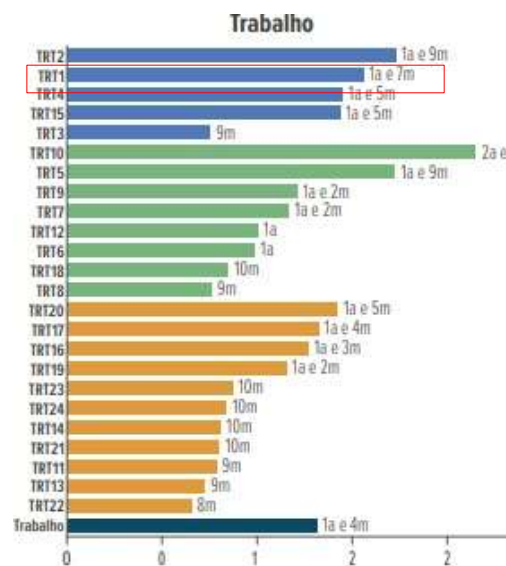
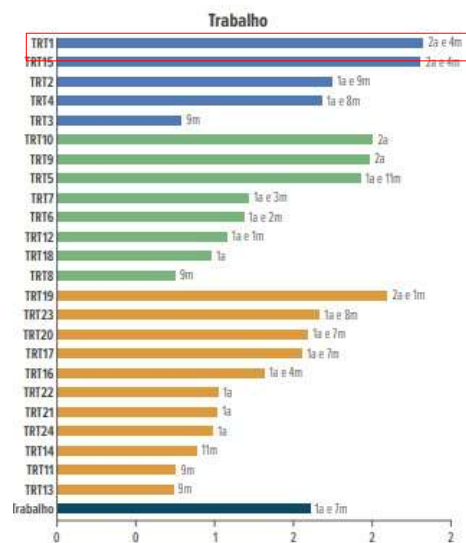
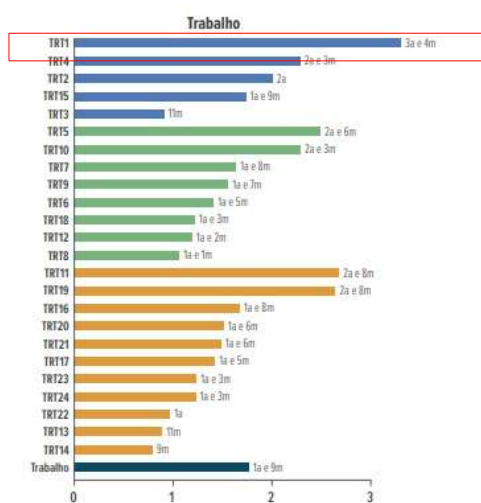
Fonte: Brasil (2022,2023,2024)

Em apenas três anos, o TRT1 evoluiu de um índice 20% abaixo da média nacional para ficar 8% acima, tendo apresentado uma das maiores evoluções de produtividade entre 2021 e 2023, quando passou a ocupar um lugar de alto desempenho.

O movimento mostra um impacto direto da digitalização e da automação processual, que aumentaram a capacidade de baixa de processos por servidor.

Enquanto isso, veja-se a variação do tempo de giro do acervo nos demais Tribunais do Trabalho:

Gráfico 9: Comparação entre o tempo de giro do acervo, por Tribunais Regionais do Trabalho



Fonte: Brasil (2022,2023,2024)

Os números do TRT1 mostram que entre 2021 e 2023 a Justiça reduziu pela metade o tempo de giro do acervo (de 3,33 para 1,58 anos) e saiu da condição de tribunal com desempenho crítico para próximo do padrão nacional. Vê-se um esforço consistente para baixar processos pendentes, indicando celeridade e controle digital.

5.1.4 O ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE COMPARADA DA JUSTIÇA (IPC-JUS) E A PRODUTIVIDADE PERANTE O CNJ

O “Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus)” é um dos indicativos do relatório “Justiça em Números”. A medida usa metodologia aplicada em engenharia de produção para analisar a eficiência dos 90 Tribunais nacionais, avaliando a “eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária”, a fim de resumir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais (CNJ, 2022, p. 252).

É importante esclarecer que a abordagem das ferramentas aqui tratadas, objetiva construir um olhar crítico ao que se entende como alcance de produtividade frente ao dever da administração em atender ao interesse público com menor custo.

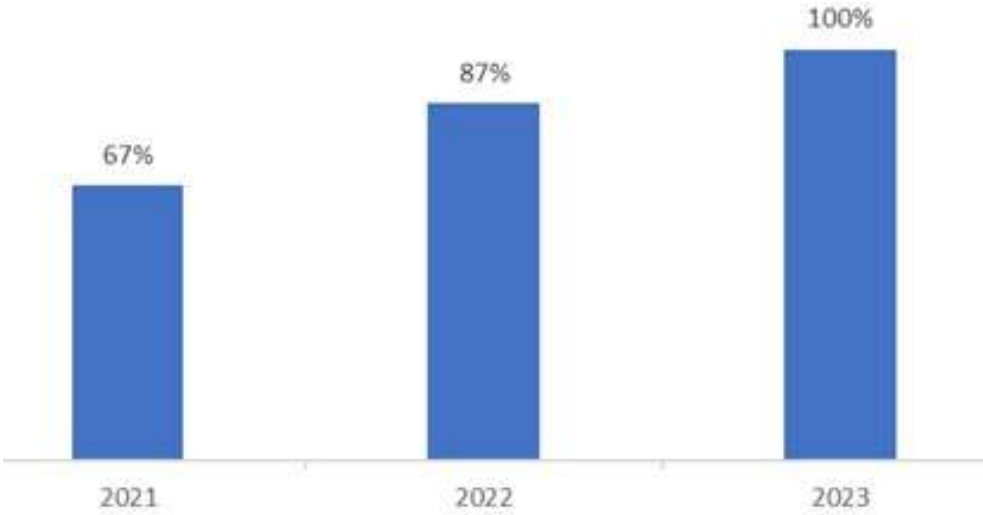
O IPC-Jus busca resumir a produtividade dos Tribunais ao condicionar números maiores como significado de mais produção, apesar de menos recursos disponíveis. Destaca que a obtenção de eficiência de 100% significaria que o “Tribunal foi capaz de baixar mais processos quando comparado com os demais” (CNJ, 2022, p. 252). Além disso, mensura quanto o 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.

Ocorre que, como mencionado ao longo da pesquisa, a eficiência não deve ser medida restritivamente aos relatórios objetivamente construídos, tampouco limitados à baixa de processos. Apesar da inegável importância para aferição dos resultados do poder judiciário, o interesse público não se restringe a isso, mas vai além, já que ao ingressar com um processo judicial, a parte não está interessada apenas em uma sentença que resolva o mérito, mas que a satisfaça com a concessão de direitos que a lei lhe garante.

A respeito do TRT1, como dito, sua capacidade em baixar mais processos quando comparado aos demais (IPC-Jus) alcançou índice de 100%, sendo considerado um tribunal de eficiência máxima. Tal fator dialoga com a digitalização em mesmo patamar.

Gráfico 10: Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) no Tribunal Regional do Trabalho do estado do Rio de Janeiro



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Verifica-se um aumento sutil entre os anos de 2021 para 2022, não apenas sobre a digitalização, mas também no tempo ao trâmite de autos físico em comparação com os eletrônicos, bem como no tempo de giro, ou seja, hipoteticamente necessário até a baixa definitiva do acervo processual.

Em apenas três anos, o TRT-RJ saiu de um índice abaixo da média nacional (67%) para alcançar 100% de produtividade relativa a 2023, o que significa o alcance da produtividade média nacional, ou seja, que o Tribunal está de acordo com o desempenho esperado para a Justiça do Trabalho no país.

Em 2021 estava abaixo da média, talvez pela adaptação plena ao PJe. Verifica-se um forte crescimento (+20 pontos) no ano de 2022, o que denota o reflexo da produtividade dos servidores, em que pese outros fatores que aqui não convém avaliar, como a produtividade dos magistrados frente às características que são próprias de cada Tribunal e seu acervo processual. No ano de 2023, o Tribunal alcança a média nacional de produtividade com a consolidação da digitalização.

A respeito dos dados abordados, é possível que haja uma breve conclusão desde já:

Tabela 2: Comparação entre os dados no mencionado triênio

TRT1	2021	2022	2023	CONCLUI-SE QUE:
Índice de digitalização	87,6%	87,8%	100%	Mostra a transição do papel para o digital, até a consolidação de 100%. Falas reforçam ganhos de celeridade e integração.
Tempo de tramitação dos autos físicos e dos autos eletrônicos	Físicos: 9 anos e 3 meses Eletrônicos : 1 ano e 11 meses	Físicos: 9 anos e 11 meses Eletrônicos: 2 anos e 2 meses	Físicos: 5 anos Eletrônicos: 3 anos	Confirma que eletrônicos são mais céleres. O aumento em 2023 reflete sobrecarga digital, mas ainda com vantagem em relação ao físico
Tempo de giro do acervo	3 anos e 4 meses	2 anos e 4 meses	1 ano e 7 meses	Redução contínua do acervo pendente. A digitalização permitiu baixar mais processos do que entravam, mas trouxe sobrecarga e desafios de inclusão.
Índice de Produtividade dos servidores da área judiciária (IPS-Jud)	82	115	157	Produtividade quase dobrou em 3 anos. A digitalização aumentou baixas por servidor, mas também elevou a pressão sobre equipes.
Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus)	67%	87%	100%	O TRT-RJ atingiu a média nacional de produtividade. Consolidação da eficiência digital, mas com limitações ligadas a usabilidade e exclusão digital.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Além da importância de indicar a celeridade processual pelo IPC-Jus, os indicadores acima mencionados denotam o desempenho dos servidores públicos e apresentam outros efeitos para além de atrelar produtividade à celeridade processual.

Segundo Borba *et al.* (2023):

A avaliação da produtividade da justiça brasileira a partir da criação do CNJ em 2004 foi um passo fundamental para a formulação de políticas públicas voltadas ao aprimoramento do Judiciário. Todavia, a forma como tal controle é realizado pode direcionar o comportamento do juiz para resultados quantitativos, deixando de lado uma visão mais sistêmica sobre a função da justiça no alcance da pacificação social (Borba *et al.*, 2023, p.2).

As autoras sugerem um modelo de avaliação de desempenho de juízes, apoiado em fatores quantitativos e qualitativos. Como justificativa, apresentam a necessidade de aferir, por exemplo, o impacto externo das decisões judiciais, violações a direitos humanos ou mesmo a articulação de redes de prevenção à criminalidade. Destacam a importância do CNJ ao unificar as informações e gerar estatísticas confiáveis, mas que não se esgotam em si mesmas, já que são necessárias estratégias para aprimorar políticas públicas judiciais (Borba *et al.*, 2023).

Segundo Heloani (2023), a busca pela eficiência a partir do modelo gerencialista é capaz de elevar a importância da rentabilidade e do desempenho em detrimento do conteúdo crítico e problematizador que deve ser inerente ao espaço público. O autor chama de “o utilitarismo da prática gestonária” e destaca a ciência da gestão como indutora da desumanização pelo esvaziamento da discussão política (Heloani, 2023, p. 190).

Em que pese o tempo de giro em 2023 ser a metade do tempo em 2021 e a digitalização do TRT1 demonstrar o alcance de um menor tempo dispendido até o arquivamento, os dados unificados não excluem a necessidade de medidas qualitativas para uma melhor avaliação do sistema. Para Borba *et al.* (2023), medidas quantitativas facilitam a avaliação positiva do funcionamento do sistema já que tendem a se adequar às tarefas que podem ser efetivamente realizadas e os órgãos possuem uma evidente capacidade de controle dos indicadores de desempenho.

Considerar o TRT1 como órgão de produtividade máxima, não deve ser uma conclusão restrita ao fundamento de melhor eficiência na baixa de processos. Caso contrário, um aumento no percentual de casos arquivados será considerado como a elevação do desempenho do sistema judiciário, que carece de uma preocupação muito mais ampla com respeito às outras dimensões de competência.

Para Correia *et al.* (2019 *apud* Pritchard, 1992, p. 12), a produtividade pode partir de distintas perspectivas e consequentemente, definições. Pode ser percebida como uma medida

dos resultados em relação aos “objetivos (eficácia)”, ou dos resultados em relação aos “*inputs* (eficiência)”.

Com tal fato coaduna-se a Constituição Federal de 1988 ao tratar do assunto em capítulo específico, por meio da EC 19/1998 e prever que a lei regularia especialmente a participação dos usuários na administração pública no que tange às reclamações, avaliação periódica, acesso a registros administrativos, representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública (Brasil, 1988, artigo 37, § 3º), dentre outros aspectos que denotam a necessidade de uma avaliação pessoal de cada caso.

De outro modo, uma aferição objetiva de resultados obtidos pelo IPC-Jus, ou outros indicadores, seria suficiente e negligenciaria a participação do usuário, que não é dispensável. Resultados medidos seriam restritos ao enfrentamento da morosidade do judiciário, o que não deve prevalecer.

Segundo Morais (2009):

Na análise de interpretações ao princípio da eficiência surge a ideia de economicidade, esta postura pode ser adotada se considerar como eficiência tão somente a ausência de desperdício de recursos. Tal interpretação deve ser ampliada, tendo em vista que o princípio da eficiência se concretiza quando a ação administrativa atinge materialmente os seus fins lícitos e propiciando ao cidadão satisfação na resolução dos problemas (Morais, 2009, p. 5).

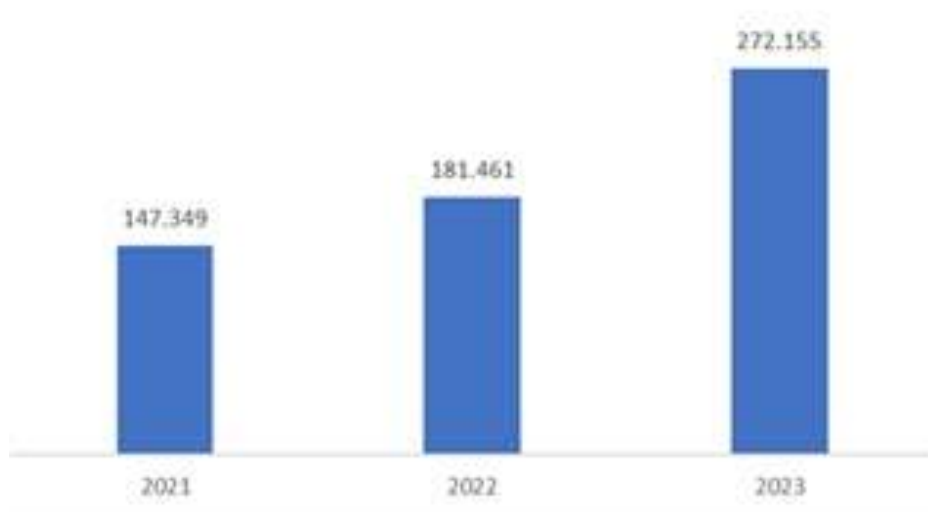
Para a autora, a eficiência deve ser entendida como uma finalidade que, quando desmembrada, apresenta outras variantes como qualidade, celeridade, simplificação, elementos que são importantes e imprescindíveis à gestão e qualidade do serviço público (Morais, 2009).

5.1.5 AS AUDIÊNCIAS

As audiências influenciam na rotina dos Tribunais e são necessárias para o desenvolvimento do processo, sob a ótica do que é eficiência e justiça. Questionar a qualidade desse ato processual é um convite para refletir sobre outras questões importantes.

Segundo o painel de estatísticas do poder judiciário (DataJud), nos anos analisados, houve um crescimento contínuo na realização de audiências no Estado do Rio de Janeiro, com aumento em 23% de 2021 para 2022 e um salto de 50% de 2022 para 2023. No total, em três anos, o número de audiências cresceu 85%. Veja-se:

Gráfico 11: Quantidade de audiências realizadas no Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Rio de Janeiro nos anos de 2021, 2022 e 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Em 2021 havia um cenário de transição e adaptação, ainda marcado pelos efeitos da pandemia e pelo uso emergencial das audiências virtuais. No ano de 2022 houve certa estabilização do modelo digital, com maior adesão ao PJe e retomada gradual dos serviços, passando a ser o modelo virtual como uma regra para grande parte das audiências. Já em 2023, nota-se uma consolidação das ferramentas digitais e ampliação da capacidade de realização de audiências, reflexo do juízo 100% digital.

A adoção de audiências virtuais permitiu que advogados participassem de várias sessões em locais diferentes e no mesmo dia. Essa dinâmica aumentou o volume total de audiências realizadas, ou seja, um maior fluxo de processos em direção à fase de julgamento e sentença. Partes e advogados puderam participar sem deslocamento, mas isso trouxe também desafios tecnológicos e exclusão digital para grupos menos familiarizados.

Quadro 7: Entrevistas e Contribuições sobre as audiências realizadas no TRT1 nos anos de 2021, 2022 e 2023.

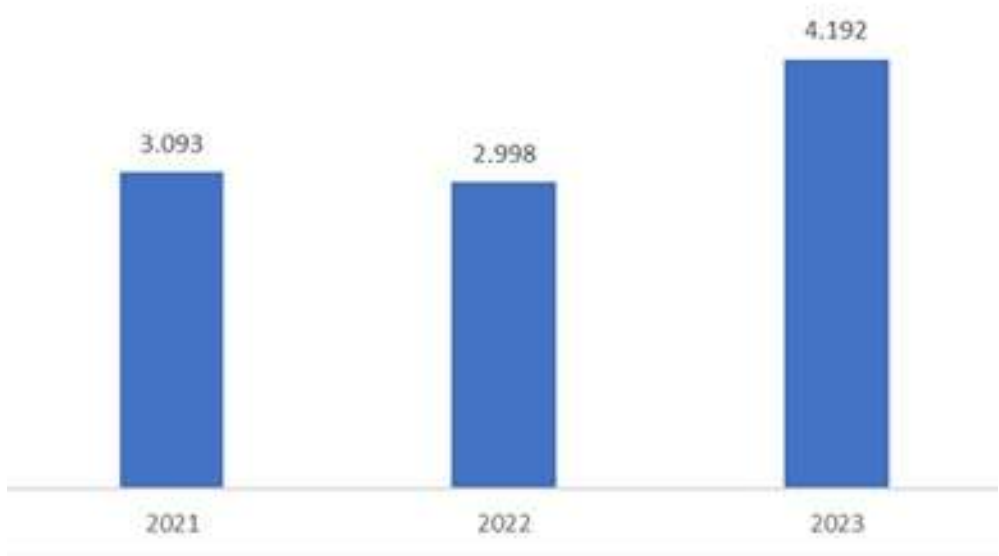
Ano / Audiências (TRT1)	Volume	
2021 – 147.349	Primeiro ano de adaptação às audiências virtuais. Volume ainda limitado.	C: “No início foi difícil... depois que o pessoal entendeu a dinâmica, ficou mais fácil.”
2022 – 181.461	Retomada e estabilização. Crescimento de +23%.	E: “As pessoas ainda têm dificuldade de entrar na audiência, de conectar o áudio.” F: “Na prática, a gente só vê as audiências virtuais.”

2023 – 272.155	Consolidação do juízo 100% digital. Salto de +50%.	D: “Advogados fizeram audiência em várias cidades no mesmo dia, sem sair do escritório.” H: “A velocidade aumentou muito..., mas muitos acham complicado entrar numa tela, principalmente pessoas mais velhas.”
----------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Em relação ao município de Volta Redonda e suas varas trabalhistas, o gráfico abaixo demonstra que o número de audiências teve leve queda em 2022 (-3%), mas registrou um salto expressivo em 2023 (+40%) em relação ao ano anterior. Em 2021, ainda com reflexo da pandemia e da adaptação às audiências virtuais, manteve-se um patamar estável quando considerado aos anos anteriores - em torno de 3 mil. Veja-se:

Gráfico 12: Quantidade de audiências realizadas na Comarca de Volta Redonda nos anos de 2021,2022 e 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A leve mudança entre os anos de 2021(3.093 audiências realizadas) e 2022 (2.998 audiências realizadas), pode estar ligada a restrições tecnológicas locais, reorganização de pautas ou dificuldades de adaptação ao modelo digital. Em 2023 o gráfico apresentou um forte crescimento (4.192 audiências realizadas), alinhado à consolidação do juízo 100% digital,

maior domínio das ferramentas de videoconferência e provável ampliação do número de pautas de audiências.

Quando se compara a dinâmica das audiências ocorridas no estado do Rio de Janeiro e, restritamente ao município de Volta Redonda, percebe-se que ambos os resultados denotam estabilidade e uma provável influência da pandemia e do uso emergencial das audiências virtuais. Há uma divergência clara ante ao crescimento do TRT1, de modo geral, e a retração do município de Volta Redonda, interior do estado. Isso pode refletir restrições locais como infraestrutura tecnológica, adaptação da população ao digital e menor número de varas quando comparado à Capital.

Em contrapartida, há semelhança ao crescimento expressivo a partir do modelo digital. Apesar do maior desempenho no TRT1 propriamente dito, na Capital do estado, em Volta Redonda houve um avanço significativo. A oscilação no ano de 2022, com a queda de -3%, pode ser por razões de dificuldades de adaptação às ferramentas digitais enfrentadas pelo interior, e não pela a Capital. Contudo, em 2023 houve forte recuperação (+40%), acompanhando o ritmo estadual e consolidando o juízo digital também em Volta Redonda.

Assim, em síntese, o movimento estadual foi de crescimento linear, enquanto em Volta Redonda houve um atraso temporário na adaptação, mas que foi superado em 2023 com a consolidação digital.

O gráfico abaixo demonstra uma razoável oscilação entre o tempo médio de início do processo e a primeira baixa nas três varas trabalhistas da cidade de Volta Redonda. Houve uma oscilação entre 821 dias em janeiro de 2021 até 765 dias em dezembro de 2023, mantendo-se estável, e mais célere, o que se pode considerar pela adaptação ao modelo do juízo 100% digital.

Gráfico 13: Tempo médio entre o início e baixa dos processos entre os anos de 2021 a 2023



Fonte: Brasil (2021,2022,2023)

A mudança mais significativa se deu no primeiro aumento, no intervalo entre os anos de 2021 e 2022, seguido de uma constante redução ao longo de 2023. O aumento pode estar associado ao impacto do acúmulo de processos físicos herdados e a adaptação lenta ao PJe em Volta Redonda, semelhante ao movimento ocorrido no gráfico anterior, com a leve diminuição da quantidade de audiências realizadas em 2022. Além disso, é provável uma maior dificuldade de infraestrutura tecnológica.

Como já mencionado, tais informações podem ser encontradas no painel de estatísticas do poder judiciário (DataJud), mecanismo de transparência acessível pela rede mundial de computadores, que possibilita restringir a pesquisa por filtros como ramos da justiça, tipos de processo, ano de ajuizamento, dentre outros.

Sobre tais mecanismos, destaque-se que no relatório “Justiça em números”, a partir do ano de 2023, passou a existir o “índice de realização de audiências” na Justiça do Trabalho de todo o país, que foi de “51,5%”, perdendo apenas para a justiça estadual que teve índice de 63,5% e ficando à frente da Justiça Federal, que teve índice de 4,2% (CNJ, 2024, p. 37; p. 257).

O índice de realização de audiências, mensurado pela relação entre o total de audiências de conciliação e mediação realizadas na fase pré-processual e na fase de conhecimento, em relação à soma de procedimentos pré-processuais recebidos e de casos novos de conhecimento não criminais (CNJ, 2024, p. 256)

Como esclarecido, tal índice corresponde ao somatório de audiências ocorridas antes mesmo de uma questão ser judicializada, pré-processual, e na fase de conhecimento que é quando o juiz forma sua convicção ao analisar fatos e argumentos, antes do julgamento propriamente dito. A partir da relação entre esse somatório com procedimentos e casos novos, excluindo-se os criminais, chega-se ao referido índice.

Dentre as audiências previstas pelo Código de Processo Civil, estão as denominadas “Conciliação” e “Mediação”. O ato visa maior agilidade processual, incentivado pela justiça, salvo manifesto desinteresse. Há inclusive audiências de conciliação antes mesmo de existir uma demanda processual, como mencionado acima, reconhecido como ato pré-processual.

A diferença entre tais métodos se vê artigo 165 do referido CPC/2015, sendo o conciliador aquele que atua de forma mais ativa, em conflitos pontuais, sugerindo soluções e possíveis arranjos em casos nos quais não exista nenhum relacionamento anterior entre as partes envolvidas e o mediador, aquele que atua em casos que exista algum vínculo anterior e se manifesta de forma a facilitar que as partes construam a solução juntas.

Segundo o relatório “Justiça em Números”, as audiências de conciliação respondem ao interesse do CNJ em reduzir o acervo processual. No ano de 2006 surgiram movimentos pela Conciliação e, “por intermédio da Resolução do CNJ n.125/2010, foi oficialmente instituída a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, no âmbito do Poder Judiciário, criando, ainda, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs), classificados como unidades judiciárias, e os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemec), que visam fortalecer e estruturar unidades destinadas ao atendimento dos casos de conciliação”. Na Justiça do Trabalho são 129 Cejuscs- o que corresponde a 6,7% (CNJ, 2024, p. 251).

Segundo as metas Nacionais estabelecidas para o ano de 2025, mencionadas no tópico 3.3 da presente pesquisa, a “meta 3” é justamente estimular a conciliação na Justiça do Trabalho e estabelece o objetivo de:

Aumentar o índice de conciliação em 0,5 ponto percentual em relação à média do biênio 2022/2023 ou alcançar, no mínimo, 38% de conciliação (CNJ, 2025).

Ao fazer uma pesquisa no DataJud e filtrar o desempenho da meta na cidade de Volta Redonda, o resultado é o alcance de 93,34%, que diz respeito a quanto o Tribunal cumpriu a meta; e índice de cumprimento de 31,60%, que diz sobre o valor de referência que a meta busca aumentar (o mencionado acima: “0,5 ponto percentual em relação à média do biênio 2022/2023”).

Apenas em 2025, entre o mês de janeiro ao mês de setembro, foram realizadas 670 conciliações. A série, disponível também no DataJud, com gráfico acostado abaixo, demonstra o crescimento constante, como resultado da busca em alcançar a meta estabelecida.

Gráfico 14: Conciliações realizadas entre janeiro a setembro de 2025



Fonte: Brasil (2021,2022,2023)

Considerando a responsabilidade de conduzir as audiências até as sentenças conciliatórias, é importante questionar os dados que referenciam um poder judiciário mais produtivo. O aumento da eficiência, reconhecida pelo CNJ em seus relatórios e dados anteriormente analisados, pode estar relacionado precipuamente a razões como o alcance de metas como essa (quando deveria se relacionar com a satisfação de direitos previstos em lei).

O último gráfico denota a crescente realização de conciliações, o que pode refletir a capacidade dos Tribunais em promover o direito de forma menos morosa, como também as deficiências na estrutura do poder judiciário.

A crítica se dá ao fato de que criar meios para o trâmite de menos ações judiciais pode ser menos custoso do que cuidar das fragilidades do sistema com mais concursos públicos, treinamentos, estrutura tecnológica, e outros. A condução de uma demanda deve sim visar a extinção por uma sentença de mérito, que resolva o litígio. Contudo, o foco na sentença terminativa não pode ser mais importante do que o foco em resolução, que deve ser sinônimo de acesso aos direitos previstos em lei.

A grande questão é se isso, metas para promoção de acordos entre as partes, viabiliza a satisfação do reclamante, aquele que procura o judiciário para buscar por seus direitos, ou apenas gera para os relatórios que foram apresentados, em índices como o índice de produtividade comparada da justiça (IPC-JUS), por exemplo, um resultado de eficiência e celeridade que precisaria ser analisado por pesquisas mais aprofundadas, como os direitos sobre os quais os empregados abrem mão pela incerteza do tempo que levará para acessá-los, pela expectativa de que será um período longo, e talvez até a forma como se sente uma parte leiga de sofrer algum tipo de retaliação no momento que o magistrado for decidir, já que abriu mão de um acordo e movimentou a máquina do judiciário por mais tempo.

5.2. DAS ENTREVISTAS

Os entrevistados serão identificados como A, B, C, D, E, F, G, H e dividem-se entre técnicos e analistas judiciários com tempo estimado na função de 10 a 20 anos. Em suas

contribuições, levaram em consideração a forma como a tecnologia vem influenciando no desempenho das atividades.¹

As entrevistas serão divididas em itens sobre o impacto da digitalização na rotina dos servidores; a voz que detêm para a formação e atualização do sistema; às metas que são estabelecidas; a capacitação dos servidores e as orientações que fornecem; perspectiva acerca do PJe, do juízo 100% digital, da realização de audiências e, por fim, uma análise comparativa.

5.2.1 SOBRE O IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NA ROTINA DOS SERVIDORES

Os entrevistados relataram ganho de tempo pelo aumento da celeridade e – em contrapartida – sobrecarga ante ao também aumento da cobrança, do estresse, e da sensação de produção insuficiente. Quando questionados sobre o que mudou depois da digitalização da justiça, foi pontuado:

Aceleração do trabalho, qualidade na rotina dos advogados e ganho para o sistema como um todo.

Olha, mudou muito a questão da celeridade dos atos processuais. Isso acelerou bem. A certificação de prazos, coisas que, enquanto o processo era no papel, demandava até um esforço físico do servidor se levantar, se dirigir ao arquivo, tirar o processo do arquivo, levar, carregar volume. Então, tudo isso foi uma revolução muito grande para a gente aqui. Quem entrou na época do papel, que nem eu, e pegou o início dessa virtualização dos processos, pode perceber claramente que houve um ganho, uma qualidade no trabalho do dia a dia, dos advogados, tudo. Hoje tem N possibilidades do advogado que pode peticionar o protocolo. O protocolo é aberto até às 23h59 do dia. Antes, o protocolo físico era até às 5h da tarde. Então, enquanto o fórum estava aberto. Então, acho que foi um ganho muito grande para a gente (Entrevistado A)

Economia de tempo e procedimentos sobre os quais os servidores eram obrigados a cumprir.

Economia de tempo, recurso físico, com certeza. E de, talvez, digitação, menos digitação. Principalmente agora, quando o PJe entrou. Quando entrou a gente digitava mais, hoje bem menos. Mas assim, acho que o melhor é a economia de procedimentos (Entrevistado B)

A gente se livrou de vários serviços que existiam no processo físico — juntada, numeração — coisas que não representavam a atividade final. Com isso, a gente ganhou tempo, e o processo consegue tramitar mais rápido... Talvez o tempo excessivo de tela, essa exposição à tela, e a necessidade constante de conexão sejam pontos negativos (Entrevistado G)

¹ Para a transcrição das falas dos entrevistados, houve auxílio da inteligência artificial “GOOGLE COLABORATORY”.

Como se verá, até mesmo quem entrou após a virtualização conseguiu perceber as mudanças.

Quando eu entrei, o PJe já estava instalado. Então, assim, foi uma mistura de processos físicos. Ainda tinha muito físico, mas tinha bastante também eletrônico (Entrevistado C)

Os ganhos elencados refletiram um maior volume de trabalho e também um expressivo esgotamento dos servidores.

Trabalho muito mais. O volume aumentou muito, os processos também estão mais rápidos. A gente chega às vezes, quarta, quinta-feira, está esgotado mesmo, porque ficou segunda. Descansa no final da semana, na segunda você já pega com um pouco mais de energia e aí você se esgota já na quarta, quinta-feira, a gente já está bem cansado. E a gente não tem noção do tanto que a gente já produziu, porque entra muito processo, a gente também movimenta muito o processo (Entrevistado D)

Aumentou muito, porque no PJe o processo corre muito mais rápido, então a gente tem mais trabalho (Entrevistado E)

Acho que ficou mais célere, porque o processo anda mais rápido. Mas aí eu acho que aumentou um pouco a nossa carga, porque como o processo anda mais rápido, a gente faz várias coisas ao mesmo tempo. A tecnologia ajudou, ajuda a andar mais. Mas isso também, eu acho que requer da gente mais trabalho do que no físico, por exemplo (Entrevistado F).

A gente aqui sempre teve bastante volume. A velocidade da coisa que aumentou muito. Você pega um processo hoje e daqui a pouco, quando vê, já tá com ele de novo, na sua mão de novo. Pra gente, que é servidor, essa velocidade acelera muito a gente. Mas pro jurisdicionado é muito bom, porque o processo anda mais rápido. Dependendo dos casos, a gente consegue a solução. Mas pra gente que tá ali no dia a dia, a velocidade aumentou muito da coisa (Entrevistado H)

Verifica-se um nítido desgaste dos servidores nas falas sobre a celeridade e o volume de trabalho. Enquanto o entrevistado C fez poucas ponderações, tendo em vista que o processo judicial eletrônico já estava presente quando iniciou seu exercício no TRT1, o entrevistado D deu ênfase ao ritmo das atividades antes e depois desse sistema, tornando certo o significativo aumento do volume de trabalho e, junto com ele, o esgotamento do servidor. Da mesma maneira, foi destacado pelos entrevistados E, F, H.

É interessante observar a relação entre a qualidade de trabalho e a mudança dos processos físicos para os digitais. Os efeitos da celeridade, segundo a própria perspectiva do servidor, resultam em desafios a serem superados, em que pese os ganhos para o sistema judiciário, como por exemplo para os advogados.

Infere-se das entrevistas que há uma necessidade de atenção às demandas dos servidores. Afinal, os ganhos não diminuem, tampouco anulam, os impasses ocasionados pelo uso das Tecnologias. Pode-se dizer que os servidores são agentes que atuam como uma base aos Tribunais porque seu trabalho auxilia tanto ao dos magistrados, que devem promover sentenças justas, como dá suporte direto ao atendimento às partes.

É interessante a colocação do entrevistado H ao estabelecer os ganhos para os jurisdicionados apesar dos desafios enfrentados pelos servidores – por vezes invencíveis. A questão reflete uma cultura que carece de críticas, já que o sistema judiciário é único e composto por diversos agentes, todos são prejudicados se houver prejuízo às atividades de uma das frentes de atuação.

Para eficiência do serviço público, passa a ser cada vez mais necessário que se enxergue a humanidade dos servidores. Isso porque ao utilizar a tecnologia com tanta intensidade, há o risco de que seja confundido como parte de um processo de produção ilimitada.

Quando vistos nessa roupagem tecnológica, sem que sejam respeitadas suas vulnerabilidades, o serviço fica exposto a uma fragilidade do próprio sistema. A tecnologia, que é capaz de extrair uma maior eficiência do serviço humano, também pode viabilizar uma sobrecarga que comprometa procedimentos fundamentais, que devem ser tomados de forma adequada pelo poder judiciário, sob o risco de corromper toda sua estrutura. As falas de D, E, F, G, H, demonstram isso. Quando as tecnologias ditam o ritmo do trabalho, há uma ameaça ao potencial de qualidade do serviço.

Sobre esse respeito, o entrevistado A pontuou a diferença entre o trabalho antes e depois da digitalização da justiça, com destaque ao fato de que a velocidade do serviço, somado ao quadro reduzido de servidores, resulta em sentimento de insuficiência. Entende-se que essa situação permanece independentemente do grau de zelo nas atividades, o que se reflete em problemas de saúde para muitos e, como já considerado, tal situação prejudica a própria lógica para a qual foi criado o sistema.

Eu que vim de uma época... Entrei no tribunal com uma época que era o processo no papel. Hoje, voltar para o papel seria uma loucura, né? E esse aqui é muito mais... Mais... Mais ágil, né? Embora é aquilo que eu te falei. As coisas estão evoluindo com uma rapidez muito grande que a gente não consegue exigir estar contra. Pelo déficit de gente que tem no tribunal. Então, assim... Vai dando a impressão que, às vezes, a gente produz muito, mas nunca vai ser suficiente para a máquina. Então, às vezes, pode acontecer uma situação de frustração dentro do próprio trabalho de não conseguir dar conta do que tem que ser feito. E dos prazos curtos que são feitos para a gente cumprir as tarefas, sim. E a consequência disso é que, hoje, tem muita gente com síndrome de burnout e...né? Cada um lidar de uma forma, né? (Entrevistado A)

5.2.2 SOBRE A VOZ QUE DETÊM OS SERVIDORES PARA A FORMAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA

Além dos efeitos na forma como o Tribunal passou a cobrar os resultados dos servidores, que por vezes parece confundir suas capacidades com as das próprias máquinas, como será abordado no próximo tópico, parece ter surgido certa dependência tecnológica na execução do serviço.

Os entrevistados A, D, E, F, G, H apontaram que com a instabilidade do sistema, é impossível dar continuidade ao trabalho, destacando a dependência que possuem no bom funcionamento da rede de *internet* para uso do PJe e sistema AUD. O entrevistado B considerou que o sistema vinha apresentando estabilidade, enquanto o entrevistado C mencionou a queda da rede como algo frequente.

Hoje, por exemplo, estamos sem internet. O juiz pegou um modem da Claro e está usando. Nem todos os juízes têm ou querem colocar. Quando cai, tem que adiar tudo — às vezes 30 processos — e só tem vaga dali a três meses (Entrevistado F)

Quando tem manutenção no PJE, o sistema fica bem inoperante, assim. É difícil porque a gente tem prazo a cumprir, a gente às vezes não consegue trabalhar porque o sistema cai muito. Normalmente depois de atualização. Essa semana acho que caiu dois dias. Teve atualização sexta e caiu dois dias. E assim, a mesma dificuldade que a gente encontra quando cai, também os advogados peritos também encontram, porque é geral (Entrevistado C)

Grande crítica é a falta da contribuição adequada dos servidores para projetar o próprio sistema que operam, sendo que seus criadores não conhecem a prática real das Varas do Tribunal. O entrevistado A apresentou o papel do Comitê de modernização do PJe, destacando sua atuação e, de certa forma, a participação até inexpressiva dos servidores - se comparada com a importância que detêm, pelo uso constante do sistema e, consequentemente, das necessidades diárias que ele apresenta.

Existe um comitê de modernização do PJe, um comitê que capta sugestões dos usuários. A gente, que é o usuário do dia a dia, quando vê uma funcionalidade que pode melhorar para o nosso trabalho, agilizar a questão, a gente envia um e-mail para esse comitê, e lá eles juntam N sugestões e discutem a viabilidade de adaptar aquela. A gente não tem retorno dessas solicitações. Até porque uma modificação no sistema requer essa questão orçamentária. A empresa X, que faz toda essa modificação no sistema de atualização, empreenda essas modificações. É raro a gente ter. Às vezes fazem uma modificação lá, pensando que vai surtir um efeito, quando vê, dá um efeito contrário (Entrevistado A)

Sobre essa crítica, a respeito da importância das contribuições dos servidores, assim asseverou o entrevistado F:

Até nas atualizações, a gente fala que quem cria o sistema não é quem mexe. Criam um negócio que não é funcional. As pessoas da informática sabem da informática, mas não sabem como é o procedimento no dia a dia. Acho que deve ter algo no Rio, mas não chega aqui. As pessoas até passam demandas, mas não são aprovadas lá (Entrevistado F)

Diferentemente do entrevistado A, que ainda não teve suas solicitações atendidas, o entrevistado B relatou que apresentou sugestões de melhoria que já foram consideradas.

Eu não sei como era antes, porque não tinha um comitê. Nem sei o canal como era e não participei disso. Então, assim, na implementação, não sei dizer. De um tempo para cá, você tem um comitê de PJe de primeiro grau, que é composto por juízes, servidores e tudo mais. E você tem canais hoje, sugestões de melhoria, não só aqui, mas em todos os tribunais. Inclusive, eu já sugeri melhoria no PJe, que foi considerado. Então, assim, tem canais, né? Tem pessoas que participam do comitê nacional e as pessoas vão nessa pessoa: Poxa, na próxima reunião, sugere isso e tudo mais. Então, assim, tem um canal, sim (Entrevistado B)

Em contrapartida, o entrevistado C nunca mandou sugestões e relatou a percepção de que as contribuições seriam pouco ou quase nada importantes. Destacou que há uma preocupação maior às demandas dos advogados do que às dos próprios servidores, tal como também considerado pelo entrevistado E.

Tem um setor que a gente pode mandar sugestões, mas eu nunca mandei sugestões. Tem um setor que é de atendimento, quando a gente tem algum problema no sistema, a gente abre um chamado, né? E aí a nossa reclamação ou solicitação fica cadastrada também. Mas eu acho que eles ficam muito preocupados com as atividades dos advogados e menos dos servidores. Preocupa mais com as demandas dos advogados em relação ao PJT (Entrevistado C)

Diante dos demais entrevistados, parece ter sido uma exceção o fato de B sentir-se ouvido pelo Tribunal.

Não. A gente tenta, mas nem sempre é ouvido, não. Eu já tentei, já mandei e-mail, mas parece que está mais do lado do tribunal do que dos servidores. Então tem algumas coisas que acabam atrapalhando o cumprimento dos prazos meta, a gente sinaliza para eles, mas fica como está. É muito difícil conseguir participar de alguma alteração. A gente tem um sistema que chama Helpdesk, que ajuda a gente com alguma indisponibilidade do sistema, alguma movimentação processual que não deu certo, e isso aí o tribunal resolve muito bem. Mas sugestões, eu nunca vi um retorno do tribunal não (Entrevistado D)

Esse é um problema. Os advogados são mais ouvidos que a gente. A OAB questiona e tem retorno. Quando a gente questiona alguma coisa, geralmente não tem muita

solução. A gente reclama com a comissão do PJe, manda e-mail, mas não somos ouvidos. Não tem transparência sobre o que é ouvido ou não. Acho importante falar que a gente não é muito ouvido nas melhorias do PJe. Nós somos os usuários principais. Por exemplo, teve uma situação de prazo: são oito dias, o advogado peticiona no terceiro, e o processo já vai para o prazo vencido. Questionamos isso com a comissão do PJe, mas disseram que a reclamação veio dos advogados. Antes, eles podiam escolher se fechariam o prazo ou não. Agora é automático, e a gente fica com 400, 500 processos no vencido sem necessidade. Fica difícil priorizar o que realmente precisa (Entrevistado E)

É notório que todos conhecem sobre a possibilidade de comunicação com o Comitê que trata a respeito do sistema em que se trabalha. Contudo, nota-se pouco interesse de quem projeta, em entender a necessidade dos que o operam. Ora, o uso dos sistemas durante quase a totalidade do tempo dos servidores certamente viabiliza um conhecimento particular sobre as demandas que apresentam.

Além disso, verifica-se também que apesar de existir esse canal para críticas e sugestões, não há transparência ou retorno sobre as mensagens enviadas, os motivos pelos quais as questões sugeridas foram ou não acolhidas.

Sim. Existe um canal de sugestões. O comitê regional avalia e pode encaminhar ao comitê nacional. Quem faz a sugestão recebe um retorno, mesmo que seja negativo (Entrevistado G)

Sim, a gente pode mandar sugestões ao comitê. Mas previamente, não. O PJe já veio de outro tribunal, pronto. Muitas vezes com problemas, e a gente tem que reportar (Entrevistado H)

Assim, sobre a contribuição dos servidores ao sistema PJe e outros correlatos, os entrevistados C e G disseram que existe um canal para serem ouvidos, mas, segundo os entrevistados A, B, D, E, F, H, apesar de poderem participar, se sentem pouco ou nada ouvidos pelo Tribunal. O entrevistado C parece considerar a medida como uma boa prática, mas sem impacto real para o serviço dos servidores. Verifica-se que quase todos sentem que as sugestões não resultam em melhorias.

5.2.3 SOBRE A ÓTICA DOS SERVIDORES ÀS METAS QUE SÃO ESTABELECIDAS

As metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, cobradas pelo Tribunal, previamente abordadas no capítulo 3, são medidas que aparentam uma lógica que é capaz de

confundir a capacidades da máquina com a de quem a opera. A afirmativa corresponde às conclusões extraídas das falas dos entrevistados.

Hoje o tribunal estabelece metas mensais, inclusive, para quem faz trabalho remoto, há uma checagem das metas cumpridas mês a mês. Os juízes têm metas, têm indicadores de metas a serem cumpridas. E isso tudo fica muito transparente, tem até o portal da transparência, que a gente verifica o panorama geral das varas, tudo que está em atraso, juiz que está em atraso, tarefas que estão em atraso dentro do painel de controle nosso. Então, hoje a gente visualiza tudo. Existe um controle rigoroso, por parte até da corregedoria em relação a isso. Esse painel fica dentro da nossa intranet, tem um portal do conhecimento, mas eu acredito que certos dados, acho que até grande parte deles, fica visível no próprio site do TST (Entrevistado A)

Os dados sobre o assunto, apresentados em capítulo próprio, mostraram que demandas locais podem sofrer prejuízo pela forma como são estabelecidas. Além disso, tal como pontuado pelo entrevistado A, há essa exposição na própria rede privada dos servidores. Tal fato corrobora por si só às críticas de um sistema propriamente gerencialista.

O entrevistado C também considerou a irrazoabilidade dessa gestão de metas uniformes, para regiões que são disformes, apesar de ressaltar a importância dessa gestão.

Então, o controle por metas é interessante desde que o prazo seja razoável, porque às vezes o TRT não entende que a gente está com déficit de servidor e coloca, assim, umas metas inatingíveis, prazos de 48 horas, coisas assim, que é difícil cumprir com pouco servidor. Mas metas tem que ter, né, até pra... Pra manutenção da ordem mesmo de serviço, mas tem que ser uma coisa contingente, assim, certas, né, com prazo mais correto (Entrevistado C)

Dito isso, o entrevistado D verbalizou a ótica de quem é cobrado por esse modo. Notoriamente há um sentimento de impotência ao considerar o resultado quantitativo como fundamento quase que exclusivo para aferir a qualidade do serviço.

Eu me sinto uma bancária. Tem que dar o resultado. Eu falo que a gente está igual banco, porque é desgastante, é revoltante, porque muitas vezes não depende da gente, depende de uma perícia, depende de uma audiência, depende da boa vontade do advogado. O processo envolve muitas pessoas, não é só a gente (Entrevistado D)

Questionado sobre as “sanções” caso as metas não fossem cumpridas, verifica-se algo parecido com uma “sanção moral”. Veja-se:

Existe o ranking das varas. A gente fica mal visto. Às vezes um juiz não quer vir para cá. Não existe uma penalidade financeira. Mas existe uma má vontade com a vara, com a equipe (Entrevistado D)

Da mesma forma, o entrevistado E pontuou sobre a falta de servidores frente às demandas:

É bom, a gente tem um controle. Mas o controle de metas muito intenso, com menos servidor, é complicado também. Então também tem ponto negativo (Entrevistado E)

Da fala dos entrevistados F e G, além da crítica sobre o modo como as metas são estabelecidas, infere-se ainda a crítica de que o sistema é projetado sem que fossem ouvidos aqueles que o operam.

Eu acho que tinha que ser, assim, ou controle por metas ou controle de horário, né? Porque a gente acaba que tem que cumprir horário e tem que cumprir metas. Se fosse assim, tipo, cumpriu a meta, então, por exemplo, você pode ir embora. Mas não. A gente pode cumprir a meta do dia e continuar trabalhando porque tem que cumprir também o horário. Mas eu não sei muito bem sobre as metas de cada um. Isso aí a gente fica meio perdido. Mas tem as metas de quantidade de processos, meta de sentença, meta de meta dois, e a gente tem que ajudar e contribuir, por exemplo, pro juiz sentenciar tantos processos. Aí você vai se organizando na quantidade que faz por dia, por semana. O que eu sei mais é, por exemplo, de sentença. O processo de meta dois, que são processos mais antigos, tem que ter a sentença naquele ano. Então todas as coisas anteriores a gente tem que ir fazendo pra chegar pro juiz dar a sentença dentro daquele ano (Entrevistado F)

A ideia da meta em si não é ruim, porque é um critério objetivo para medir o desempenho em determinada área. O problema está em como elas são estabelecidas e tratadas. Até pouco tempo, as metas eram impostas pelos órgãos superiores e chegavam prontas. Este ano, parece que há uma tentativa de ampliar a participação dos tribunais na definição dessas metas. Para 2025, a proposta é maior participação. Hoje, as melhores secretarias do juízo trabalham com base nas metas. Isso não é necessariamente ruim, mas, na prática, pode ser. Porque o objetivo do tribunal não é atingir metas, e sim dar uma resposta ao jurisdicionado. Além disso, algumas metas passaram a ter significado financeiro. O magistrado pode receber um plus por alcançá-las. Isso veio de decisão do STF, que equiparou o Judiciário ao MP em alguns benefícios. Atingir metas pode resultar em gratificação, o que torna a busca por elas mais intensa (Entrevistado G).

O entrevistado G, ao destacar que “o objetivo do tribunal não é atingir metas, e sim dar uma resposta ao jurisdicionado”, acabou por corroborar à crítica acima apresentada, do entrevistado D, de que se sente como “uma bancária”; de que “tem que dar o resultado.”

Há nítida dificuldade de alcançar as metas, inclusive após a digitalização. Questionados sobre eventuais alterações na forma de cobrança, foi dito que:

Há um monitoramento eletrônico.

Então, era um controle baseado mais ou menos nas correições ordinárias, porque como eram processos físicos, essa forma de inspecionar se a vara estava cumprindo os prazos adequadamente, de acordo com o que eles estabelecem, eram aferidos quando da correição ordinária, que vinha o pessoal do Rio para verificar, da corregedoria verificar os trabalhos que eram feitos. A corregedoria permanece fazendo esse controle, só que agora é muito mais rotineiro, porque eles têm acesso aos dados lá do Rio. Entendeu? O sistema alimenta o banco de dados deles, e eles de lá conseguem monitorar com mais frequência esses prazos nossos aqui, se estão sendo respeitados ou não. Vira e mexe, as correições ordinárias permanecem, mas de seis em seis meses tem a autoinspeção, e aí se entra um juiz aqui e ele é removido, ele vai para outra vara, pede remoção para outra vara, a gente tem que fazer uma autoinspeção

também, de chegada e saída desse novo juiz, para dar um panorama de quando o novo juiz chega, como que está a vara, e quando ele sai, em que panorama que vai estar. Então tem essa checagem de entrada e de saída também (Entrevistado A)

Pelo tempo que eu estou aqui, eu tenho visto que o controle é maior hoje. Sinto isso da Corregedoria (Entrevistado E)

Houve um encurtamento dos prazos e metas que não levam em consideração a realidade local.

Tinha um controle, mas o controle era um prazo... Tinha um prazo maior, né? Porque, assim, a questão de metas do físico eu não peguei, né, quando eu entrei já era mais o processo eletrônico. Agora metas de cobrança eu já não peguei em relação ao físico. Agora metas de controle de prazo, eu acho que era mais fácil controlar, assim, o físico, que aí passava olhando, né, agora o eletrônico é aquela montanha de coisas, assim, no PJe. Era mais razoável, eu acho que conforme vai passando o tempo eles vão apertando mais. Eu não lembro do físico ter prazo de 48 horas, porque era impossível cumprir, porque a gente tinha que levantar para curar o processo, foliar, numerar e tal, agora eles colocam acho que prazo de 4 horas por ser eletrônico, né? (Entrevistado C)

Não sei se foi por se tornar digital. Mas o CNJ vem com cada vez mais metas. Cumpre uma meta, aumenta a meta. Sem pensar no que a gente passa. Deveria mostrar a realidade. Tem hora que eles deviam vir aqui embaixo e ver como é o serviço. Eles botam uma meta... muitas vezes, por exemplo, de abaixar a quantidade de execuções. A gente sofre pra cumprir (Entrevistado H)

Há outros fatores que contribuem para o cumprimento das metas, que não dependem diretamente dos servidores.

As metas ficaram mais difíceis de cumprir. Tem juiz que tem muita vontade de cumprir. Muita. E tem outros que não estão muito, então não depende muito da gente. Mesmo assim a cobrança recai sobre o servidor sempre (Entrevistado D)

Os entrevistados A, C, D, E, F, H consideraram que são desproporcionais e que geram grande estresse, bem como os entrevistados C, D, E, F, G, H consideraram que as metas se apresentaram de forma mais exigentes após a digitalização do trabalho, o que pressiona os servidores e muitas vezes ignora a realidade local.

5.2.4 SOBRE A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E AS ORIENTAÇÕES QUE FORNECEM

Inicialmente, é interessante destacar que questões trabalhistas podem ser ajuizadas com ou sem a presença de advogado, já que há permissão na legislação (art. 791, CLT). O direito é conhecido pela expressão em latim *Jus postulandi*, que significa “direito de pedir em juízo”.

Em que pese a previsão legal, os entrevistados informaram que raramente acontece uma ação judicial sem a presença de um advogado, considerando como motivo a dificuldade que detêm uma pessoa de sozinha conseguir acessar um processo e compreendê-lo. Nenhum entrevistado mencionou treinamentos específicos para partes leigas, já que o balcão de atendimento ao público, com as orientações pontuais fornecidas pelos servidores, seria o meio mais conhecido, quicá exclusivo.

Muito pouco. Hoje, dificilmente você vê um “jus postulandi” aqui, é raro essa questão, até quando chega alguém querendo uma orientação, porque aqui é um processo já em curso, então a pessoa vai chegar, vai levar, às vezes esclarece alguma coisa aqui, e automaticamente ela já sabe buscar o sindicato, o jurídico do sindicato. Então dificilmente chega uma parte sem advogado, para iniciar. (Entrevistado A)

Não tem. Sempre representado por advogado (Entrevistado B)

Pouco, pouquíssimo. Existe, acho que eu já vi um ou dois no máximo (Entrevistado C)

Não. Praticamente acabou (Entrevistado D)

Quase nada. Porque é complicado. Sem advogado, para a parte entender todo o procedimento, é difícil (Entrevistado E)

Pouco. Mas eu vi uma vez uma audiência que um menino entrou, teve que fazer um negócio de atermação. Ele fala o que é e uma pessoa do setor faz a petição inicial sem precisar de advogado. Chegou ali, fez um acordo..., mas é muito pouco. A maioria precisa de advogado. Sei que tem um setor de atermação, lá no Rio. Não sei se tem aqui ainda. A pessoa vai lá, fala o que quer, a pessoa faz uma inicial e coloca no sistema. Mas eu não sei como ele acompanha depois (Entrevistado F)

Muito poucos. Nosso regional só recentemente passou a ter um serviço de atermação oficial na secretaria. Antes, a parte era encaminhada para o sindicato. Hoje tem um canal online, a parte narra os fatos, encaminha documentos, e um servidor faz a atermação. Isso tem menos de um ano. Não há treinamento. A parte envia as informações e o servidor realiza a atermação (Entrevistado G)

É muito raro. Se alguém quer entrar com ação sem advogado, a gente encaminha para a menina aqui no distribuidor, no terceiro andar. Ela encaminha para o sindicato (Entrevistado H)

Curiosa é a colocação do entrevistado F, considerando um serviço disponível na Capital e estranho a uma Vara do interior do Estado. O entrevistado G, coincidentemente mencionou esse mesmo serviço, destacando como algo que é recente – o que talvez justifique o desconhecimento aparente dos demais servidores, que não mencionaram nada a respeito. Direitos previstos na lei trabalhista, como o *Jus Postulandi*, por vezes não são exercidos pela falta de estrutura no próprio sistema judiciário.

Os entrevistados ainda destacaram que as orientações aos usuários externos se restringem, na grande maioria, aos atendimentos oferecidos pelos servidores.

É, com orientação nossa. Embora o site do tribunal, assim, de cara, quando você abre a *room* do tribunal, tem a questão de você lançar o número do processo. Mas a gente tem que mostrar para a pessoa (Entrevistado A)

No site do TRT, tem. Tem orientação, sim. Treinamento, não. Treinamento não tem, não (Entrevistado B)

Treinamento, não. Orientação, nada. Pode ter alguma orientação, algum ato no site, mas eu também não sei (Entrevistado C)

Sobre a capacitação desses, os entrevistados A, C, D, E, F, G, H informaram que o aprendizado se dá na maior parte das vezes com a prática do trabalho e existem cursos esporádicos ou voluntários, oferecidos pelo TRT1.

Hoje o tribunal, quando entra no tribunal, a gente faz um curso de ambientação, mas que, na verdade, é no dia a dia mesmo que a gente vai aprender de fato a operar o TJR (Entrevistado A)

É, quando o servidor entra novo, ele faz uma ambientação, curso de ambientação, lá no Rio de Janeiro, eu também fiz, acho que durou uma semana. E não só fala sobre o PJe, fala de todos os sistemas, fala dos sindicatos, fala dos direitos, deveres e tal. E tem a Escola Judicial, que é um setor do Rio, um setor no Rio que faz cursos, hoje em dia os cursos são na maioria virtuais (Entrevistado C)

Todo curso que a gente faz gera umas horas e a gente pede adicional de qualificação. Mas existe um limite. Acho que são 120 horas para receber o adicional (Entrevistado D)

Hoje a gente tem curso online. Não tem um curso obrigatório. Só se quiser fazer mesmo. Senão a gente aprende na prática (Entrevistado E)

O tribunal tem bastante curso. Depois da pandemia, então, tem muito curso online. Isso a gente não reclama, tem bastante (Entrevistado F)

Na instalação do sistema, houve um curso preparatório. Depois, cursos mais específicos. Mas, na prática, aprendemos trocando ideias, compartilhando conhecimento entre os colegas (Entrevistado G)

Em 2015, dois servidores foram ao Rio para fazer capacitação. Eles serviram de multiplicadores. Quando havia modificações, os multiplicadores iam, aprendiam e ensinavam. Também tem os autodidáticos, cursos da plataforma, oferecidos pela Escola Judicial (Entrevistado H)

O entrevistado B ainda esclareceu que atualmente não há cursos formais sobre o uso do sistema PJe ou AUD e que há uma troca de ensino sobre o assunto entre os novos servidores e os que foram lotados há mais tempo no órgão.

Mas já tem muito tempo que não existe. Não tem curso. Porque servidor novo, quem vai ensinar é a equipe que está ali com ele, que já está habituada (Entrevistado B)

Das falas dos entrevistados depreende-se que a capacitação se dá basicamente ao ingressarem no Tribunal e sob os incentivos informados pelo entrevistado D e F. Contudo, parece inexistir determinada preocupação com o atendimento às partes leigas, inclusive digitalmente, tampouco aos que optarem pelo direito de ingressarem com uma demanda sem a representação de um advogado.

Além disso, pelo menos em tese, são frequentes as atualizações dos sistemas. Fato que parece não ter sido considerado para a capacitação dos servidores, já que precisam cumprir determinada ambientação apenas ao ingressarem no Tribunal, segundo as falas dos entrevistados A e C.

5.2.5 SOBRE A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES ACERCA DO PJE E DO JUÍZO 100% DIGITAL

Além de destacar sobre a conexão e suas instabilidades, o entrevistado F consideraram que o fato de todos os atos serem digitais, como propõe o juízo 100% digital, viabiliza a realização de audiências no modo virtual. Além de destacar pontos positivos, como a desnecessidade de deslocamento, considerou pontos negativos como o cuidado necessário na produção de provas orais, por exemplo.

A ideia eu acho que é boa, só que na prática a gente não vê... A única coisa que a gente faz aqui na prática são as audiências virtuais. Mas eu não sei quando foi criado, se era pra ter outros atos também. Na prática, a gente só vê as audiências mesmo. É melhor, por exemplo, pra parte que mora longe poder ter acesso. Mas também, na prática, quando a gente está fazendo audiência, é um pouco complicado porque a internet tá instável, ou você não consegue escutar os próprios advogados... Você não tem certeza se a parte está sozinha mesmo, se tem alguém ali falando alguma coisa que pode interferir, entendeu? Tem essa vigilância que se perde... É. O juiz não vê quem tá ali. E lá, remotamente, não tem como ver (Entrevistado F)

Questionado sobre o impacto para os servidores, o entrevistado A deu luz às questões com a internet.

Para a gente hoje, as audiências, os servidores, quando tem audiência, a gente tem que estar presencialmente, então para a gente hoje é uma questão, está bem tranquilo em relação a isso. Às vezes tem os problemas, as interferências, as intercorrências de conexão da internet e tudo mais, e na maioria das vezes a gente consegue realizar transcorrendo normalmente as audiências (Entrevistado A)

Os entrevistados B e C fizeram menção à adaptação das pessoas desde o surgimento do modelo.

No início as pessoas tinham muitas dúvidas, né? Em relação ao sistema, mas agora... No início teve mais resistência, né? Mas é positiva (Entrevistado B)

Eu acho ótimo, facilita muito o trabalho tanto dos advogados que podem atuar no local dos escritórios, quanto as partes também, né, que têm computador, têm acesso à informática, que também facilita isso, e até para os servidores também, juízes, né, que têm possibilidade de trabalhar em casa, aumenta a velocidade, né, porque aqui também a questão da movimentação dentro do prédio diminui. No início foi difícil, né, assim, as pessoas entenderem, porque começou mais na época da pandemia, os processos, as audiências virtuais, mas depois que o pessoal, assim, entendeu a dinâmica, conseguiu a questão da informática, o sistema, né, porque tudo quando é novo assusta, mas depois que as pessoas entenderam, ficou mais fácil (Entrevistado C)

Em contrapartida, os entrevistados D e E compartilharam certas dificuldades que são inerentes às partes, já que muitos não têm o conhecimento tecnológico de quem executa o serviço do Tribunal. É preciso levar em consideração que grande parte da população é composta por analfabetos digitais, tal como já considerado no referencial teórico.

Ficou mais fácil para a gente, mas para o jurisdicionado ficou difícil, porque as pessoas não têm conhecimento de tecnologia. Então, o autor de um processo precisa toda hora vir aqui ou perguntar para um advogado. Ele não consegue entrar no sistema. Antes eles vinham, pegavam o processo, manuseavam o processo. Eu acho que para o jurisdicionado, para a maioria dos empregados, ficou bem difícil para eles (Entrevistado D)

Eu acho bom, mas também vejo ponto negativo. As pessoas ainda têm dificuldade de entrar na audiência, de conectar o áudio, e isso acaba atrasando. Mas tem o lado positivo do deslocamento: uma pessoa que está no Rio pode participar de lá, não precisa vir até aqui. Então, para eles, impactou positivamente (Entrevistado E)

Muitos acham complicado ter que entrar numa tela, falar ali. Principalmente pessoas mais velhas. Elas não têm acesso ou não entendem. A geração mais nova, não. Já lida melhor. Às vezes elas vêm no balcão e a gente explica. Já a geração mais nova, muitas vezes nem entra em contato porque já sabe mexer (Entrevistado H)

Assim, ao serem questionados sobre como os usuários enxergam o sistema, os entrevistados mencionaram o juízo 100% digital como uma facilidade para advogados e partes geograficamente distantes, enquanto uma dificuldade quanto às questões técnicas e de acesso para partes leigas e idosas, principalmente em audiências virtuais. Ainda destacaram que promove praticidade, economia e acesso remoto.

Para o entrevistado B, seria algo desnecessário, já que a maioria dos atos já seriam digitais. Segundo ele, não haveria necessidade de optar pelo juízo 100% digital já que, pelo que se infere das suas palavras, a maioria dos atos – talvez os mais importantes – já aconteceriam, como regra, de modo digital.

Eu acho que é desnecessário, porque... Em tese, os atos já são digitais. Mesmo que o processo não seja 100% juízo digital. Intimações, as audiências... E aí quando alguém vem requerer que haja uma audiência presencial, aí se retira o juízo 100% digital para poder ver aquela audiência, por exemplo. Então o processo deixa de ser 100% juízo digital. Então acho que é desnecessário, porque, como falei, hoje em dia os atos já são...Em regra, já são eletrônicos e as audiências são virtuais (Entrevistado B)

Por fim, os candidatos C, E, F, H apontaram a dificuldade para os usuários, especialmente os idosos e as partes sem familiaridade tecnológica. Essa categoria apresentou uma nítida divisão a respeito dos pontos positivos e críticos, frente à sociedade e à técnica necessária no uso do juízo 100% digital. Tal fato coaduna-se à crítica apresentada na sessão anterior e a necessidade de promover capacitação para a sociedade, bem como capacitação para os servidores no atendimento de um público digitalmente analfabeto.

5.2.6 SOBRE A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES ACERCA DA REALIZAÇÃO DAS AUDIÊNCIAS

O entrevistado A considerou as características das audiências em suas qualidades; bem como questões sobre o procedimento ao informar que quando uma ação ingressa no poder judiciário há o agendamento automático no sistema. Também discorreu sobre a dinâmica no uso do PJe.

Eu acho que isso aí foi uma inovação que veio para ficar de vez, eu acho que essa digitalização já foi um progresso imenso, mas ao longo da pandemia, os tribunais buscaram outras formas, de modernizar a estrutura dos órgãos, e a implementação do 100% digital hoje, possibilita as audiências serem feitas 100% remoto, evita o deslocamento de partes e advogados de outros estados, inclusive, para a sede da vara. E isso para o público em geral, acho que foi muito positivo [...] Quando eles já distribuem a reclamação, o próprio sistema marca automaticamente a audiência. Então eles já comparecem aqui com o advogado no dia da audiência mesmo. [...] No PJe, eu acho que ali fica limitada a visualização de documentos, alguma coisa que as partes juntam, controle de frequência, às vezes uma dúvida ali, uma prova testemunhal, o juiz consulta os documentos juntados, tudo no PJE. (Entrevistado A)

O entrevistado B e C mencionaram o sistema AUD como um programa satélite vinculado ao PJe, o qual torna mais automático certos atos da audiência.

Assim, tem um programa satélite, que se chama AUD, AUD 4. Então, o secretário de audiência, ele abre o AUD 4 pra realizar a audiência ali. É, um programa satélite, que são aqueles programas que são vinculados ao PJe, que você vai executar alguma atividade. Desde audiência, que é o AUD, você tem convênios, são programas satélites. O que muda é o registro, o meio com o qual você registra, os fatos da audiência. Porque antes você tinha que digitar tudo, hoje não, hoje o AUD 4 já tem as janelas ali onde você registra, tem um acordo, beleza. Registra o acordo, aí você coloca o valor, as parcelas e tudo, aí já calcula, entendeu? Você tem coisas que vão automatizando os atos da audiência. (Entrevistado B)

O entrevistado C também considerou o procedimento de agendamento automático pelo sistema, além de destacar o risco sobre contar com o sistema AUD sem o uso da internet, apesar da previsão de seu funcionamento *offline*.

Quando o advogado autua o processo, a audiência já é marcada automaticamente. Então, assim, a parte já sabe, o advogado já comunica a parte do dia da audiência e ele espera. Então, lá na audiência tem um sistema chamado AUD, que, para fazer ato de audiência, hoje em dia ele é bem mais funcional do que alguns anos atrás, que era um sistema offline, agora é um sistema online, envia direto ao PJe. E aí, quando o PJe cai, o AUD cai, e na audiência o PJe é usado mais para o juiz acessar o processo para consultar. O AUD é para fazer ATA mesmo. Quando cai, o PJe tem a possibilidade do AUD funcionar offline, mas é um pouco arriscado de perder a ATA, então, assim, às vezes é preferível até ir salvando no Word, para não correr o risco. [...] Para audiência também tem o PJe e mídias, onde é salvo os vídeos, porque toda a audiência agora é gravada, quando tem depoimento, aí a Secretaria de Audiência vai e sobe os vídeos para o PJe e mídias (Entrevistado C)

Questionado sobre as funcionalidades que são mais usadas a partir do sistema AUD, o entrevistado G destacou: “Basicamente, registrar audiências, acordos, resultado da audiência, valores, datas — tudo vai sendo lançado ali.”

É possível compreender as razões de ser um sistema projetado para funcionar também de modo *offline* ao considerar sua importância em tantas atividades que desempenha e que, se prejudicadas, culminam no prejuízo da própria audiência. Como dito o entrevistado, tudo o que ali é feito, é feito por meio desse sistema. Ainda assim há relatos sobre a dificuldade quando não há acesso à *internet*.

Questionado sobre o funcionamento:

Ah, acho que nem o sistema da Justiça do Trabalho funciona bem. Tem momentos que estão inoperantes, mas assim, funciona de acesso, são sistemas do CNJ, eles que controlam, mas..., mas assim, como todo sistema, tem alguns problemas assim, alguns dias (Entrevistado C)

Em suma, sobre a dinâmica e as maiores mudanças após a digitalização, os entrevistados pontuaram a economia de atos:

A parte entregava no processo físico, a parte vinha com a contestação, entregava a contestação, aquele bolo de documento, controle de ponto, impresso, aquilo ali não

dava nem tempo da parte visualizar e contestar, aquilo ali naquele momento processual, né? Porque estava tudo sem juntar os autos, não estava numerado, não estava nada juntado. Então, isso aí agora, com a digitalização do processo, a contestação já juntada nos autos, retira-se o sigilo da contestação em documentos e, a depender do juiz, já faculta até a parte a se manifestar sobre o documento juntado ali, no momento ali. Na própria audiência já pode ter essa concentração dos autos. Se for muito documento, é óbvio que confere um prazo maior, né? (Entrevistado A)

Ah, demorava porque o juiz tinha que assinar ato, tinha que imprimir quatro vias de ato de audiência para ele assinar, as partes assinavam, demorava muito mais. A questão foi de publicação também, porque tinha outro sistema que fazia publicação. Agora não, tudo automático (Entrevistado C)

Antes era pelo SAP Web. Era bem complicado, travava. Com o AUD, melhorou muito. Tem modelos de audiência, macros, é muito mais rápido. Antes tinha que digitar tudo. E quando termina, já envia a ata para o juiz assinar, ele já assina na hora. Se for arquivamento, já marca automaticamente. Melhorou muito. (Entrevistada E)

Já fiz audiência com processo físico. Era tudo no Word, copiava e colava cabeçalho, mudava nome, imprimia, dava pra parte assinar, juntava no processo... Hoje é tudo digital. No AUD já tem muitos modelos, automatiza, puxa nome de advogado, não precisa imprimir. A assinatura é digital. Muito mais rápido (Entrevistada F)

O acesso à informação. Antes, era tudo físico, você tinha que manusear o processo. Hoje, eu clico e já vejo a petição ou a informação necessária. Estamos avançando no uso de ferramentas que transcrevem automaticamente as audiências gravadas. Quando isso for oficializado, vai ser um ganho imenso. O sistema transcreve, e o servidor só corrige pontualmente (Entrevistado G)

Questionado sobre a duração das audiências:

No papel, abriria um prazo posterior a juntada. A juntada dos documentos, tudo para a parte visualizar. Ali já dá para a parte até visualizar e, se quiser, já se manifestar. Vai de caso pra caso (Entrevistado A)

O tempo agora é bem menor, por causa dos modelos e da agilidade. Mas a audiência em si, com testemunhas e partes, continua com a mesma duração — isso varia de caso para caso (Entrevistada E)

Hoje em dia o áudio é dentro do PJe, então a gente pode colocar tudo numa coisa só. Todo dia a gente pega a pauta, aí na audiência mesmo a gente cadastra os advogados, grava, faz a ata. Se for adiar, a gente vai no calendário do PJe e vê onde tem vaga. Ou seja, a gente usa o PJe o tempo todo (Entrevistado F)

Antes a parte tinha que folhear o processo. Só esse tempo já era muito. Hoje tem dois computadores, cada advogado vê ali (Entrevistada F)

A audiência acontece em outro sistema, o AUD, que é integrado ao PJe. Ele puxa as informações e depois envia os dados da audiência de volta ao PJe. Quando o sistema cai, temos problemas. O Audi deveria funcionar offline, mas não sei se ainda funciona assim (Entrevistado G)

Assim, a respeito da audiência e especialmente dos sistemas PJe e AUD, infere-se das falas dos entrevistados que são utilizados para o desenvolvimento das audiências por todo o Tribunal. Por esse motivo, destacaram melhorias promovidas no sistema, o que torna o trabalho mais uniforme e mais ágil também. Sobre as dificuldades, os entrevistados C e G pontuaram

sobre o desafio em contar com o uso de modo offline, apesar de prever esse tipo de funcionamento; além disso, vários entrevistados pontuaram sobre a instabilidade do sistema, como a já destacada fala de C, o que permite concluir que apesar do uso do AUD ser generalizado como um avanço, apresenta sérias limitações técnicas.

5.2.7 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS

Por fim, questionados sobre as mudanças mais significativas na rotina de trabalho a partir da digitalização, os entrevistados destacaram a velocidade do trabalho e reduzido número de servidores, além da economia de procedimentos, celeridade e a dependência tecnológica.

Olha, da própria velocidade com que o processo tramita. Às vezes, hoje, com o que eu disse, a contagem de prazos, tudo, hoje o próprio sistema te acusa o que está em atraso. Então, hoje a máquina que está ditando praticamente o ritmo nosso aqui. Embora hoje a gente tenha um quadro deficitário de servidores, o órgão não está conseguindo acompanhar a velocidade com que a máquina está fazendo a gente trabalhar aqui (Entrevistado A)

Em relação ao tempo, o processo corre mais rápido, os convênios a gente faz mais rápido, tudo é mais rápido comparado ao processo físico, que demorava. Antes, os processos saíam da vara, demoravam para voltar. Hoje em dia, não tem mais nada disso. O prazo também, que era sucessivo, hoje em dia não é mais. Então, em relação ao tempo, é muito mais rápido. É muito mais prático de trabalhar. Mas também, como é mais intenso, tem mais trabalho, e a gente tem menos servidor do que antes. Então o volume aumentou muito. Tem ponto positivo, mas também tem negativo (Entrevistado E)

Você deixa de ter um processo físico, em que você precisa de um sistema. Você trabalhava no processo, incluindo ali as páginas, as suas certidões de espaço, tudo. E passa a fazer tudo eletronicamente. E você tinha que alimentar um sistema. Além de você mexer no processo físico, você tinha que alimentar um sistema, em que você tinha que ou registrar movimentações, ou aquele ato que você fazia no físico, você tinha que fazer no sistema. Agora não, com PJE, tudo uma coisa só (Entrevistado B)

As rotinas de trabalho são mais rápidas. Eu acho que é mais isso, a celeridade, a questão de... É, mais a celeridade mesmo (Entrevistado C)

O trabalho ficou mais rápido, mais célere. A gente consegue automatizar uma série de atividades que antes eram feitas individualmente. Hoje o sistema já gera alguns atos processuais automaticamente. Eu só escolho, e isso otimiza o tempo. O processo chega à sua finalidade mais rápido. Os atos praticados são mais sérios, alguns são automáticos, o que também ajuda (Entrevistado G)

A gente fica muito mais dependente da tecnologia. Se não tiver internet, a gente não tem nem como trabalhar (Entrevistado H)

Foi ainda destaque a inexistência de barreiras geográficas para os advogados, a economia processual e também problemas na qualidade da tecnologia. Além disso, a cobrança pelos resultados, da forma como é, gera diversos impasses aos servidores que destacam variáveis que influenciam no serviço.

Ficou mais fácil com os advogados. Porque eu conheço advogados que falaram, por exemplo, na época da pandemia, falaram, gente, eu fiz audiência em Belo Horizonte, no Rio, em Volta Redonda e São Paulo no mesmo dia, sem sair do meu escritório. Então, isso foi muito bom. Foi um ganho muito grande para todos. O processo ficou mais econômico para todo mundo. Ficou mais fácil. Mas é aquela questão que eu te coloquei. A nossa tecnologia ainda é ruim. Então, não consegue ter aquela excelência que a gente precisa. Cobrança maior. Resultados. Eles querem resultados. Porque eles acham que com essa facilidade, a gente consegue produzir. Só que ainda depende muito da gente. O documento não está pronto aqui para a gente. Eu tenho que abrir o documento, adequar o processo, porque cada processo é de um jeito, cada processo é único, cada um tem a sua necessidade, sua peculiaridade. Então, eu tenho até um modelo, mas eu tenho que adequar ele ao que está lá. Então, não é rápido. Não é tão rápido. Tem despacho, por exemplo, que você precisa fazer quatro movimentações diferentes no mesmo despacho. Intimações, carta precatória, mandato. Então, não é rápido. Depende do resultado dessas coisas. Então, envolve terceiros, não é só a gente. Várias variáveis, não é? Várias variáveis (Entrevistado D)

Outro ponto considerado foi o modo de trabalhar, por longo período de tempo em uma só posição, e os desafios que isso é capaz de trazer.

No modo de trabalhar, acho que foi muito... Hoje em dia a gente trabalha muito sentado. É uma coisa que eu acho que, pra saúde, não é bom, né? A gente fica muito sentado, é muito só mexendo no computador. Não tem mais aquele "levanta pra pegar processo", que também tinha o lado ruim, mas pelo menos a gente se movimentava (Entrevistado F)

Sobre os principais pontos de concordância aqui apresentados, destaque-se novamente que todos relataram aumento da velocidade na tramitação dos processos e, por outro lado, aumento do cansaço, especialmente devido à redução do quadro de servidores. Vários citam que a dependência da *internet* gera um problema recorrente, devido à instabilidade que apresenta. Sobre as metas, há consenso de que são mais exigentes após a digitalização e estão desconexas com a realidade pelo *déficit* de servidores ou a complexidade dos processos.

Assim, as respostas frente às questões apresentadas, podem ser resumidas da seguinte maneira:

Entrevistado	Digitalização (impacto)	Metas	Juízo 100% Digital	Dificuldades das Partes	Capacitação	Sugestões de Melhoria
A Entrevista 1	Positiva: trouxe celeridade	Controle mais rigoroso	Positiva para todos	Pouco uso do jus postulandi, mas vê benefício ao público	Sim, curso inicial e autoinspeção	Sugere manutenção e melhoria de sistema
B Entrevista 2	Integra tudo num só sistema	Metas já existiam antes; não mudou muito	Considera juízo 100% desnecessário	Advogados mais antigos abandonaram a prática	Não mencionado	Não traz sugestões diretas
C Entrevista 3	Positiva, mais rápida	Metas apertadas, descoladas da realidade	Positiva, após adaptação	Reclamações comuns sobre alvará; instabilidade do sistema	Curso inicial e cursos virtuais	Canal de sugestão existe, mas foco é nos advogados
D Entrevista 4	Volume aumentou, mais cansaço	Metas são exaustivas e frustrantes	Positiva para advogados, negativa para partes	Jurisdicionado tem dificuldade com o sistema	Treinamento só inicial, depois autodidata	Sugere revisão de metas e suporte ao público
E Entrevista 5	Acelerou processos, mas sobrecarregou	Controle aumentou; difícil com pouco pessoal	Mista: bom para deslocamento, ruim na prática	Audiências são problemáticas para leigos	Curso opcional, aprendizado prático	Reclama que advogados são mais ouvidos do que servidores
F Entrevista 6	Tornou tudo mais rápido e sedentário	Metas mal distribuídas; falta clareza	Positivo e negativo: acesso, insegurança	e Internet mais instável, mas audiências prejudicadas	Muitos cursos, especialmente online	Criadores do sistema desconhecem a prática real
G Entrevista 7	Positiva no geral	Metas se tornaram mais centralizadas e premiadas	Mista: positiva geograficamente, mas técnica e logicamente falha	Dificuldade em audiências híbridas; dúvidas sobre alvará	Curso inicial e contínuo, troca entre colegas	Canal formal de sugestões com retorno
H Entrevista 8	Positiva para execução; agilidade	CNJ impõe metas crescentes	Negativa para idosos, positiva para jovens	Alvarás, cálculo e dificuldades com contas bancárias	Multiplicadores internos e cursos da escola	Sistema vem pronto, sugestões pouco consideradas

Quanto ao nível de concordância entre os entrevistados:

Questão apresentada:	Concordância
Celeridade e sobrecarga de trabalho.	8/8
Dependência tecnológica.	7/8
Metas geram pressão excessiva.	8/8 (em maior ou menor grau)
<i>Jus postulandi</i> é raro e com pouca acessibilidade.	8/8
Falta de capacitação estruturada.	8/8
Falta de escuta às sugestões dos servidores.	7/8
AUD é melhor que antigo sistema, mas é instável.	7/8

Sobre os principais pontos de discordância entre os entrevistados:

Questão apresentada:	Discordâncias
Juízo 100% digital	B considera como algo limitado, que prejudica o jurisdicionado que não domina tecnologia; dificulta controle e vigilância na audiência. Também considera desnecessário. A considera ser positivo, já que traz praticidade e economia para advogados e partes com acesso à internet. D e G também elogiam; E, F, H criticam pelas dificuldades das partes.
Estabilidade do sistema	B vê como estável; A, C, D, E, F, G, H, apontam travamentos frequentes.
Participação nas melhorias	Alguns disseram que há canal de sugestões e retorno institucional. Outros afirmaram que não são ouvidos e que o sistema é feito por quem não o utiliza na prática. Apenas G diz que há retorno (do comitê); maioria diz que não há escuta efetiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da reforma do Estado para a administração pública e o poder judiciário, quando no exercício da função de gestão. Para isso, partiu do problema de pesquisa que indagava sobre a eficiência proveniente da busca por celeridade, além do acesso à justiça em meio a desafios estruturais, como as desigualdades, levando em consideração o Tribunal Regional do Trabalho enquanto um segmento que lida diretamente com a dignidade da pessoa humana e com a garantia de direitos sociais.

Ao longo dos capítulos, observou-se que a reforma do Estado e a transição do modelo burocrático para o gerencial foram determinantes para a adoção de práticas estratégicas de planejamento como a gestão por metas e a introdução de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

A digitalização trouxe avanços concretos e mensuráveis, como a implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), o Juízo 100% Digital e a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). Surgiu maior celeridade e transparência; redução dos deslocamentos, além do desenvolvimento colaborativo entre tribunais.

Os dados analisados do relatório “Justiça em Números” revelam efeitos tangíveis da digitalização. As entrevistas com os servidores acrescentaram dimensão qualitativa ao estudo, concluindo-se pela facilitação do trabalho e aumento da produtividade, além de desafios relacionados à sobrecarga de tarefas, ao aumento das demandas por capacitação tecnológica, ao risco de mecanização excessiva do trabalho jurisdicional, além da necessidade de políticas públicas de inclusão digital.

Sob a perspectiva teórica, o estudo demonstrou que a lógica gerencialista, embora necessária para enfrentar a crise de morosidade e o acúmulo de processos, não pode se sobrepor aos valores fundantes do Estado Democrático de Direito. Eficiência, eficácia e efetividade devem caminhar lado a lado com garantias processuais, sob pena de se reduzir a função jurisdicional a um mero cumprimento de metas estatísticas. O desafio é justamente equilibrar produtividade e qualidade, assegurando que a gestão do Judiciário não comprometa a imparcialidade, a motivação das decisões e a dignidade dos jurisdicionados.

A reforma do Estado e a digitalização do Poder Judiciário não eliminaram barreiras estruturais como a exclusão digital, a carência de infraestrutura, a pressão sobre servidores, fatores que podem limitar os resultados esperados e, conseqüentemente, comprometer a efetividade da justiça de alcançar seus objetivos constitucionais. Com base nesses achados, esta pesquisa apresenta algumas recomendações que serão apresentadas em relatório técnico conclusivo no apêndice A.

Sugere-se que o CNJ reavalie com determinada frequência as metas e indicadores, incorporando critérios qualitativos que denotem a satisfação dos usuários, a adequação das decisões e o impacto social das políticas judiciárias, além do esforço em fortalecer canais que combinem atendimento digital e presencial, com a ampliação de investimentos em infraestrutura tecnológica e programas de capacitação, tanto para servidores quanto para advogados e jurisdicionados.

Tal atitude diminuiria o fenômeno da exclusão digital e garantiria que o acesso à justiça não se condicione à posse de equipamentos ou à habilidade técnica para utilizar plataformas virtuais.

Outra recomendação é o fortalecimento das ações de bem-estar e saúde ocupacional dos servidores, considerando que a intensificação do trabalho e a pressão por metas podem gerar adoecimento físico e mental. A gestão de pessoas deve ser incorporada ao planejamento estratégico dos Tribunais, visando preservar a motivação e o engajamento da força de trabalho.

A presente pesquisa abre caminho para futuros aprofundamentos acadêmicos que investiguem comparativamente os efeitos da digitalização em outras regiões e segmentos do Judiciário, ou que analisem o impacto de novas tecnologias emergentes, resultados da justiça digital 4.0, como inteligência artificial e automação de decisões, sobre a garantia do devido processo legal.

Em síntese, conclui-se que a reforma do Estado e a digitalização representam oportunidades valiosas para tornar a Justiça do Trabalho mais ágil, acessível e transparente. No entanto, seu sucesso depende de um compromisso contínuo com a inclusão social, com a humanização das relações de trabalho no Judiciário e com a preservação das garantias constitucionais. A Justiça 4.0 não pode ser instrumento de exclusão ou mera forma de tornar o judiciário mais “produtivo”. Assim, espera-se que os achados aqui apresentados sirvam de subsídio para aprimorar políticas públicas, orientar gestores e inspirar novas pesquisas que contribuam para a consolidação de um Judiciário mais justo, tecnológico e sempre democrático.

7 REFERÊNCIAS

ADORNO JÚNIOR, Heliodoro Lastorina; SOARES, Márcio Cláudio dos Passos.

Processo Judicial eletrônico, acesso à justiça e inclusão digital: os desafios do uso da tecnologia na prestação jurisdicional. *Universitas*, v. 6, n. 11, jul./dez. 2013.

ADVOGADOS ASSOCIADOS, Rvermelho. Fluxograma do Processo Trabalhista.

rvermelho.adv.br. Maringá, 2020. Disponível em: <https://rvermelho.adv.br/servicos/direito-do-trabalho/6>. Acesso em 20 jan. 2026.

ALMEIDA, Lucas Orleans Campêlo de. Juizados especiais federais: análise da

efetividade do postulado da celeridade processual nos juizados especiais federais. 2017.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Estadual do Piauí, Teresina, 2017. Disponível em: <https://sistemas2.uespi.br/handle/tede/863>. Acesso em: 20 dez. 2024.

ALVES, Lucélia de Sena; SOARES, Carlos Henrique. Audiências telepresenciais na

Justiça Cível e sua compatibilidade com o devido processo constitucional. [S. l.: s. n.], 2024.

Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/331078/audiencias-telepresenciais-na-justica-civel-e-sua-compatibilidade-com-o-devido-processo-constitucional>. Acesso em: 29 jun. 2024.

ALVES, Luís Henrique Ramos; NOMURA, Shirley Oliveira Lima. Ativismo judicial e a separação dos Poderes no século XXI: exorbitação da função atípica do Poder Judiciário.

Colloquium Socialis, Presidente Prudente, v. 1, n. 1, p. 175-180, 2017. Disponível em: <https://web.archive.org/>. Acesso em: 20 dez. 2024.

ARAÚJO, Filipe Marques; BRAZ, Virgínia Lara Bernardes. A influência do

desenvolvimento tecnológico no Sistema Judiciário Brasileiro e suas implicações frente ao

Princípio da Celeridade Processual. *Jurisvox*, [s. l.], n. 22, p. 30-48, 2021. Disponível em:

<https://revistas.unipam.edu.br/index.php/jurisvox/article/view/4412>. Acesso em: 21 maio 2025.

BARROSO, Luís Roberto. A constitucionalização do direito e suas repercussões no âmbito administrativo. In: **Direito administrativo e seus novos paradigmas**. Belo Horizonte:

Fórum, 2008. p. 31-63. Disponível em: [https://editoraforum.com.br/wp-](https://editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2014/09/A-constitucionalizacao_LuisRobertoBarroso.pdf)

[content/uploads/2014/09/A-constitucionalizacao_LuisRobertoBarroso.pdf](https://editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2014/09/A-constitucionalizacao_LuisRobertoBarroso.pdf). Acesso em: 19 fev. 2025.

BATISTA, Rógerson de Medeiros. Resgate dos princípios da oralidade e da simplicidade para saneamento do processo do trabalho. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/262121/001171002.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 out. 2024.

BORBA, Luana; LUNARDI, Fabrício Castagna; GUIMARÃES, Tomas de Aquino.

Performance appraisal of judges: criticism and proposals. *Lex Humana*, Petrópolis, v. 15, n. 1, p. 415–435, 2023. Disponível em:

<https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2433>. Acesso em: 29 jun. 2025.

BORGES, Alice Gonzales. O controle jurisdicional da administração pública. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 192, p. 49-60, abr./jun. 1993. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/46481>. Acesso em: 13 maio 2025.

BRAGA, Sergio Pereira; CALDAS, Roberto Correa da Silva Gomes; DIZ, Jamile Bergamaschine Mata. Globalização, desenvolvimento sustentável e efetividade da Justiça. [S. l.]: UIT, 2015. E-book. Disponível em: https://mestrado.uit.br/wp-content/uploads/2015/03/735_GLOBALIZACAODESENVUSUSTEFETIVIDADEJUSTICA_EBOOKPDF.pdf. Acesso em: 25 mar. 2024.

BRAGANÇA, Fernanda. O progresso da justiça digital no brasil: da urna eletrônica ao programa 4.0. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/redp/article/view/65781/553>. Acesso em: 01 maio 2024.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Teresina, v. 2, n. 1, p. 171-190, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/2127>. Acesso em: 20 dez. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 abr. 2024.

BRASIL. [Código de Processo Civil (2015)]. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 16 jan. 2026.

BRASIL. [Consolidação das Leis do Trabalho (1943)]. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Brasília, DF: Presidência da República, [1943]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. DATAJUD: Banco de dados do sistema de estatística do poder judiciário. Brasília, DF: CNJ, [2023]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números. Brasília, DF: CNJ, [2021; 2022; 2023]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Núcleos de justiça 4.0. Brasília, DF: CNJ, [2023]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/nucleos-de-justica-4-0/>. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 49, de 18 de dezembro de 2007. Brasília, DF: CNJ, 2007. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/159> . Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 70 de 18 de Março de 2009. Brasília, DF: CNJ, 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2806>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 198 de 1º de Julho de 2014. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 335 de 22 de setembro de 2020. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 345 de 09 de outubro de 2020. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 354 de 19 de novembro de 2020. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3579>. Acesso em: 23 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 481 de 22 de novembro de 2021. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>. Acesso em: 23 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Balcão Virtual. Brasília, DF: CNJ, [2023]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/balcao-virtual/>. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-BR). Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Processo Judicial Eletrônico. Brasília, DF: CNJ, [2020]. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/processo-judicial-eletronico-PJe/>. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Processo de formulação das Metas Nacionais. YouTube. 12 dez. de 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hIBceDuuZp0&t=41s>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Metas específicas aprovadas no 18º Encontro Nacional do Poder Judiciário. CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/07/metas-especificas-aprovadas-no-18o-enpj-v-2.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Em 16 anos, a informatização transformou o Judiciário do século XXI. CNJ, 23 jun. de 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/em-15-anos-a-informatizacao-transformou-o-judiciario-do-seculo-xxi/>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. CNJ15 Anos. CNJ, 2020. Disponível em: <https://cnj15anos.cnj.jus.br/>. Acesso em: 21 jan. 2026.

Brasil. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Justiça do Trabalho lança ferramenta eletrônica de apoio às audiências. Brasília: CSJT, [s.d.]. Disponível em: https://www.csjt.jus.br/web/csjt/noticias-destaque/-/asset_publisher/E6rq/content/justica-do-trabalho-lanca-ferramenta-eletronica-de-apoio-as-audiencias. Acesso em: 23 jan. 2026

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 136/CSJT, de 25 de abril de 2014. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho. Brasília, DF: CSJT, 2014. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, n. 1462, p. 4-14, 29 abr. 2014. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/39001>. Acesso em 23 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 372/CSJT, de 24 de novembro de 2023. Dispõe sobre a acumulação de funções administrativas e processuais extraordinárias no âmbito da Justiça do Trabalho. Brasília, DF: CSJT, 2023. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/224834> . Acesso em 23 jan. 2026.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. PJe na Justiça do Trabalho.. Brasília, DF: CSJT, 2025. Disponível em: https://pje.csjt.jus.br/manual/index.php/P%C3%A1gina_principal. Acesso em 23 jan. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Brasília, DF: Presidência da República, [2006]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em: 01 maio 2024.

BRASIL. Lei complementar nº 19, de 04 de junho de 1998. Planalto, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. Lei complementar nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Brasília, DF: Presidência da República, [2004]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 09 mar. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Lei do Governo Digital. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm. Acesso em: 27 maio 2024.

BRASIL. Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BRASIL. Projeto de Lei da Câmara nº 71. Dispõe sobre a informatização do processo judicial e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2002]. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/50764> . Acesso em: 01 maio 2024.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (1. Região). Instrução Normativa nº 30 Regulamenta, no âmbito da Justiça do Trabalho, a Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial. Disponível em: <https://dspace.trt12.jus.br/server/api/core/bitstreams/da974664-736d-4061-896c-d2132ebd14c1/content> . Acesso em: 20 jan. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (1. Região). Manual das Versões 2.11.5 a 2.13.3. Rio de Janeiro: TRT1, 2024. Disponível em: <https://trt1.jus.br/documents/d/PJe/manual-da-versao-2-11-5-a-2-13-3-pdf> . Acesso em: 20 jan. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (1. Região). Regimento Interno, estabelecido pela Resolução Administrativa n. 33 de 2008. Rio de Janeiro: TRT1, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.trt1.jus.br/jspui/handle/1001/1880>. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (1. Região). Síntese Histórica da Justiça do Trabalho e do TRT da 1ª Região. TRT1, 21 abr. 2021. Disponível em: https://trt1.jus.br/historico/-/asset_publisher/FDAB9VTH7UeS/content/historico/22704. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (1. Região). 10 anos do PJe no TRT/RJ. TRT1, 14 jun. 2022. Disponível em: <https://trt1.jus.br/10-anos-do-PJe-no-trt-rj> . Acesso em: 20 jan. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. O Poder Judiciário Brasileiro. Brasília, DF: STJ, [2024]. Disponível em: <https://international.stj.jus.br/pt/Poder-Judiciario-Brasileiro>. Acesso em: 09 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da saúde. Após dois anos, chega ao fim estado de Emergência em Saúde Pública por conta da Covid-19 no Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/apos-dois-anos-chega-ao-fim-estado-de-emergencia-em-saude-publica-por-conta-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. [S. l.: s. n.], 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/817/1/9texto.pdf>. Acesso em: 21 maio 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *In: Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7485>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. [S. l.: s. n.], 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/3034013/Institui%C3%A7%C3%B5es_bom_estado_e_reforma_da_gest%C3%A3o_p%C3%BAblica . Acesso em: 13 jan. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (orgs.). Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas,

1998. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em: 21 nov. 2024.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 44, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>. Acesso em: 27 dez. 2025.

CEJUSC-JT. Presidência e Corregedoria do TRT-1 instituem 5 Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Disputas Regionais. **Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região**, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://trt1.jus.br/web/guest/ultimas-noticias/-/asset_publisher/IpQvDk7pXBme/content/presidencia-e-corregedoria-do-trt-1-instituem-5-centros-judiciarios-de-metodos-consensuais-de-disputas-regionais/21078. Acesso em: 20 out. 2023.

CHAUÍ, Marilena; NOGUEIRA, Marco Aurélio. O pensamento político e a redemocratização do Brasil. **Lua Nova: revista de cultura e política**, São Paulo, n. 70, p. 173-228, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/MsTQ7pNxGqXbjvwzwsKJsM/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CHAVES, Miriam Barbuda Fernandes; AGUIAR, Everson Lopes; SOARES, Aline Zero. Governo digital: potenciais desafios das iniciativas do Poder Executivo Federal brasileiro para aproximar Estado e cidadãos. 2014. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=LsVh_KsAAAAJ&citation_for_view=LsVh_KsAAAAJ:eQOLeE2rZwMC. Acesso em: 22 nov. 2025.

COELHO, Alexandre Zavaglia. A transformação digital e o uso de técnicas inteligência artificial (IA) no Sistema de Justiça do Brasil. **e-Publica**, Lisboa, v. 11, n. 1, p. 153-176, 2024. Disponível em: <https://e-publica.pt/index.php/publica/article/view/117472>. Acesso em: 02 dez. 2024.

CONJUR. STF suspende ordem de demolição no entorno do lado de hidrelétrica em SP. **Consultor Jurídico**, [s. l.], 18 jan. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jan-18/stf-suspende-ordem-demolicao-entorno-hidreletrica-sp>. Acesso em: 21 fev. 2020.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro et al. A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Porto, v. 37, p. 31-54, 2019. Disponível em: <http://aleph.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/6373>. Acesso em: 09 abr. 2025.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado e Contexto Brasileiro:** crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

COSTA, Ilton Garcia da; SANTOS, Ana Flavia Coelho dos. O princípio da eficiência e a (i)legitimidade do controle jurisdicional das políticas públicas. **Prisma Jurídico**, [S. l.], v. 20,

n. 2, p. 311–329, 2021. Disponível em:
<https://uninove.emnuvens.com.br/prisma/article/view/20145>. Acesso em: 17 nov. 2025.

COSTA, Vinicius Peseghini da. Inclusão digital e acesso à justiça do trabalho: breves considerações acerca do sistema PJE-JT; audiências virtuais e o juízo 100% digital. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/544d5840-4218-443d-b002-64792994ed47/content>. Acesso em: 10 dez. 2024.

COSTIN, Claudia. Administração pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/742700663/Administracao-Publica-Claudia-Costin>. Acesso em: 15 nov. 2025.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. **Sequência**, Florianópolis, n. 84, p. 209–242, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/>. Acesso em: 27 maio 2024.

DA CRUZ, Rodrigo Ramos; ALENCAR, Hugo Marinni Silva; DE SANDES FREITAS, Vitor Eduardo Veras. Teoria da burocracia na administração pública brasileira: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 3, p. 1-16, 2022.

DE AQUINO ANTONIO, Beatriz; NOVAES, Thyara Gonçalves. O impacto da implementação do juízo integralmente digital nas varas criminais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 11, p. 6653-6678, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17060>. Acesso em: 20 dez. 2024.

DE ARAÚJO, Valter Shuenquener; DE PAIVA GABRIEL, Anderson; PORTO, Fábio Ribeiro. Justiça 4.0: a transformação tecnológica do Poder Judiciário deflagrada pelo CNJ no biênio 2020-2022. **Revista Eletrônica Direito Exponencial – DIEX**, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22477/diex.v1i1.796>. Acesso em: 16 maio 2025.

DE OLIVEIRA, Luciano Lima. A implantação da administração pública gerencial no âmbito do poder judiciário por meio do CNJ. **Revista Esmat**, Palmas, v. 5, n. 6, p. 179-200, 2013. Disponível em: https://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista_esmat/article/view/62. Acesso em: 16 jan. 2026.

DE PAULA, Roberto; DE OLIVEIRA, Aryadne Crhistin. Audiências on-line e seus limites no direito processual civil contemporâneo. **Revista Iuris Novarum**, Porto Velho, v. 4, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/iurisnovarum/article/view/8358>. Acesso em: 24 jun. 2025.

DE SOUSA, Luis Ricardo Miranda. Audiência de instrução e julgamento por videoconferência no processo penal em tempos de pandemia: avanço ou retrocesso. 2021. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/open-pdf/php6jTbnz.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2024.

DE SOUZA CABEZAS, Beatriz; VALIERIS, Larissa Boni. Juízo 100% digital. **Revista Judicial Brasileira**, v. 3, p. 363-384, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54795/RejuBEsp.DirDig.230>. Acesso em: 28 ago. 2025.

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEZAN, Sandro Lúcio. O que é o neojusnaturalismo? um olhar pela óptica da administração pública contemporânea. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 25, n. 1, p. 81-109, 2020. Acesso em: 06 nov. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

FAORO, Raimundo. Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro. 10. ed. São Paulo: Globo, 1991.

FARIA, Luiz Henrique Lima; GIULIANI, Antônio Carlos. Aceitação de novas tecnologias no âmbito da justiça do trabalho: uma análise a partir de usuários do PJe no TRT da 17ª região. **Sistemas, Cibernética e Informática**, Orlando, v. 12, n. 2, p. 48-53, 2015. Disponível em: <https://www.iiisci.org/journal/PDV/risci/pdfs/CA802EC15.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (coord.). Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia, 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

FERRAZ, Daniel Amin. Desafios do Direito diante dos problemas decorrentes da ascensão da Inteligência Artificial. In: **Série Educar-Volume 47 - Direito**. Belo Horizonte: Seven Editora, 2023. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/article/view/3536>. Acesso em: 18 nov. 2024.

FERREIRA, Marilaine Aparecida; DE OLIVEIRA, Daniel Ribeiro. Planejamento e controle interno no setor público: uma relação orientada para resultados. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 36020-36035, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/27869>. Acesso em: 19 nov. 2024.

FERREIRA, Wadler. As políticas públicas do TRT da 14ª Região em busca do efetivo acesso à Justiça: das Varas Itinerantes à Justiça 4.0. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região**, Porto Velho, v. 15, n. 1, p. 49-65, 2021. Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br>. Acesso em: 09 dez. 2024.

FIGUEIREDO, Bianca Fernandes. Consumidor.gov.br: a exigência de utilização da plataforma digital [...] à luz da análise econômica do direito. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v. 4, n. 1, p. 19-36, 2020. Disponível em: <https://revistacnj.cnj.jus.br/revistacnj/article/view/5>. Acesso em: 24 maio 2025.

FRANZOI, Luiz Carlos; DE MORAIS, Marcos Cesar Porfirio. Redemocratização do Brasil. *JICEX*, [s. l.], v. 4, n. 4, 2014. Disponível em: <https://jicex.com.br/index.php/jicex/article/view/1878>. Acesso em: 24 ago. 2025.

FREIRE, Paula Ariane. O assédio moral como corolário dos sistemas fordista/taylorista e toyotista e os danos à saúde mental do trabalhador. *Revista SJRJ*, Rio de Janeiro, n. 25, p. 377-394, 2009. Acesso em: 14 nov. 2024.

FREITAS, Simone; BONTEMPO, Paulo. Os desafios da implementação do planejamento estratégico no poder judiciário do estado de Goiás. *Revista de Administração e Negócios*, Goiânia, v. 1, n. 1, p. 198-215, 2014. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/198>. Acesso em: 01 mar. 2024.

GOMES, Fernanda; ALVES, Lucélia de Sena. Audiências virtuais x Devido processo legal constitucional: uma contradição aparente. 2023. Disponível em: https://www.academia.edu/44220778/Audi%C3%A2ncias_virtuais_x_Devido_processo_legal_constitucional_uma_contradi%C3%A7%C3%A3o_aparente_Fernanda_Gomes_e_Souza_Borges_Luc%C3%A9lia_de_Sena_Alves. Acesso em: 30 jun. 2025.

GOMES, Maridisa Fontes; MARCELO, Débora da Rocha. O princípio constitucional da publicidade e o Processo Judicial Eletrônico (PJe): desafios para a garantia do direito fundamental de acesso à informação. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 12, p. e505101220725, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/20725>. Acesso em: 14 jun. 2025.

GUAGLIARIELLO, Marina Garcia. Políticas judiciárias baseadas em evidências? Os usos de pesquisas sociojurídicas empíricas pelo Conselho Nacional de Justiça. 2022. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/254694>. Acesso em: 11 abr. 2024.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva et al. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222132>. Acesso em: 26 mar. 2024.

HASSE, Franciane. Implicações do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e da sociedade digital no acesso à justiça no processo judicial eletrônico–PJe. *Revista Jurídica UNIDAVI*, Rio do Sul, v. 4, n. 2, 2018. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/juridica/article/view/6171>. Acesso em: 30 out. 2024.

BOFF, Salete Oro; HASSE, Franciane. Implicações do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e da sociedade digital no acesso à justiça no processo judicial eletrônico – PJe. *Revista Jurídica (FURB)*, [S. l.], v. 21, n. 44, p. 161–183, 2017. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/juridica/article/view/6171>. Acesso em: 20 jan. 2026.

HELOANI, Roberto. Modelos de gestão e educação: gerencialismo e subjetividade. São Paulo: Cortez Editora, 2023. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555553840/>. Acesso em: 02 jun. 2025.

HINO, Marcia Cassitas; CUNHA, Maria Alexandra. Adoção de tecnologias na perspectiva de profissionais de direito. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. e1952, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/5Wjt4wRZ9PJF8nZv8qV5fD/>. Acesso em: 09 dez. 2024.

HOFFMANN, Diogo Silva; LIMA FILHO, Raimundo. Reforma Gerencial E Indicadores De Desempenho: Uma Revisão Bibliográfica. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [s. l.], 2017. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/02/reforma-gerencial.html>. Acesso em: 12 maio 2025.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 92,5% domicílios tinham acesso à Internet no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/21581-informacoes-atualizadas-sobre-tecnologias-da-informacao-e-comunicacao.html>. Acesso em: 20 jan. 2026.

IGREJA, Rebeca Lemos; RAMPIM, Talita. Acesso à justiça e transformação digital: um estudo sobre o programa Justiça 4.0 e seu impacto na prestação jurisdicional. **Revista de Direito Público**, Brasília, DF, v. 19, n. 102, p. 120-153, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6512>. Acesso em: 14 out. 2023.

JUNIOR, Lino; ALVES, Daniel. Transparência Ativa na Justiça: O Modelo Gerencialista do CNJ e sua incidência na criação do Datajud. 2023. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100134/tde-24102023-184608/>. Acesso em: 23 fev. 2025.

JUNQUILHO, Tainá Aguiar; MAIA FILHO, Mamede Said. Inteligência artificial no poder judiciário: lições do projeto Victor. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, n. 48, p. 147-160, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5615>. Acesso em: 17 nov. 2025.

JUSTIÇA DO TRABALHO. Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região. Página Inicial. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <http://www.trt1.jus.br>. Acesso em: 20 out. 2023.

JUSTIÇA DO TRABALHO. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Notícias. Porto Alegre, 2024. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/280028>. Acesso em: 16 jan. 2026.

KLEIN, Angelica Denise. O processo judicial eletrônico como instrumento facilitador para efetivação da política pública de acesso à justiça. 2017. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/1615>. Acesso em: 26 maio 2024.

KREUZ, Leticia Regina Camargo; VIANA, Ana Cristina Aguiar. 4ª Revolução Industrial e governo digital: exame de experiências implementadas no Brasil. **Prismas: Revista de Direito Público**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 110-128, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969804006/>. Acesso em: 26 maio 2024.

LENZ, Carlos Eduardo Thompson Flores. O Conselho Nacional de Justiça e a administração do Poder Judiciário. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 6, n. 23, p. 21-37, 2006. Disponível em: <https://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/435>. Acesso em: 13 maio 2025.

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil de. As Reformas Administrativas no Brasil: Modelos, Sucessos e Fracassos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 2, p. 5-31, 1998.

LINO, Daniel; MACHADO, Jorge. Gerencialismo e Justiça aberta. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 1-22, 2024. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/1755>. Acesso em: 26 mar. 2024.

LONGUINI, Regina Célia Ferrari; DENARDI, Eveline. O uso da inteligência artificial como instrumento de promoção de sustentabilidade no poder judiciário brasileiro: os impactos da justiça 4.0. **Revista da Escola do Poder Judiciário do Acre – ESJUD**, Rio Branco, v. 1, p. 146-165, 2023. Disponível em: <https://esjud.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2023/11/revista-ano-01-inaugural.pdf>. Acesso em: 25 maio 2024.

LOTTA, Gabriela; CAVALCANTE, Pedro. **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação.** Brasília: ENAP, 2015.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando; PACHECO, Regina (orgs.). **Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI.** 2. reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MAIOR, Jorge Luiz Souto; SEVERO, Valdete Souto. A Justiça do trabalho como instrumento de Democracia. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 642-669, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdp/a/q9cs7WDPMqfZHZ4xGzW4XYp/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

MAKOWIECKY SALLES, Bruno; MARCIO CRUZ, Paulo. Jurisdiction and Artificial Intelligence: Reflections and some Applications in Brazilian Courts. **Opinión Jurídica**, Medellín, v. 21, n. spe46, a6, dec. 2022. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25302022000300006. Acesso em: 20 mar. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1966. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2025.

MENDONÇA, Marcelo Tadeu; NASCIMENTO, Antonio Carlos Lacerda. Desafios da acessibilidade à justiça na era digital: implicações e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 9, n. 11, p. 279–291, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i11.12102>. Acesso em: 19 mar. 2025.

MENEZES, Rafaella Fagundes de. **Gestão e Trabalho no Judiciário: Desafios da Nova Lógica Gerencial.**: Editora Thoth, 2025. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?books?hl=pt-BR&lr=&id=Q2lcEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=MENEZES,+Rafaella+Fagundes+de>. Acesso em: 16 out. 2025.

MORAES, Maria Laura Brenner. Modelos de gestão, performatividade e intensificação do trabalho docente. **Revista Thema**, Pelotas, v. 15, n. 2, p. 553–562, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/796>. Acesso em: 17 nov. 2025.

MORAGAS, Zulmira Alves. **Cartório Escola**. 2005. 34 p. Monografia (Especialização) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. **Ethos Jus**: revista acadêmica de ciências jurídicas, Avaré, n. 1, p. 99-105, 2009. Disponível em: https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf. Acesso em: 29 jun. 2025.

MOREL, Regina Lucia M.; PESSANHA, Elina G. A justiça do trabalho. **Tempo Social**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 87-109, jun. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/rGr3RvbHZ9pFszfWntDDV5w/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

MOTTA, Fabrício; GODINHO, Heloisa Helena Antonacio Monteiro. Administração pública e Poder Judiciário: eficiência no gasto público e modernização da gestão. In: **Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas**. São Paulo: USP, 2017. v. 1, p. 177-195. Acesso em: 21 maio 2025.

MYSCZUK, Ana Paula; BARAN, Kelly Pauline; SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da. A configuração das metas temporais do conselho nacional de justiça como política pública. **Revista de Direito Brasileira**, São Paulo, v. 16, n. 7, p. 235-255, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/316688362> . Acesso em: 11 abr. 2024.

NASCIMENTO, Antonio Carlos Lacerda et al. Processo judicial eletrônico e exclusão digital: desafios para a garantia do acesso à justiça. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 2562–2576, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17971>. Acesso em: 17 jan. 2026.

NUNES, Edson. **A Gramática Política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

OITICICA, Thatiana Pedroso Pereira Monteiro; BARBOSA, Milka Alves Correia. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 147-160, 2021. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/>. Acesso em: 23 fev. 2025.

OLIVEIRA VIANNA, Francisco José de. **Instituições políticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Record, 1974. v. 1.

ONU. BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: ONU Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 20 de jan. de 2026.

PACHECO, Regina Silvia; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. In: **Crise política e reforma das instituições de Estado brasileiro**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2006. p. 149-170. Disponível em: <https://bresserpereira.centrodeeconomiapolitica.org/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

PAZ, Anderson. Liberdade e Democracia em Tocqueville: Um Contraste entre a Descentralização Espontânea da Democracia Americana e a Centralização Racionalista da Revolução Francesa. **MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics**, São Paulo, v. 9, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5863/586370158015/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

PINHEIRO, Claudia Regina Reina. O modelo gerencialista implantado no poder judiciário e o impacto na magistratura. 2018. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://amatra1.org.br/wp-content/uploads/2020/06/tese-doutorado-Claudia-Regina-Reina.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2024.

PINHEIRO, Silvia Silva Martins. A política de educação no brasil e os desafios impostos no contexto de crise estrutural do capital. **Moitará: Revista do Serviço Social da UNIGRANRIO**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 7, p. 115-137, 2022. Disponível em: [link local removido]. Acesso em: 19 fev. 2025.

PINTO, Bruna Patrícia Ferreira et al. Renovação e eficiência: administração pública gerencial no âmbito judiciário. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, n. 51, p. 90-102, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3191>. Acesso em: 13 jan. 2026.

PROCESSO ELETRÔNICO. Sistema de audiências será integrado ao PJe-JT. [S. l.]: AASP, 2014. Disponível em: <https://processoeletronico.aasp.org.br/sistema-aud-sera-integrado-ao-PJe-jt/>. Acesso em: 29 out. 2024.

LEITE, Leonardo Queiroz. Administração pública no Brasil: as reformas administrativas do DASP e do Decreto-Lei nº 200 em perspectiva comparada. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, v. 13, n. 27, p. 221–248, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/rbhcs.v13i27.13073>. Acesso em: 25 ago. 2025.

RAMOS, Manoel Ferreira; CHAI, Cássius Guimarães. Desafios do programa justiça 4.0: as estratégias do poder judiciário do maranhão para o acesso à justiça em um cenário desigual. **Revista de Soluções Conflitos**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/>. Acesso em: 25 maio 2024.

REGATIERI, Ricardo Pagliuso. Patrimonialismo: o debate brasileiro e alguns elementos para sua crítica. **Revista Brasileira de Sociologia**, [s. l.], v. 9, n. 23, p. 204-227, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8735370>. Acesso em: 17 nov. 2025.

REICHELDT, Luis Alberto. Reflexões sobre o modelo do juízo 100% digital à luz do direito fundamental ao acesso à justiça. In: **Direito, Ambiente e Tecnologia: estudos em homenagem ao professor Carlos Alberto Molinaro**. Porto Alegre: PUCRS, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

REYMAO, Ana Elizabeth Neirão; CEBOLÃO, Karla Azevedo. Análise de eficiência da justiça do trabalho no Brasil. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://indexlaw.org/>.

REZENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 50, p. 123-142, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/ckSgGmtXCwnK3HK46DF3MSN/>. Acesso em: 21 abr. 2024.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Justiça. Código de normas da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro – Parte Judicial. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/documents/d/cgj/codigo-de-normas-da-cgj-parte-judicial-atualizado-29-08-2024-1->. Acesso em: 13 jan. 2026.

RODRIGUES, Luciléa Lage Dias. O Desafio do PJe-JT em busca da eficiência da gestão processual e da celeridade: nova realidade do Poder Judiciário Trabalhista. [S. l.: s. n., 20--].

SANTOS, Midia Laís Trajano dos. Um estudo sobre o exercício do jus postulandi como ferramenta de acesso à justiça do trabalho durante a pandemia da covid-19 [...]. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/21063>. Acesso em: 26 maio 2024.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; LODI, Midian Darisa de Feitosa. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário – uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 925–945, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/DMwW7QrbTQ4t54p5xLGKwYr/>. Acesso em: 23 maio 2024.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. A reforma do poder judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 68-80, ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p68>. Acesso em: 29 fev. 2024.

SESTOKAS, Lucia. Entre papéis e máquinas: breves considerações sobre a virtualização dos processos judiciais no Brasil. **Tessituras: Revista de Antropologia e Arqueologia**, Pelotas, v. 9, n. 2, p. 144-169, 2021. Disponível em: [link local removido]. Acesso em: 09 dez. 2024.

SILVA, Danniell Gustavo Bomfim Araújo da. Justiça 4.0: novas tecnologias, antigas desigualdades. **Revista da Escola do Poder Judiciário do Acre – ESJUD**, Rio Branco, n. 2, p. 54-72, 2023. Disponível em: <https://esjud.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2023/11/revista-ano-02-edicao-02.pdf>. Acesso em: 24 maio 2024.

SILVA, Gustavo Melo; LOURENÇO, Rosenery Loureiro; ANGOTTI, Marcello. Parcerias Público-Privadas: modernização administrativa e relacionamentos econômicos imersos em conflitos de interesse e corrupção. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 3, p. 538-558, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/mwt4LRY3WmxkMC7kmtDhKXdl/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

SILVEIRA, Alexander Diniz da Mota; DE CARVALHO, Paulo Sérgio Oliveira; CÓRDULA, Vitor Fernando Gonçalves. O processo eletrônico, seus desdobramentos na Justiça do Trabalho e o Conselho Nacional de Justiça como seu agente unificador. [S. l.: s. n.,

2012]. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/16042353.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

SOUSA, Rosimary Carneiro. A influência dos modelos de administração pública na gestão do tribunal de justiça do maranhão e a percepção dos servidores sobre o clima organizacional. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28910>. Acesso em: 20 maio 2024.

SOUZA, Rosangela Aparecida; SILVA, Daniela de Oliveira. Os paradigmas 4E'S da Gestão Pública: Eficiência, Eficácia, Efetividade E Economicidade. *In: XII Simpósio De Ciências Aplicadas Da FAIT*, 2015, Itapeva. Itapeva: FAIT, 2015. Disponível em: <http://fait.revista.inf.br/>. Acesso em: 30 out. 2024.

TARTUCE, Fernanda; BRANDÃO, Débora. Mediação e conciliação on-line, vulnerabilidade cibernética e destaques do ato normativo nº 1/2020 do NUPREMEC/SP. *Cadernos Jurídicos*, São Paulo, ano 21, nº 55, p. 153-162, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

THOMÉ, Antonella Cequinel Thá; CARVALHO, Cely Say de. Tecnologia e inovação na Administração Pública: desafios e oportunidades. *In: Administração Pública: teorias e fundamentos de pesquisa*. Editora Científica Digital, 2023. v. 1, p. 272-282. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/230412852.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2024.

VICTOR, Sérgio Antônio Ferreira (org.). Separação de Poderes. Brasília: IDP, 2015. v. 2. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/1984>. Acesso em: 07 jun. 2025.

WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: UNB, 2000.

WEBER, Max. Metodologia das Ciências Sociais. São Paulo: Cortez Editora, 2022. Disponível em: Minha Biblioteca. Acesso em: 20 maio 2024.