

## Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro: a ponte para Justiça 4.0

Anderson de Paiva Gabriel

Alexandre Libonati de Abreu

Fábio Ribeiro Porto

Resumo: O presente artigo tem por objetivo analisar o impacto da Resolução n. 335/2020 na transformação digital em curso no Poder Judiciário, proporcionando reflexões acerca da necessidade desta à luz das rápidas alterações nas dinâmicas sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas, inclusive com disrupções tecnológicas. Para tanto, será realizado um breve histórico da reformulação do modelo de gestão no Judiciário, com a delimitação das linhas gerais da nova concepção, a partir da introdução ao processo eletrônico, tratando da ideia de “governo digital”, para, por fim, analisar a Resolução n. 335/2020 e sua repercussão para a construção do Judiciário 4.0, em uma adequação da milenar instituição à sociedade contemporânea e aos novos tempos.

Palavras-Chave: Poder Judiciário. Política pública. Revolução digital.

Abstract: The purpose of this article aims to analyze the impact of Resolution CNJ number 335/2020 into the digital transformation of the Judiciary, providing reflections on the need for this in light of the rapid changes in social and economic dynamics that have taken place in recent decades, including technological disruptions. For that, a brief history of the reformulation of the management models of the Brazilian Judiciary will be carried out, with the delimitation of the general lines of the new conception, from the introduction of the electronic procedure records instead of paper files to the idea of “digital government”. The article finally analyzes CNJ Resolution’s number 335/2020 and its repercussion in the construction of the so-called Judiciary 4.0, in an adaptation of the millenary institution to contemporary society and new times.

Keywords: Judicial power. Public policy. Digital revolution.

### 1 Introdução: um novo modelo de gestão

A Administração, como disciplina autônoma, surgiu no século XX e tem como objeto o estudo das organizações — sistemas sociais formalmente organizados — bem como as pessoas que delas fazem parte. Ao longo do referido século, esse ramo do conhecimento floresceu sobremaneira, tornando-se essencial para a evolução das instituições públicas e privadas.

Nesse sentido, a Teoria da Administração já considerava, desde os seus primórdios, o planejamento como uma de suas funções básicas. Com efeito, um dos quatro princípios da administração científica elencados por Taylor<sup>1</sup>, criador da Escola da Administração Científica, era justamente o *planejamento*, sendo inclusive o primeiro deles.

A despeito de tal fato, a gestão estratégica só ganhou a atenção acadêmica a partir da década de 1950<sup>2</sup>. Conforme preconiza Bryson, a gestão estratégica, para ser efetiva, deve se apoiar em um conjunto organizado de atividades, denominado processo de planejamento estratégico, que pode ser definido como o *esforço disciplinado para*

*produzir decisões e ações fundamentais, que moldam e guiam o que é uma organização, o que ela faz e por que faz*<sup>3</sup>.

Forçoso reconhecer que a maior parte dos estudos eu envolve a gestão estratégica foi inicialmente direcionada para as empresas privadas. Dessa forma, até o início dos anos 1980, o planejamento estratégico no setor público se voltava, primariamente, para as organizações militares e para o apoio à formulação de políticas de governo em larga escala.

Apenas nos últimos 25 (vinte e cinco) anos é que as práticas de planejamento estratégico se espalharam para um amplo espectro de entidades do setor público, no contexto das reformas dos órgãos do Estado e sob o foco do “modelo gerencial puro”<sup>4</sup>.

Nessa linha, a gestão no setor público passou a se caracterizar por uma “despolíticação” da administração, aliada à ênfase no conceito de eficiência governamental. Os novos caminhos do modelo gerencial passaram a ser norteados por conceitos e práticas já há muito aplicados nas empresas privadas: flexibilidade de gestão, foco na qualidade dos serviços e priorização das demandas do consumidor.

As práticas de gestão adotadas na ad-

<sup>1</sup> *Taylorismo* ou *Administração científica* é o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro estadunidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que é considerado o *pai da administração científica* por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial (TAYLOR, 1990). Sobre o tema: (CHIAVENATO, 1999).

<sup>2</sup> (CERTO; PETER, 1993). No mesmo sentido: (FLEURY, 2005).

<sup>3</sup> (BRYSON, 1995, p. 5).

<sup>4</sup> (ABRUCIO, 1997).

ministração pública foram sintetizadas na obra de David Osborne e Ted Glaber<sup>5</sup>, em que se apontou que os problemas nas entidades governamentais não estavam nas pessoas, mas sim no sistema de gestão, e que somente a reforma das instituições e dos incentivos tornaria a burocracia apta a responder às novas demandas de efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços.

Nesse sentido, analisaremos, ao longo do artigo, como um novo modelo de gestão possibilitará a modernização do Poder Judiciário, perpassando o advento do processo eletrônico, a sua automação e o uso de *softwares*, para, em seguida, analisar o surgimento do PJE, a multiplicidade de sistemas eletrônicas no país e suas implicações, culminando na criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br) — que consubstancia a revolução digital no Judiciário e aperfeiçoando a política pública.

## 2 A modernização do Poder Judiciário

Partindo do pressuposto de que a realização dos direitos fundamentais é a razão de ser e a medida de legitimação do Estado, conforme Ingo W. Sarlet<sup>6</sup>, o acesso à Justiça pode ser considerado direito fundamental primordial, pois, como bem ensina Mauro Cappelletti, “O acesso à justiça pode, portanto, ser encarado com o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretende garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos”<sup>7</sup>. A relação entre informatização do processo e acesso à Justiça reflete-se em uma série de benefícios trazidos à dinâmica processual.

A ideia de democratização do acesso à Justiça traduz inequívoca fórmula de política expansionista, e em seu desenvolvimento, percorremos uma longa trajetória desguarnecida dos olhares, reflexões e decisões gerenciais. Habilidades cognitivas foram desprezadas, pois quase sempre partimos de um conceito primário e, de certo modo, limitado — a simples multiplicação de órgãos jurisdicionais (o conceito de “Justiça Presente” em todos os lugares).

Modernizar o Poder Judiciário não significa, exclusivamente, contratar novos ser-

vidores e magistrados no velho e conhecido círculo vicioso em que o aumento do número de processos demanda mais juízes, mais cargos, mais servidores e mais prédios. O exponencial inchaço da máquina administrativa, exigida para fazer frente à atividade que deveria ser meio de pacificação social e nunca um fim em si mesma, não mais encontra guarida na atual conjuntura.

O aspecto mais visível do que se costuma chamar “a crise da Justiça”, sem qualquer resquício de dúvida, é a duração dos processos. Atribui-se, como elemento marcante de nossa ineficiência, a morosidade da prestação jurisdicional. Nesse sentido, os processos no Brasil aguardam desfecho por, em média, 4 anos e 10 meses, tempo que tem se logrado reduzir ano após ano (em 2015, a média era de 5 anos e 6 meses)<sup>8</sup>. E no ponto, cumpre destacar a célebre afirmativa de Rui Barbosa, apontando que “a prestação jurisdicional tardia nada mais é do que uma injustiça travestida de justiça”<sup>9</sup>, o que torna evidente a íntima relação entre efetividade e duração razoável.

O tradicional modelo de gestão administrativa burocrática do serviço público não mais satisfaz às complexas e crescentes demandas da sociedade moderna, não se podendo conceber o alheamento da máquina judiciária ao conceito de gestão contemporânea. Desse modo, é de fundamental importância empregar novas metodologias, cientificamente comprovadas pelo sucesso em empresas públicas e privadas, a fim de dissipar padrões há muito ultrapassados.

O conceito de eficiência, nas várias nuances em que se reveste, não deve ser apenas assimilado, mas sim implementado por meio de mudanças organizacionais e culturais no cotidiano do Poder Judiciário. Exige-se uma gestão contemporânea, livre do ultrapassado sistema institucionalizado, aprisionado em verdadeiro espartilho de aço. Estamos aprendendo mais sobre nós mesmos, nossa realidade, funções e objetivos fundamentais, e assim, construindo um efetivo compromisso com a missão organizacional.

Não há dúvida de que o Judiciário brasileiro vem passando por uma série de radicais mudanças. O modelo gerencial já alcançou o Poder Judiciário, como vimos, a exigir uma administração judiciária qualificada, flexível e ágil, visando corresponder às necessidades pelas quais passa a sociedade

5 (OSBORNE; GABLER, 1994).

6 (SARLET, 2006, p. 74).

7 (CAPPELLETTI, 1988, p. 12). Assim também (ORIONE, 1998, p. 81), para quem “a ação (deve ser vista) como garantia indispensável a sobrevivência no Estado de Direito, já que constitui a última esperança daquele que se sente injustiçado e que não detém nenhum outro meio para fazer valer suas pretensões”.

8 (CNJ, 2019, p. 4-8).

9 (BARBOSA, [1972], p. 29).

brasileira e o próprio mundo pós-globalização.

Nesse sentido, o êxito na racionalização dos trabalhos forenses está centrado em dois pontos cruciais: a utilização da *tecnologia* em benefício da prestação jurisdicional e a capacidade de *inovação* das gestões dos Tribunais. E também são duas as condições básicas para o bom desempenho da atividade judicial: *efetividade* e *eficiência*. Efetividade do processo e eficiência administrativa. A efetividade é tarefa do julgador; a eficiência é dever do administrador. Ambas, entretanto, estão imbricadas, porque a eficiência é ingrediente essencial da efetividade. Não há como se alcançar a efetividade do processo sem a eficiência administrativa.

Se na atividade privada *busca-se o lucro, na administração da justiça o lucro é a eficiência; é a prestação jurisdicional em tempo razoável e acessível a todos*<sup>10</sup>. Para tanto, imperiosa a racionalização dos trabalhos, com a reengenharia na estrutura de pessoal e capacitação adequada, inclusive por meio da educação a distância. Além disso, a simplificação de rotinas procedimentais e a indispensável virtualização dos trâmites processuais (processo eletrônico), bem como a automatização de fluxos, que reduz o trabalho humano e, principalmente, o tempo “vazio do processo”, permitem maximizar a eficiência operacional.

Aos céticos, vale a lembrança de Bertold Brecht: “*As revoluções se produzem nos becos sem saída*”<sup>11</sup>. Vivemos a era cibernética<sup>12</sup>. Já restam dissipadas as dúvidas acerca do extremo proveito que o uso da tecnologia determina nos trabalhos forenses. Testemunhamos o nascimento de um novo tempo e a própria transformação da sociedade<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Sérgio Cavalieri Filho no discurso proferido na posse da nova Administração do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (biênio 2007/2008) “*na Administração Privada busca-se o lucro. Na Administração da Justiça o lucro é a eficiência; é a prestação jurisdicional em tempo razoável e acessível a todos*” (RELATÓRIO FINAL BIÊNIO 2005/2006 - TJRJ).

<sup>11</sup> (BRECHT, 1970).

<sup>12</sup> É fato incontroverso a profunda transformação vivenciada pela sociedade contemporânea. Testemunhamos o surgimento de uma nova era, propiciada pelos avanços tecnológicos e científicos, que vêm modificando de modo significativo a vida em nosso planeta. Esse novo momento histórico revela-se por meio do advento da denominada *sociedade da informação*, na qual a tecnologia deixa de ser exclusividade das universidades e dos centros científicos, passando a fazer parte do cotidiano dos indivíduos, em razão do aumento substancial do acesso aos computadores e da disseminação do uso da informática. Hoje se fala com frequência em “internet das coisas”, inteligência artificial, “BigData” etc. Relembrando um antigo sucesso do R.E.M. “*it’s the end of the world as we know it (I feel fine)*”, o mundo moderno tem uma nova roupagem.

<sup>13</sup> (PORTO, 2019). A nossa vida mudou drasticamente nos últimos dez anos por força do advento da tecnologia e fatalmente irá mudar ainda mais nos próximos 20 (vinte) anos. Vejamos apenas alguns singelos exemplos: 1. *Softwares* irão alterar o modelo de trabalho da maioria das indústrias tradicionais nos próximos 5-10 anos; 2. O Uber é apenas um *software* (aplicativo), não possui carros, e desponta como umas das maiores empresas de transporte do mundo; 3. *Airbnb* é agora uma das maiores empresas hoteleira do mundo, embora eles não possuam

Abreviamos as distâncias e ampliamos significativamente todos os campos do conhecimento humano. A *internet* hoje é elemento indispensável de qualquer empresa ou órgão governamental<sup>14</sup>.

Assim, atento aos novos caminhos para a adequada gestão na Administração Pública, o Poder Judiciário deve exercer sua atividade orientando-se pela busca de maior efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços, envolvendo a sociedade<sup>15</sup> e seus quadros internos na formulação e implementação de uma visão de futuro, sendo indispensável, para tanto, o auxílio de recursos tecnológicos.

## 2.1 O advento do processo eletrônico

O primeiro salto tecnológico dado pelo Poder Judiciário se deu por meio da adoção do processo eletrônico, em substituição ao vetusto processo físico. O crescimento da demanda judicial não encontrou paridade no repasse de recursos, nem precedente em outras cortes do mundo. Ademais, as limita-

quaisquer propriedades; 4. Inteligência Artificial computadores se tornam exponencialmente melhores em compreender o mundo. Um computador bateu o melhor Go player no mundo, 10 anos mais cedo do que o esperado. Nos EUA com o IBM Watson, é possível obter aconselhamento legal (até agora para as coisas mais ou menos básicas) em poucos segundos, com uma precisão de 90% em comparação com uma precisão de 80% quando feito por seres humanos. O Watson já ajuda médicos no diagnóstico de câncer, com uma precisão superior aos humanos. O Facebook agora tem um *software* de reconhecimento de padrões que podem reconhecer rostos melhores do que seres humanos; 5. Carros autônomos em 2025 os primeiros carros de auto condução estarão disponíveis para o público. No futuro será possível chamar um carro com o seu telefone, ele vai aparecer no seu local e levá-lo ao seu destino. Não será preciso estacioná-lo, só será pago a distância percorrida. 6. Os carros elétricos vão se tornar tendência. As cidades serão menos barulhentas, porque todos os carros novos serão movidos a eletricidade. Eletricidade se tornará incrivelmente barata e limpa: produção Solar tem tido uma curva exponencial de 30 anos, agora você pode ver o impacto crescente; 7. Impressão 3D O preço da impressora 3D mais barata caiu dos US \$ 18.000 para US \$ 400 nos últimos 10 anos. Ao mesmo tempo, tornou-se 100 vezes mais rápida. No futuro todas as grandes empresas de calçados, poderão produzir sapatos com impressão 3D. São apenas alguns exemplos.

<sup>14</sup> O uso da tecnologia tem revolucionado as nossas vidas e causado disrupções na sociedade contemporânea. No setor privado, a permanente necessidade de inovação já deixou muitas marcas. Todos, com pelo menos 30 anos de idade, irão se recordar de empresas como a Blockbuster (locação de filmes), Kodak (máquinas fotográficas) e Blackberry. Essas marcas eram figuras presentes no cotidiano de grande parte da população décadas atrás, mas hoje desapareceram ou se encontram com fatias diminutas do mercado, por não terem seguido as tendências de inovação em seus campos (NEGÓCIOS, 2017). Uber, Airbnb e Netflix, para ficar em alguns poucos exemplos, vem transformando a economia e as dinâmicas sociais, em um claro reflexo de um mundo cada dia mais digital. Reportagem, na coluna Tilt da Uol, enumera uma série de disrupções recentes, destacando a veloz transição da carta para o email, do táxi para o Uber, do CD para o Spotify, da locadora para a Netflix, das agências para o Booking, das enciclopédias para o Google e Wikipedia, dos hotéis para o Airbnb, das mensagens e ligações para o Whatsapp, dos classificados para a internet, da loja de revelação para o celular, dos mapas para o gps e Waze, da televisão para o Youtube e das agências bancárias para o app. De fato, “Há pouco mais de um ano quem imaginava que muitas das capitais brasileiras estariam com patinetes elétricas alugadas circulando para lá e para cá? E há dois anos, que teríamos uma epidemia de entregadores do Rappi ou Uber Eats? Vamos um pouco mais longe: há menos de dez anos, sequer usávamos Netflix ou Uber” (RIBEIRO, 2019).

<sup>15</sup> Parafrazando o Ministro Edson Vidigal “*Havendo transparência, haverá maior possibilidade de compreensão. Havendo compreensão, há respeito; e havendo respeito, todas que tenham contribuído para a realização da justiça, terão o respeito da sociedade e, por conseguinte, terão maior autoridade*”. (VIDIGAL, 2004, p. 14-17).

ções orçamentárias a que está submetido o Judiciário acarretavam dificuldades na ampliação de seu quadro funcional ao patamar adequado para fazer face a esse elevado crescimento<sup>16</sup>.

Nesse sentido, o Estudo de Imagem do Poder Judiciário destaca que, em 48 (quarenta e oito) países, a média é de 21 (vinte e um) magistrados por cem mil habitantes, sendo que o Brasil ocupa o 38º (trigésimo oitavo) lugar no ranking com apenas 8,58 (oito vírgula cinquenta e oito) magistrados a cada cem mil habitantes<sup>17</sup>. Em outro giro, no entanto, é o 4º (quarto) país com maior número de processos por juiz<sup>18</sup>.

Apenas a título exemplificativo, existem 43 (quarenta e três) juízes para cem mil habitantes na Croácia, 27 (vinte e sete) na Áustria, 26 (vinte e seis) na Grécia, 24 (vinte e quatro) na Alemanha, 19 (dezenove) em Portugal, 15 (quinze) na Suíça, 14 (quatorze) na Holanda, 12 (doze) na Espanha, 11 (onze) na Itália e 10 (dez) na França, todos com número superior ao Brasil<sup>19</sup>. Como se não bastasse, alguns desses países contam com o sistema de contencioso administrativo, no qual as decisões são tomadas por autoridades não judiciais, além de vários contarem com juízes não profissionais que realizam parte dos julgamentos, o que evidencia a teratológica discrepância na proporção de processos por juízes.

Saliente-se desde já o alerta feito pelo Ministro do Superior Tribunal de Justiça Luis Felipe Salomão e pelos juízes Valter Shuenquener Araujo e Daniel Carnio Costa: “A prevalecer a atual cultura litigante, há um te-  
16 De acordo com o CNJ (2013), o Poder Judiciário conta com 17.077 magistrados e 390.338 funcionários, entre servidores efetivos, requisitados, comissionados e terceirizados. São nove magistrados e 205 servidores para cada 100 mil habitantes. Apesar do crescimento de 3,2% no número de magistrados em 2012, a carga de trabalho por juiz também aumentou 1,8% e hoje é, na média de todo o Judiciário, 5,618 processos para cada magistrado. Levando em conta os dados dos últimos quatro anos, o aumento no volume de processos em trâmite (10,6%) foi superior ao do número de magistrados (5,8%), por isso a tendência de crescimento na carga de trabalho. No final de 2015, havia 17.388 magistrados e 278.515 servidores. O número de casos novos por magistrados no ano de 2015 chegou em 1.455 no segundo grau. <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be-3dbb344931a933579915488.pdf>. O jornal o Estadão publicou em 2014 uma reportagem intitulada O País dos paradoxos: tem os juízes mais produtivos do mundo, mas um Judiciário dos mais morosos e asoberbados onde o repórter José Denilson Branco destaca a alta produtividade dos magistrados brasileiros e aponta a diferença da carga de trabalho dos magistrados brasileiros comparado com outros países “A diferença começa pela quantidade de juízes e de casos novos que cada um deles recebe. Para cada grupo de 100.000 habitantes, o Brasil tem 8 juízes (16.000 juízes para 2.000 grupos de 100.000 habitantes – 200 milhões/hab), enquanto que Portugal tem 19 juízes/100 mil/hab, Itália 10,2 e Espanha 10,7. Cada um dos 19 juízes portugueses recebe apenas 379 casos novos por ano. Os juízes italianos recebem 667 e os espanhóis 673. Juízes brasileiros recebem em média 1.375 casos novos, com picos de média de até 2.900 (em SP, RJ e RS). Ou seja, a Justiça brasileira tem o dobro da carga de trabalho do juiz europeu. E o número de processos em tramitação só aumenta a cada ano. São quase 100 milhões”. (BRANCO, 2014).

17 (LAVAREDA; MONTENEGRO; XAVIER, 2019, p. 26).

18 (FELONIUK, 2019).

19 (EUROPEAN, 2018)

mor quanto ao colapso do sistema judicial brasileiro, que já funciona próximo do limite de sua capacidade operacional”<sup>20</sup>.

Não causa espanto, portanto, o fato de a pesquisa “Quem somos: a magistratura que queremos” ter revelado que 95,5% dos juízes de primeiro grau, 93,9% dos desembargadores, 93,7% dos inativos e 100% dos ministros de tribunais superiores considerarem, entre as dificuldades atuais do Poder Judiciário, que a sobrecarga dos magistrados constitui o obstáculo essencial ou relevante para a maior eficiência da atividade judicial<sup>21</sup>.

Diante dessa realidade, coube aos gestores a busca de uma alternativa que pudessem contribuir para solucionar o impasse, ainda que não em caráter definitivo, mas que proporcionasse resultados satisfatórios e contribuísse para a melhoria na qualidade e na celeridade da prestação jurisdicional.

Nesse contexto, passou-se à implantação do processo judicial eletrônico que, tal como o processo judicial tradicional (físico), em papel, é um instrumento utilizado para chegar a um fim: a decisão judicial definitiva capaz de resolver um conflito. A grande diferença entre um e outro é que o eletrônico tem a potencialidade de reduzir o custo financeiro<sup>22</sup>, ambiental e temporal para se chegar à mesma decisão.

De fato, cumpre registrar que o processo eletrônico permite a execução de tarefas de forma paralela ou simultânea por várias pessoas, trazendo consigo a extinção de uma série de atividades antes existentes e que se tornaram desnecessárias, tais como juntadas de petições, baixa de agravos de instrumento, juntadas de decisões proferidas por Cortes especiais ou pelo Supremo Tribunal Federal, além de abolir a necessidade de formação de autos de agravo de instrumento em razão da disponibilidade de peças inerente ao processo eletrônico. Ademais, elimina a necessidade de contagens e prestação de informações gerenciais para órgãos de controle, tais como as Corregedorias e o Conselho Nacional de Justiça, e otimiza o próprio trabalho nos processos judiciais, ao permitir o desenvolvimento de novas funcionalidades capazes de agilizar a apreciação de pedidos e peças processuais.

20 (COSTA; SALOMÃO; ARAUJO, 2020).

21 (VIANNA; CARVALHO; BURGOS, 2020, p. 101-108).

22 Composto dentre outros fatores pela: (a) Formação e autuação dos autos (capa, papel, etiqueta, “borboleta”, etc.); (b) Logística de autuação e distribuição; (c) Pessoal para formar e manejar o processo; (d) Espaço físico e acomodação para abrigar os processos; (e) Manutenção de arquivo dos autos findos;

Essas medidas têm como resultado a redução do tempo de atividades acessórias ao processo judicial, permitindo que sejam praticados mais atos tendentes à solução final e, portanto, agilizando o fim dos conflitos.

Uma comparação razoável seria imaginar o Judiciário como um veículo que tem que transportar uma carga de um ponto a outro. A carga seria a decisão judicial; o motor, os magistrados e servidores; e o tempo e o combustível, o custo do processo judicial. Em um processo tradicional (físico), o Judiciário seria um trem “Maria Fumaça” pesado, que gasta muito combustível nocivo ao meio ambiente e leva um longo tempo para chegar ao destino, porque seu motor tem que mover, além da carga “útil”, a carga da própria locomotiva. No processo eletrônico, o Judiciário seria um “trem-bala”, com um motor mais leve e muito rápido, que consegue levar a carga ao destino de modo mais célere e com um custo (financeiro, econômico e ambiental) muito menor.

## 2.2 Automação do processo

Em uma segunda etapa do processo de modernização do Poder Judiciário, surge a necessidade de extrair do processo eletrônico mais potencialidades, aproveitando-se ao máximo o que a era *cibernética* tem para oferecer por meio da automação.

Embora seja apenas um meio, o processo eletrônico trouxe algumas mudanças significativas na gestão dos Tribunais. Houve uma verdadeira revolução na forma de trabalhar o processo judicial. A essa revolução correspondeu uma revisão das rotinas e práticas tradicionais, porquanto o que havia antes precisou adaptar-se à nova realidade.

A *primeira grande mudança* ocorreu na distribuição do trabalho nos órgãos judiciais, uma vez que se tornou necessário deslocar a força de trabalho das secretarias e cartórios para os gabinetes dos magistrados.

Em varas de primeiro grau e em órgãos que processam feitos originários, boa parte do tempo do processo era despendido na secretaria, onde realizavam-se os atos processuais determinados pelos magistrados. Suprimidas as atividades mecânicas, a consequência foi uma atrofia de secretarias e cartórios, com a redução do tempo necessário para que um processo voltasse aos gabinetes, que, por consequência, se viram repletos de processos em um curto espaço

de tempo.

Forçoso, portanto, um novo modelo de gestão cartorária, uma vez que a automação do fluxo processual gerou um aumento significativo na velocidade de tramitação dos feitos, a demandar um novo modelo de *distribuição da força de trabalho*.

Essa é uma mudança que demonstra, de forma cristalina, como a automação do processo eletrônico pode levar a uma melhoria na atividade jurisdicional, já que é lá, no gabinete, que são produzidos os atos que justificam a existência do Poder Judiciário.

A *segunda transformação relevante* foi percebida no dimensionamento e na estruturação das serventias judiciais. Fatalmente, num futuro não muito distante, será necessário repensar o conceito de “Comarca” e “Seção Judiciária” e a vinculação direta do Juízo a uma serventia. Esse processo já se iniciou em alguns estados, a exemplo de Mato Grosso do Sul, Pernambuco e Rondônia. O processo eletrônico possibilita a concentração da força de trabalho em um único local, de modo a agilizar o processamento dos feitos e racionalizar a mão de obra, sendo possível imaginar um cartório unificado com uma estrutura adequada que atenda a diversos Juízos. A automação potencializa tais possibilidades. De outro lado, também será possível redimensionar o conceito de “Comarca” e “Seção Judiciária”, de modo que a competência territorial do magistrado não precise estar restrita a um único município ou microrregião. O contemporâneo desafio pandêmico vivenciado pelo Poder Judiciário ao redor do mundo robusteceu ainda mais a ideia de uma Justiça que não está atrelada a uma sede física. Tornou-se possível, portanto, imaginar um cartório 100% digital como forma de agilizar o processamento dos feitos e racionalizar a mão de obra<sup>23</sup>.

Observa-se nesse passo que a paradigmática e disruptiva Resolução CNJ n. 345/2020 tem o condão de promover a mudança de uma cultura, ainda arraigada no sistema de Justiça, que considera o prédio do Fórum como epicentro das atividades jurisdicionais. O “Juízo 100% digital” expressa um novo modelo de trabalho e utiliza todo o potencial que a tecnologia pode fornecer ao Poder Judiciário, com significativa redução de custo e tempo, bem como aumento expressivo de eficiência, culminando no efetivo acesso à justiça<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> (ARAÚJO; GABRIEL, 2020).

<sup>24</sup> Idem.

Nesse sentido, as audiências e sessões no “Juízo 100% Digital” ocorrem exclusivamente por videoconferência, e o atendimento é prestado também de forma remota, durante o horário de expediente forense, por telefone, por *e-mail*, por videochamadas, por aplicativos digitais ou por outros meios de comunicação que venham a ser definidos pelo tribunal.

Aliás, no ponto, registre-se que o CNJ, recentemente, instituiu o “Balcão Digital”, por meio da Resolução CNJ n. 372/2021, permitindo o atendimento imediato de partes e advogados pelos servidores do juízo, durante o horário de atendimento ao público, por meio do uso de ferramenta de videoconferência, em moldes similares ao do atendimento presencial (que ocorria no denominado “balcão” de atendimento físico das serventias).

A *terceira alteração substancial* relaciona-se à própria tramitação do processo judicial. Embora o Novo Código de Processo Civil já tenha trazido algumas mudanças, é certo que o processo eletrônico, em razão de sua ubiquidade, dispensa práticas até hoje justificáveis e presentes na legislação. Mais que isso: não há mais a necessidade de uma tramitação linear do processo, o qual, podendo estar em vários lugares ao mesmo tempo, retira qualquer justificativa para a concessão de prazos alternados em determinadas situações.

O *quarto grande impacto* consiste no ganho de qualidade na gestão do tempo processual. Isso porque, atribuir a contagem de prazos ao computador por meio de *softwares* torna possível que certificações sejam automáticas.

Os prazos são elementos essenciais e inexoráveis do processo, influenciando decisivamente no resultado. No processo tradicional, a contagem dos tempos processuais é realizada de forma manual, sendo uma prática comum a utilização de locais específicos para armazenamento de pilhas de autos, cada um possuindo um prazo definido pelo responsável, para avaliação e certificação individual e por lotes. As operações eminentemente humanas nesse procedimento são bastante visíveis: uma multiplicidade de certidões (início e fim de prazo, tempestividade ou intempestividade, etc.). No processo eletrônico, o sistema pode assumir os cálculos e o lançamento das certificações. O cálculo e a certidão ficam. O homem sai e entra o *software*.

Em outras palavras, decorrido um prazo, o feito não precisa aguardar em uma fila para que, por exemplo, o trânsito em julgado de uma sentença proferida seja manualmente certificado por um servidor. Não há mais necessidade de intervenção humana, sendo possível que, tão logo exaurido eventual prazo, os feitos tenham imediato prosseguimento, com a realização do ato seguinte. Mencione-se, ainda, o fato de que o sistema pode certificar, de forma simultânea, centenas, milhares de processos, o que, obviamente, seria impossível ao servidor diante de suas humanas limitações.

Em síntese, podemos destacar como benefícios decorrentes da automação do processo eletrônico: a) a *celeridade* na realização das *intimações* e do *protocolo* de petições, que serão, via de regra, automáticas; b) o *monitoramento estatístico* e o acompanhamento da produtividade em tempo real; c) a *eliminação do “tempo vazio do processo”*, exteriorizado nas rotinas cartorárias dispensadas em decorrência da automação do processo eletrônico, tais como as certificações; d) a *humanização* e a qualificação dos servidores, que deixarão de realizar tediosas funções burocráticas; e) a *proteção ao meio ambiente*, por meio da redução do consumo de papel e tinta; f) a *redução e o reaproveitamento da mão de obra*, que poderá ser deslocada para a atividade fim; g) o *retorno automático do processo à conclusão*, o que será predefinido, de acordo com o ato anteriormente realizado; h) a *contagem automática dos prazos processuais*, melhorando sobremaneira a gestão do tempo processual.

### 2.3 O software como possibilitador da automação dos fluxos processuais

Os *softwares* desempenham papel de destaque no processo eletrônico, uma vez que permitiram que o trabalho humano fosse substituído em diversas fases do procedimento pelo uso de recursos tecnológicos<sup>25</sup>.

Nesse sentido, cumpre esclarecer que *softwares* são uma sequência de instruções escritas para serem interpretadas por um computador com o objetivo de executar tarefas específicas. Também podem ser definidos como os programas que comandam o funcionamento de um computador<sup>26</sup>.

É preciso que se compreenda o *software* como um novo personagem do mecanismo processual, capaz de praticar atos e

25 (PEREIRA, 2012)

26 idem.

impulsionar o feito, limitando a intervenção do trabalho humano às atividades em que seja indispensável, como a equidade, a contextualização e a criatividade.

Assim, a chamada *softwarização do processo*<sup>27</sup> (como se pode designar o fenômeno) é uma realidade real e concreta. O que se discute é até onde podemos automatizar as rotinas e até que ponto essa automatização pode ocorrer sem violar preceitos constitucionais e processuais, como, por exemplo, o devido processo legal e seus corolários lógicos: contraditório e ampla defesa.

Vivenciamos, nas últimas décadas, a passagem do processo mecânico para um processo que, cada vez mais, se valerá de mecanismos automáticos. Nas palavras de George Terborgh, "*mechanization is one thing; automaticity is something else*"<sup>28</sup>. Em um processo mecânico, o humano tem de agir a cada ciclo operativo. A automatização permite afastar o humano, deixando que a máquina faça as coisas "sozinha".

Com efeito, nessa passagem do mecânico para o automático, o elemento marcante é o programa (*software*), porque conduz uma máquina (computador) durante a execução de passos que, ao final, redundam em um trabalho feito sem a intervenção do operador (servidor)<sup>29</sup>.

Questões como a interoperabilidade<sup>30</sup> (linguagem entre *softwares*) e a definição de fluxos de trabalho (*workflow*) são primordiais. Diversas tarefas já foram transferidas para o sistema desde que os computadores passaram a fazer parte da rotina das serventias. Contudo, esse é um processo em curso, longe de acabar.

Nesse sentido, um programa de computador (*software*), quando desenvolvido para executar tarefas automaticamente e reduzir os limites e as deficiências humanas, é denominado *agente automatizado*<sup>31</sup>. O *agente automatizado* será desenvolvido por um programador com base nas informações que o usuário do sistema, que é quem conhece com precisão o procedimento da tarefa a ser automatizada, fornecer àquele. Por essa razão, é indispensável que seja elaborado um fluxograma de trabalho

detalhado, permitindo o adequado desenvolvimento do sistema e a indicação precisa dos limites da máquina, bem como dos momentos em que a intervenção humana não pode ser dispensada<sup>32</sup>.

Conforme destacam José Sebastião de Oliveira e Arlete Aparecida Chavenco, a nova dinâmica processual não se resume à digitalização dos processos:

Ao estudar o processo eletrônico deve-se ter em mente que a digitalização de documentos não pode ser confundida com a ideia de processo eletrônico, pois este (processo eletrônico) é muito mais abrangente que aquela (digitalização). Implica uma nova forma de proceder, uma verdadeira quebra de paradigmas e de rotinas tão arraigadas no Judiciário brasileiro<sup>33</sup>.

Com a evolução tecnológica, já passamos da escrita de próprio punho no papel para o uso da máquina de escrever; em seguida, essa foi substituída pelo computador; agora, o "sistema" começou a substituir os serventuários nas ações burocráticas e que tomavam tempo útil do processo. Isso possibilitou que o processo adquirisse uma velocidade muito superior. No entanto, o gargalo apenas mudou de lugar: da secretaria (cartório/serventia) para o gabinete do magistrado, e é esse o desafio que a tecnologia agora precisa ajudar a solucionar.

### 3 O PJe, a multiplicidade de sistemas eletrônicos no país e suas implicações

Diante da efervescência tecnológica que marca nossos dias, a migração do processo físico para o meio eletrônico foi reconhecida como um ambicioso, mas necessário, projeto destinado a promover celeridade processual, ampliar o acesso à Justiça e possibilitar economia de recursos<sup>34</sup>.

A Lei n. 11.419/2006 (Lei do Processo Eletrônico), que dispõe sobre a informatização do processo judicial, foi responsável por definir as bases desse novo paradigma de prestação jurisdicional, com a advertência de que "*os sistemas a serem desenvolvidos pelos órgãos do Poder Judiciário deverão usar, preferencialmente, programas com código aberto, acessíveis ininterruptamente por meio da rede mundial de computadores, priorizando-se a sua padronização*" (art. 14).

<sup>27</sup> (PEREIRA, 2012).

<sup>28</sup> (TERBORGH, 1965, p. 15).

<sup>29</sup> (PEREIRA, 2012).

<sup>30</sup> A respeito do tema indispensável a leitura da primorosa obra de CRISTIANE RODRIGUES IWAKURA: *Princípio da Interoperabilidade*. Acesso à Justiça e Processo Eletrônico. Belo Horizonte: Ed. Dialética, 2020.

<sup>31</sup> (PEREIRA, 2012).

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> (OLIVEIRA; CHAVENCO, 2012).

<sup>34</sup> CNJ –PROCEDIMENTO DE COMPETÊNCIA DE COMISSÃO – n.º. 0002582- 36.2019.2.00.0000, Rel. Cons. Márcio Schiefler Fontes, j. 25/06/2019.

Sob essas premissas, coube ao CNJ — detentor do “[...] *dever jurídico de diagnosticar problemas, planejar políticas e formular projetos, com vistas ao aprimoramento da organização judiciária e da prestação jurisdicional, em todos os níveis, como exigência da própria feição difusa da estrutura do Poder nas teias do pacto federativo*”<sup>35</sup> — promover medidas que concretizassem os mandamentos constitucionais e a vontade do legislador, rumo à uma justiça genuinamente digital.

Não obstante, infelizmente as iniciativas em sistemas eletrônicos passaram a ser múltiplas e acabaram por gerar *redundância de custos*, proliferação de projetos e de ações, ineficiência na aplicação de recursos humanos e materiais, além de prejuízos à prestação jurisdicional.

Isso porque diversos Tribunais brasileiros deram início ao desenvolvimento simultâneo de sistemas para o tratamento de processos judiciais por meio eletrônico. Tal desenvolvimento foi caracterizado, em sua maioria, por *ações conduzidas de forma local* e individual, de maneira isolada entre os diversos órgãos, *sem critérios de padronização*, sem a prática de governança centralizada e sem a visão da Justiça brasileira como um sistema integrado, interconectado e interdependente. Como consequência, chegou-se ao catastrófico cenário de cerca de 47 (quarenta e sete) sistemas de tramitação eletrônica de processos judiciais em âmbito nacional. Do ponto de vista da tecnologia da informação, o Poder Judiciário se tornou uma imensa *“colcha de retalhos”*, composta por inúmeras ilhas de solução e por *silos individuais de informação estanques* e não padronizados, caracterizados por ações redundantes, sobrepostas e duplicadas<sup>36</sup>.

Não há dúvida, portanto, que a pluralidade de sistemas, em vez de direcionar o Judiciário no sentido pretendido pela Emenda à Constituição n. 45/2004, revelou um cenário contrário à própria garantia constitucional da razoável duração do processo e aos princípios da eficiência, razoabilidade e supremacia do interesse público. Tal realidade não passou ao largo do Tribunal de Contas da União (TCU), que registrou a existência de contratações desfavoráveis às organizações públicas, com prejuízos de grande monta, verificadas em auditoria que avaliou práti-

cas comerciais adotadas por grandes fabricantes de tecnologia da informação (v.g. Microsoft, IBM, ORACLE, SAP, Red Hat e VM Ware) na relação com o Poder Público, para a contratação de licenciamento de *software* e seus serviços agregados (Acórdão n. 2.569/2018)<sup>37</sup>.

Sopesou aquela Corte de Contas:

por vezes, questões pontuais são supridas por meio de contratações que não atendem, no longo prazo, as necessidades da Administração, seja pelas indefinições ou má qualidade do que foi pretendido adquirir, seja pelo dispêndio orçamentário indevido, isto é, que efetivamente não atendeu aos objetivos na gestão das aquisições.

Nesse contexto, o lançamento do PJe<sup>38</sup>, nas palavras do então Presidente do CNJ, Ministro Cezar Peluso, não se tratava:

“de mera informatização do processo, mas da formalização de processo judicial realmente eletrônico”, de um sistema que permitiu “ao Judiciário ter pleno controle sobre algo que se está tornando cada vez mais estratégico para seu funcionamento, ou seja, a autonomia que lhe vem do conhecimento dos seus próprios sistemas, construído com base a experiência com processos eletrônicos de diversos tribunais brasileiros” e com a “colaboração entre os tribunais e na disposição de ouvir e considerar as peculiaridades de cada Justiça”<sup>39</sup>.

Cuidava-se de projeto decorrente:

da união de requisitos definidos pela Justiça Federal com as revisões empreendidas no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a fim de assegurar a possibilidade de utilização nos diversos segmentos” e que representa a “adoção de uma solução única, gratuita para os próprios tribunais e atenta para requisitos importantes de segurança e de interoperabilidade, racionalizando gastos com elabora-

37 CNJ –PROCEDIMENTO DE COMPETÊNCIA DE COMISSÃO – n.º. 0002582- 36.2019.2.00.0000, Rel. Cons. Márcio Schiefler Fontes, j. 25/06/2019.

38 O CNJ iniciou, em 2009, o programa de desenvolvimento e implantação do sistema PJe no Poder Judiciário brasileiro, visando a completa implementação do processo judicial em meio eletrônico em todos os tribunais, nos seus mais diversos segmentos e competências. (Conselho Nacional de Justiça. Caderno PJe - Processo Judicial Eletrônico, 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/551be3d5013f4e50be35888f297e2d7.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2017). Quando do início de sua implantação, o objetivo principal do CNJ em relação ao PJe era manter um sistema de processo judicial eletrônico capaz de permitir a prática de atos processuais pelos magistrados, servidores e demais participantes da relação processual diretamente no sistema, assim como o acompanhamento desse processo judicial, independentemente de o processo tramitar na justiça federal, na justiça dos estados, na justiça militar dos estados e na justiça do trabalho. (Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/wiki/index.php/Página\\_principal](http://www.cnj.jus.br/wiki/index.php/Página_principal). Acesso em: 10 jun. 2017).

39 129ª Sessão Ordinária – 21-6-2011 – Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/programas/processo-judicial-eletronico/lancamentopje.discursoministropeluso.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2019.

35 ADI 3367, Relator(a): Min. Cezar Peluso, Tribunal Pleno, julgado em 13/04/2005, DJ 17-03-2006 PP-00004 ement VOL-02225-01 PP-00182 republicação: DJ 22-09-2006 PP-00029.

36 CNJ –PROCEDIMENTO DE COMPETÊNCIA DE COMISSÃO – n.º. 0002582- 36.2019.2.00.0000, Rel. Cons. Márcio Schiefler Fontes, j. 25/06/2019.

ção e aquisição de *softwares* e permitindo o emprego desses valores financeiros e de pessoal em atividades mais dirigidas à finalidade do Judiciário: resolver os conflitos<sup>40</sup>.

Assim, no final de 2013, foi publicada a Resolução CNJ n. 185/2013, que instituiu o sistema PJe. Trata-se de um sistema informatizado, gratuito, desenvolvido pelo próprio CNJ e que nasceu com a pretensão de ser o único sistema de tramitação processual de todo o Poder Judiciário. Com efeito, o sistema foi desenvolvido para uniformizar e automatizar os trâmites processuais, permitindo ganhos significativos em termos de eficiência, efetividade e redução de custos<sup>41</sup>. Nos termos da citada resolução, os órgãos julgadores de 1º e 2º Grau deveriam atingir 100% de implantação nos anos de 2016, 2017 ou 2018, a depender do porte do Tribunal no relatório Justiça em Números (pequeno, médio ou grande porte, respectivamente).

De fato, mais de 83% dos casos novos de 2018 na Justiça brasileira já foram peticionados eletronicamente. No referido ano, o total de processos físicos ficaram reduzidos a apenas 16,2% do total. Não à toa, onze tribunais, inclusive, já alcançaram 100% de processos eletrônicos nos dois graus de jurisdição: TJAC, TJAL, TJAM, TJMS, TJSE, TJTO, STM, TRT11, TRT13, TRT7, TRT9<sup>42</sup>.

No entanto, passados quase 8 (oito) anos da edição da Resolução n. 185/2013, o sistema único ainda não é uma realidade. Constata-se que a política de informatização do processo judicial<sup>43</sup> permanece fragmentada<sup>44</sup>, sobreposta<sup>45</sup> e com duplicidades<sup>46</sup>.

Mesmo com a implantação do PJe<sup>47</sup>,

40 Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao/processo-judicial-eletronico-pje>. Acesso em: 4 mar. 2021.

41 (CNJ, 2017).

42 (CNJ, 2019).

43 TCU – Acórdão n. 1.534/2019, Rel. Min. Raimundo Carreiro, processo n. 008.903/2018-2, j. 03.07.2019.

44 Fragmentação ocorre quando há múltiplas estruturas de governança, múltiplas unidades de desenvolvimento ou múltiplas fábricas de software dedicadas ao mesmo objetivo, que é a informatização do processo judicial.

45 Sobreposição ocorre quando há múltiplos sistemas, com naturezas semelhantes, que concorrem entre si. É o caso das várias versões do PJe existentes.

46 Duplicidade ocorre quando múltiplos sistemas, de origem distintas, desempenham a mesma função. Exemplo: PJe, e-Proc, e-SAJ, PROJUDI.

47 A importância e validade do sistema foi reconhecida pelo TCU “Entretanto, apesar dos diversos focos de resistência ao projeto, é consenso entre os diversos operadores do direito que a solução tecnológica aplicada ao processo judicial é uma realidade da qual não se pode fugir. A automação se faz presente em praticamente todas as áreas da atividade humana hodierna, e o processo judicial não tem como se furtar à aderência a essa realidade, tornando-se necessária a adoção de mecanismos de suplantação dos óbices ora verificados para que, ao fim, se possa atingir o objetivo colimado da ‘duração razoável do processo’. [...] 208. Mas, mesmo não sendo a panaceia para as mazelas da justiça brasileira, é de se reconhecer que o PJe é um instrumento valioso na busca por uma justiça célere, desde que não se descure de alguns aspectos importantes, a exemplo da inclusão digital de todos os operadores do direito, ou do efetivo suporte àqueles que não se dotarem das

não foi possível resolver o problema da multiplicidade de sistemas. Isso porque a instalação do PJe é local e o CNJ, realisticamente, não consegue suprir todas as demandas de correção e evolução desejadas pelos tribunais no tempo em que estes julgam adequados. Essa limitação estrutural do órgão central, cujo orçamento e equipe especializada em tecnologia são inferiores ao da maioria dos Tribunais, fez com que vários modificassem o PJe, ao ponto de o sistema gerar *subsistemas* distintos, assemelhados apenas pela nomenclatura. A incapacidade de o CNJ fornecer suporte e controlar o versionamento empregado pelos Tribunais, aliás, constitui outra limitação, na medida em que o emprego de versões diferentes do PJe dificulta a pretendida uniformização.

Conforme anotou o Tribunal de Contas da União (AC n. 1.534/2019), *a quebra da política de informatização do processo judicial se deu em três níveis:*

74. O primeiro nível é a fragmentação da política dentro do Poder Judiciário como um todo. Reflete a situação de determinado tribunal utilizar um sistema, e outro tribunal utilizar, para a mesma função, um outro sistema. Como exemplo, o STF usa o e-STF, o TRF4 utiliza o e-Proc e o TJDFT utiliza o PJe nacional.

75. O segundo nível de quebra é a sobreposição de versões de um mesmo sistema. É o caso do PJe, que se quebrou de tal forma que atualmente existem quatro diferentes sistemas utilizando a mesma nomenclatura PJe, mas que, na verdade, são sistemas diferentes, seja em relação a arquitetura de *software* e tecnologias utilizadas, seja em relação ao modelo de dados. Assim, apesar de terem o mesmo nome, é prejudicado o compartilhamento de funcionalidades entre esses diferentes PJe. A seguir, tabela com as diferentes variações de sistemas com o nome PJe. (...)

77. O terceiro nível de quebra da política de informatização do processo judicial ocorre quando um mesmo órgão utiliza mais de um sistema. A título de exemplo, o TRF da 1ª Região utiliza os seguintes sistemas de tramitação processual: PJe, Juris, Processual, JEF-Virtual, PFD-EF e e-Jur. Já o TRF da 5ª Região utiliza outros cinco sistemas, dentre os quais duas variações distintas do PJe.

De outro lado é possível observar a *inexistência* de regras de interoperabilidade entre os sistemas em funcionamento no Poder Judiciário, ou, se existentes, não foram adequadamente implementadas<sup>48</sup>. Com condições mínimas de manuseio do sistema, dentre outros.” (TC 024.704/2014-8).

48 Nesse ponto se mostra importante lembrar que os proces-

isso, temos que a movimentação processual entre sistemas do Poder Judiciário, bem como a conexão com sistemas externos, fica prejudicada.

Diga-se ainda, que a multiplicidade de sistemas traz também prejuízos aos advogados privados que atuam em mais de um órgão. O acompanhamento e a atuação nos processos dependem de acesso a diferentes módulos, com interfaces, usabilidade e requerimentos diferentes.

Some-se ao contexto que, após a proliferação inicial de sistemas de processo eletrônico, várias soluções foram descontinuadas e aquelas mais robustas permaneceram, sendo evoluídas e adotadas por Tribunais parceiros, gerando verdadeiros “microssistemas” que competem entre si. Entre os sistemas públicos, pode-se afirmar que coexistem, basicamente, 3 (três): o próprio PJe (se é que se pode chamar de um sistema que gerou vários subsistemas e com versões distintas); o EProc e o PROJUDI (este último, ainda hoje empregado, apesar de ter sido a primeira experiência do CNJ com processo eletrônico, antes do início do projeto do PJe)<sup>49</sup>.

Não se ignora aqui que são sistemas públicos de qualidade, que demandaram grandes investimentos e esforço de implantação. Ademais, os *princípios da economia e da eficiência* desaconselham a migração sistemática em curto prazo para o PJe, que não é dotado da mesma oferta de funcionalidades, e por vezes criticado no quesito usabilidade. Além dos sistemas públicos, subsistem também algumas soluções pagas, rechaçadas por contrariarem a política pública instituída, que privilegia as soluções de *código aberto e não onerosas*. Com efeito, a Resolução CNJ n. 335/2020 aponta que a recalcitrância no uso de ferramentas onerosas, em detrimentos de outras públicas e gratuitas, pode configurar improbidade. E aqui chegamos à Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br.

#### 4 A plataforma digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br) – catalisando a revolução digital no judiciário e aperfeiçoando a política pública

O Judiciário brasileiro tem, atualmente, mais de 80 (oitenta) milhões de processos em tramitação<sup>50</sup>. Concomitantemente, há limitações de orçamento e quadro de pessoal. Isso cria um paradoxo, já destacado por outros autores: a mesma sociedade que entra cada vez mais em litígio, cobra de modo mais intensificado eficiência do Judiciário<sup>51</sup>.

Após tantas transformações, é imperiosa nova inovação capaz de enfrentar o gargalo surgido a partir do processo eletrônico: a produção de decisões e sentenças que dependem, inexoravelmente, de ações humanas. E é aqui que entra a Inteligência Artificial<sup>53</sup>. Agora é o momento de ingressarmos em uma *terceira fase* dessa revolução digital, com a ascensão do denominado *Judiciário 4.0*<sup>54</sup>. O momento é mais que propício e a Justiça brasileira precisa dar um novo salto<sup>55</sup>. Mas, para isso, é necessário superar os problemas dos múltiplos sistemas processuais e a ausência de coordenação e governança estabilizada e centralizada.

Todo esse quadro levou à criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br por meio da Resolução CNJ n. 335/2020. Dito de outra forma, a PDPJ-Br constitui a solução para, finalmente, evitar a multiplicidade de versões do PJe, integrar em curto prazo as funcionalidades de outros sistemas públicos, padronizar, em longo prazo, o uso do PJe como solução nacional e, principalmente, coibir o emprego de sistemas onerosos pelos Tribunais que ainda insistem em fazê-lo. O principal objetivo do CNJ é modernizar a plataforma do Processo Judicial Eletrônico e transformá-la em um sistema multisserviço que permita aos Tri-

<sup>50</sup> De acordo com o CNJ, em 2020, o Brasil tinha 77,1 milhões de processos. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2020-nova-edicao-confirma-maior-produtividade-do-judiciario/>. Acesso em: 04 mar 2021.

<sup>51</sup> (FLORÃO, 2017).

<sup>52</sup> Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/07/palestara-CCOGE.pdf>. Acesso em: 4 mar 2021.

<sup>53</sup> Em termos gerais e simplista, correndo o risco das simplificações redutoras, é possível definir a inteligência artificial (IA) como o *desenvolvimento de sistemas de computador capazes de executar tarefas que normalmente exigem habilidades humanas* (CRUZ, 2017). JOHN MCCARTHY, quem cunhou o termo em 1956, “numa conferência de especialistas celebrada em Dartmouth Colege” (GUBERN, 2000), a define como “*a ciência e engenharia de produzir máquinas inteligentes*”. É uma área de pesquisa da computação dedicada a buscar métodos ou dispositivos computacionais que possuam ou multipliquem a capacidade racional do ser humano de resolver problemas, pensar ou, de forma ampla, ser inteligente. Também pode ser definida como o ramo da ciência da computação que se ocupa do comportamento inteligente ou ainda, o estudo de como fazer os computadores realizarem coisas que, atualmente, os humanos fazem melhor.

<sup>54</sup> (ROSA, 2018).

<sup>55</sup> (FLORÃO, 2017).

sos judiciais não são estáticos e nem sempre permanecem toda sua vida em um mesmo órgão judicial. Os processos trafegam/transitam entre órgãos judiciais de primeira e segunda instância, são deslocados para outros Tribunais caso haja o declínio de competência e vão aos Tribunais Superiores em sede recursal. Esses processos são acessados por partes externas: advogados públicos e privados, membros do ministério público e defensores públicos, por exemplo.

<sup>49</sup> Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-out-03/cesso-sistemas-processo-eletronico-atrapalham-advogados>. Acesso em: 4 mar 2021.

bunais fazer adequações conforme suas necessidades e que garanta, ao mesmo tempo, a *unificação do trâmite processual* no país.

A proposta parece ousada, notadamente se reconhecermos que há mais de 8 (oito) anos o CNJ tenta impor, infrutiferamente, o PJe como sistema único. Contudo, parece-nos, apesar de arrojada, factível. Explica-se: a Plataforma permitirá o oferecimento de multisserviços, com possibilidade de ser adaptada conforme necessidades e demandas específicas, sem dúvida uma das principais demandas dos Tribunais. Em outras palavras, as intervenções pontuais dos Tribunais no PJe continuarão sendo feitas, mas o que contribuía para distanciar (desenvolvimentos específicos para determinado Tribunal) agora servirá a todos. Uma premissa simples, mas que alterará a forma pela qual o Poder Judiciário adota a tecnologia.

Os recursos e as funcionalidades da PDPJ serão desenvolvidos em microserviços, de forma colaborativa pelos diversos Tribunais, criando uma espécie de *marketplace*, ajustado a suprir as necessidades e ao porte de cada Tribunal. A novel Resolução reconheceu que além do PJe há outros sistemas públicos e gratuitos, atualmente em produção em vários Tribunais; bem como que os custos de migração para uma plataforma única não são compensatórios e, assim, optou por autorizar sua disponibilização na PDPJ, com o aval do CNJ.

Ao incentivar e fomentar o desenvolvimento colaborativo, os sistemas públicos hoje existentes, em suas versões originárias, serão tratados todos como *legados* e serão progressivamente *desidratados* ou *modularizados* para a criação de “microserviços” de forma que em médio e longo prazo naturalmente convirjam para uma mesma solução.

O funcionamento desse modelo depende fundamentalmente de dois fatores: agregação dos Tribunais e governança. E aqui encontramos outro norte da normatização proposta. Pretende-se consolidar no Judiciário brasileiro a política pública para a gestão de processo judicial eletrônico, integrando todos os Tribunais do país e finalizando, de uma vez por todas, a disputa entre sistemas. A plataforma consagra, portanto, o conceito comunitário, em que todos os Tribunais contribuem com as melhores soluções tecnológicas para aproveitamento comum. Ela possibilita um avanço na implantação da *inteligência artificial* (IA) e de

sistemas de *automação*, o que ocasionará uma redução da taxa de congestionamento dos processos e significativa melhora da qualidade dos serviços prestados.

A verdadeira transformação digital da jurisdição brasileira somente será possível a partir do estabelecimento de padrões de desenvolvimento e operação de *software*, tais como a plataforma única para os modelos de IA, computação em nuvem, microserviços e experiência do usuário.

Além disso, do ponto de vista da qualidade dos dados produzidos, mostra-se essencial essa padronização. Outro elemento importante é a consolidação de padrões para os documentos digitais dos processos e de assinatura digital. Vale dizer, não importa onde está a informação, desde que sempre seja interoperável e uniforme.

Essas definições serão essenciais para manter a integridade do sistema de Justiça e permitir que qualquer solução possa ser aproveitada ou aperfeiçoada pelos membros da comunidade formada pelos tribunais e suas centenas de desenvolvedores. Em vez da rivalidade *entre os melhores sistemas*, teremos a salutar competição para o desenvolvimento dos *melhores microserviços*, que poderão, posteriormente, ser aproveitados por toda a comunidade.

A Resolução CNJ n. 335/2020 buscou o alinhamento de todos os Tribunais do Brasil com a política de sistema de processos eletrônicos públicos e não onerosos, fortalecendo a interoperabilidade entre sistemas diversos e criando o ambiente para que os tribunais migrem voluntariamente para um sistema único, sem maiores transtornos para o sistema de Justiça. Em médio e longo prazo os Tribunais deixarão de usar os seus sistemas e versões próprias para investirem exclusivamente na PDPJ, que, além de gratuita, não terá problemas de instalação e disponibilidade (porque estará “abrigada” em *nuvem*) e conterà sempre os módulos mais modernos e avançados. Será uma transição “*sem dor*”<sup>56</sup>, ao contrário de experiências an-

56 Nesse ponto importante lembrar a conclusão da pesquisa: *Uma Análise quantitativa e qualitativa do Impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais*. Realização: Realização: Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-pesquisa/publicacoes-justica-pesquisa/>. Acesso em: 23 fev. 2021. “A partir da análise dos dados coletados, pudemos perceber que o processo de implantação não tem sido simples, tendo sido qualificado como “traumático” por alguns entrevistados. As entrevistas conduzidas nos tribunais do recorte mostraram que os usuários, inclusive os servidores, muitas vezes opõem resistência à mudança no processo de trabalho imposto pela adoção do PJe. Essa resistência contribui para dificultar a transição da utilização do processo físico para o processo eletrônico para a tramitação processual, o que é algo comum. Da mesma forma, a instalação e implantação do sistema envolve desafios tecnológicos e logísticos não triviais que, em alguns casos (e.g., TJMG, TRT da 1ª Região), implica

teriores, em que a imposição do uso de um sistema gerava insatisfação dos Tribunais, sem que o CNJ tivesse força de trabalho capaz de suprir as demandas postas.

Destacam-se como pontos principais da Resolução CNJ n. 335/2020: a) a definição da PDPJ-Br como Política Pública do Poder Judiciário brasileiro; b) a vedação da contratação de sistemas privados, mantendo-se a tradição da não dependência tecnológica, sedimentada há longo tempo no CNJ; c) o reconhecimento de que os sistemas públicos, ou seja, construídos internamente pelos Tribunais, são todos válidos e não estão em total desconformidade à política pública de consolidação da Plataforma Digital do Poder Judiciário, desde que os novos desenvolvimentos sejam realizados no modelo da nova Plataforma; d) a possibilidade de utilização de nuvem, inclusive provida por pessoa jurídica de direito privado, mesmo na modalidade de integrador (*broker*).

É possível verificar que a plataforma consiste num grande “*barramento*” hospedado em nuvem onde os microsserviços serão depositados de forma modularizada. Em grosseira analogia, a plataforma funciona como uma grande “*tomada*”, onde os módulos são acoplados por meio de outras “*tomadas*”. Em tese, todo sistema público pode ser “*quebrado*” para acoplamento modularizado na plataforma. Uma espécie de “*lego*” de microsserviços que, juntos, passam a constituir um “*novo*” sistema.

Com efeito, uma das grandes vantagens do conceito de plataforma decorre da constatação de que os sistemas públicos possuem funcionalidades *melhores* e *piores*. Ao serem “*decompostos em módulos*”, torna-se possível construir um novo sistema com base nos melhores módulos de cada um deles. Nesse diapasão, os tribunais deixam de desenvolver recursos para um único sistema e passam a desenvolver módulos que podem servir a qualquer sistema acoplado à PDPJ, gerando grande economia de recursos públicos e maior racionalização dos serviços. De outro lado, a resolução permite que o CNJ oriente os tribunais na criação de novos módulos, para evitar a criação de módulos repetitivos e focar em funcionalidades inovadoras.

A sociedade se modificou drasticamente em curto espaço de tempo e as re-

*um período de transição com interrupções do serviço. Essas interrupções (períodos nos quais o sistema está “fora do ar”), por sua vez, reforçam os preconceitos em relação ao PJe por parte dos servidores e já chegaram a motivar protestos de setores da advocacia e jurisdicionados contra a implantação do PJe” (p. 265/266).*

des sociais, e especialmente a tecnologia, influenciaram essa mudança. Essa nova dinâmica social exige uma nova conceituação do que é Justiça e de como deve ser a prestação jurisdicional<sup>57</sup>. A demanda por solução dos conflitos individuais e coletivos acontece em uma proporção e velocidade completamente distintas da época em que os preceitos atuais de Justiça, processo e decisão judicial se consolidaram.

Os Sistemas de Justiça<sup>58</sup> em todo o mundo estão atualizando as suas soluções legadas e os fluxos de trabalho baseados em papel, substituindo-os por ferramentas digitais. O Sistema de Justiça do futuro sinaliza maior eficiência, transparência e menor custo.

O momento agora é de pensar nas novas tecnologias e como elas podem auxiliar o Judiciário na sua missão: prestação jurisdicional eficaz, em tempo razoável e acessível a todos<sup>59</sup>. Temos que avançar para a *terceira fase* dessa transformação digital, com o uso da IA.

E é nesse contexto que a PDPJ se enquadra como um grande *hub*, facilitando, incentivando e fomentando a inovação tecnológica e o uso da Inteligência Artificial nos Tribunais.

Em 28 de janeiro de 2020, por intermédio do acordo de cooperação técnica entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Tribunal de Justiça de Roraima (TJRR), ocorreu a pioneira inclusão do módulo *Mandamus* na PDPJ.

O Sistema *Mandamus* consiste em uma solução desenvolvida pelo TJRR, com apoio técnico e científico da Universidade de Brasília (UnB), e que faz uso de IA para automatizar o procedimento de cumprimento dos mandados judiciais. Além de eliminar tarefas mecânicas e repetitivas, o projeto gera sustentabilidade, na medida em que evita o consumo de milhões de folhas de papel e diminui o consumo de combustível na realização de diligências, trazendo a nova fase da governança corporativa, focada no acrônimo ESG (*environmental, social and governance*), também para o Poder Ju-

57 (KOETZ, 2017)

58 Por sistema de justiça compreendem-se tanto as instituições que atuam no âmbito da prestação jurisdicional quanto aquelas cuja missão é essencial à realização da justiça ou cuja atuação envolve a elaboração de políticas e a oferta de serviços que possibilitam aos cidadãos a defesa de seus direitos (IPÊA, 2007, p. 249). Estão abrangidos, portanto, os órgãos do Judiciário, o Ministério Público, a Defensoria Pública, a advocacia pública e privada e os órgãos do Poder Executivo que atuam na elaboração e implementação de políticas para o setor

59 (PAIVA GABRIEL; PINTO, 2020).

diciário<sup>60</sup>.

O emprego da Inteligência Artificial no Direito se mostra essencial para o futuro da Justiça, porquanto “atividades rotineiras e repetitivas na administração do direito podem ser desenvolvidas em uma fração do tempo com grande nível de acurácia, permitindo a concentração do talento humano em áreas estratégicas”<sup>61</sup>. Assim, podemos verificar que a PDPJ é capaz de utilizar todo o potencial do SINAPSES<sup>62</sup> e com isso construir modelos de IA passíveis de serem utilizados por todos os Tribunais.

O *Mandamus*, por exemplo, teve no seu desenvolvimento a utilização de diversas técnicas e tecnologias, como a Alocação Latente de Dirichlet (*Latent Dirichlet Allocation – LDA*), consistente em um modelo estatístico de processamento de linguagem natural, a *Term Frequency-Inverse Document Frequency (tf-idf ou TFIDF)*, responsável por aferir a importância de informações obtidas decorrente da mineração de dados realizada a partir do uso de medições estatísticas, a *Bag of Words (BoW)*, o modelo *Named Entity Recognition – NER* (Reconhecimento de Entidade Mencionada), entre outros<sup>63</sup>.

Processos relativos a execuções fiscais, por exemplo, representam 39% do total de casos pendentes (4 em cada 10 processos) e 73% das execuções pendentes no Poder Judiciário, levando uma média de 11 anos para um desfecho. A Justiça Federal gasta R\$ 4,3 mil por processo, sem contabilizarmos embargos e recursos aos tribunais, sendo que a mão de obra que faz parte de toda a tramitação processual representa R\$ 1,8 mil. Em prova de conceito de inteligência artificial realizada no TJRJ, o sistema de IA deu

60 PAIVA GABRIEL, Anderson de. PINTO, Esdras Silva. SHUENQUENER, Valter. **A plataforma digital do Judiciário brasileiro e o Mandamus**. *Jota*, Brasília, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/juiz-hermes/inteligencia-artificial-poder-judiciario-23022021>. Acesso em: 27 fev. 2021.

61 (PAIVA GABRIEL; PINTO; SHUENQUENER, 2021).

62 O sistema SINAPSES é uma plataforma para desenvolvimento e disponibilização em larga escala de modelos de inteligência artificial, também comumente conhecido como “Fábrica de Modelos de IA”. Esta terminologia se deve ao fato de a plataforma possibilitar que o processo de entrega dos modelos seja acelerado em uma escala não permitida quando estes são desenvolvidos da forma tradicional, onde o cientista de dados e os desenvolvedores trabalham em conjunto para acoplar a inteligência ao sistema nativamente, muitas vezes incorporando ao código (fortemente acoplado) do sistema a inteligência. No SINAPSES, esta atividade acontece de uma forma diferente, o sistema cliente (que irá consumir a inteligência) opera de forma totalmente independente do processo de construção dos modelos de inteligência artificial, consumindo micro serviços, também conhecidos como APIs, possibilitando assim total liberdade para as equipes de DataScience e também de Desenvolvedores, trabalhando em uma abordagem fracamente acoplada. O objetivo da plataforma é prover um mercado de modelos para serem utilizados no PJE, possibilitando que estes modelos possam ser utilizados pelas diversas sessões, e que cada tribunal possa construir seus próprios modelos, compará-los e consumir modelos de outros tribunais. (Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/processo-judicial-eletronico-pje/inovapje/estrutura-tecnologica/>. Acesso em: 14 de mar. 2021).

63 (PAIVA GABRIEL; PINTO; SHUENQUENER, 2021).

cabo de 6.619 processos em pouco mais de 3 dias, enquanto um servidor dedicado exclusivamente a essa atividade demoraria 2 anos e 5 meses para fazer o mesmo. A “máquina” foi 1.400% mais veloz que o homem, e a acurácia alcançou o patamar de 99,95%, enquanto o percentual de erro do humano é de 15%, não só economizando tempo e gastos como sendo capaz de ampliar a arrecadação, além de permitir que juízes e juízas, servidores e servidoras da Vara possam dedicar mais tempo aos processos de maior complexidade<sup>64</sup>.

Em outro giro, a PDPJ deve ser examinada não apenas um procedimento de *modernização tecnológica*, mas também sob a ótica de uma política pública.

O conceito de política pública, ainda que possua várias vertentes, frequentemente é reduzido a uma *interação estatal frente a um problema social*. Nesse sentido, destaca-se o conceito de políticas públicas apresentado pela ENAP:

Trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, ideias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica – consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas – constitui elemento orientador geral das inúmeras ações que compõem determinada política. Com uma perspectiva mais operacional, poderíamos dizer que ela é um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos<sup>65</sup>.

Nesse contexto, de modo mais simplificado, podemos entender as políticas públicas como:

um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (...). Importa definir que estes devem ser entendidos como “diferença entre a situação atual e uma si-

64 (PORTO, 2019).

65 Apud, TCU – Acórdão n.º 1534/2019, Rel. Min. Raimundo Carreiro, processo n.º 008.903/2018-2, j. 03.07.2019.

tução ideal possível. Um problema existe quando o status quo é considerado inadequado e quando existe a expectativa do alcance de uma situação melhor.<sup>66</sup>

Se o conceito de política pública apresenta diferentes vertentes no meio acadêmico, o mesmo não acontece com as cinco características-chaves que servem como elementos de definição. São elas: a) conjunto de medidas concretas; b) decisões ou formas de alocação de recursos; c) inserção em um “quadro geral de ação”; d) indicação de um público-alvo (ou vários públicos); e) definição obrigatória de metas ou objetivos a serem atingidos e definidos em função de normas e de valores<sup>67</sup>.

Uma vez compreendido o que se entende por política pública, e qual seu objeto, faz-se necessário especificar quem pode atuar na produção das políticas. Tipicamente, em um conceito de tripartição pura dos poderes, as políticas públicas são exercidas pelos Poderes Executivo e Legislativo. Porém, no sistema brasileiro, todos os três poderes exercem, ainda que de forma atípica, as funções administrativa e legislativa. Nesse sentido, o Poder Judiciário também atua ativamente frente às políticas públicas, direta ou indiretamente<sup>68</sup>.

A exemplo da modalidade de atuação direta, verificam-se, de modo explícito, as políticas de Priorização do 1º Grau de Jurisdição (Resolução CNJ n. 194/2014) e a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse (Resolução CNJ n. 125/2010).

A PDPJ preenche integralmente os requisitos apresentados, devendo ser considerada também como uma política pública: prevê um conjunto de medidas concretas para conferir celeridade ao processo judicial, ampliando o acesso à jurisdição; prevê alocações específicas de recursos, como é o exemplo da designação específica de elemento de despesa relacionado à informatização do processo judicial; insere-se em um “quadro geral de ação”, conjuntamente a outras medidas adotadas para alcançar os referidos objetivos; tem os usuários internos e externos do sistema judicial como público-alvo; possui, em algum nível, metas definidas em atos normativos.

A atuação constitucional do Conselho Nacional de Justiça é voltada para duas im-

66 TCU – Acórdão n.º. 1534/2019, Rel. Min. Raimundo Carreiro, processo n.º. 008.903/2018-2, j. 03.07.2019.

67 (SARAVIA, 2006).

68 TCU – Acórdão n.º. 1534/2019, Rel. Min. Raimundo Carreiro, processo n.º. 008.903/2018-2, j. 03.07.2019.

portantes missões: o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e o controle do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes. Em ambos os casos, a EC n. 45/04 buscou estabelecer a possibilidade de efetivo controle administrativo centralizado de legalidade sobre a atuação dos diversos juízes, sem prejuízo dos controles administrativos de cada Tribunal e do controle jurisdicional.

Assim, ao CNJ compete a definição dos critérios e os procedimentos a serem observados pelas Cortes locais visando ao aperfeiçoamento dos órgãos judiciários e das políticas públicas a eles relacionadas, como é o caso da informatização do processo judicial, tema evidentemente afeito ao sistema de Justiça.

Dentro dos escopos de unicidade de trato e de controle da atuação administrativa, certamente está a adequação dos sistemas de informática. Caberia aqui realizar distinção entre questões primárias e secundárias pertinentes à Administração da Justiça, em conformidade com a doutrina clássica do direito administrativo. As questões primárias estão dirigidas diretamente ao cidadão, processo e tutela jurisdicional, sobretudo. As questões secundárias são pertinentes à organização do Poder Judiciário, como a definição de qual ou quais os sistemas de informática a operar, e qual será o modelo de armazenamento de dados adequado<sup>69</sup>. Como dito, por se tratar de atividade secundária da Administração da Justiça, cabe ao CNJ balizar os critérios prioritários para o gerenciamento das atividades jurisdicional e judiciária, incluindo-se aí a escolha da estratégia nacional nos campos da informática e da tecnologia.

Como se sabe, a Justiça não é precificável mediante contraprestação financeira específica. O benefício que proporciona ao jurisdicionado e, de modo geral, a todo o tecido social, está além do que os usuais critérios de mercado podem captar<sup>70</sup>. Contudo, da perspectiva da atividade estatal, sua produção tem um custo. Uma estrutura consideravelmente complexa é necessária para o exercício da jurisdição. Recursos humanos, materiais e tecnológicos são consumidos no sofisticado processo de buscar um nível satisfatório de justiça na resolução de disputas e conflitos. Esse esforço público tem um custo, que é variável e pode ser mensurado<sup>71</sup>.

69 (SLAIBI FILHO, 2008).

70 (HOLMES; SUNSTEIN, 1999). Sobre o tema: (IPEA, 2011).

71 (IPEA, 2011).

A instituição da PDPJ como política pública insere-se, nesse contexto, como medida de cumprimento dos preceitos constitucionais aludidos, mediante orquestração centralizada de recursos humanos e financeiros tendentes a reduzir o desperdício significativo de recursos públicos em iniciativas paralelas e sobrepostas, objetivando racionalizar os custos na produção de artefatos tecnológicos que atendam a todo o sistema de Justiça. Além disso, possibilita o desenvolvimento colaborativo, em rede, de modo comunitário.

## 5 Considerações finais

Sabe-se que o Poder Judiciário, nos últimos anos, vem adotando técnicas de organização e gestão desenvolvidas por instituições especializadas e consagradas no meio empresarial, em que pesem as notórias dificuldades em “transplantar”<sup>72</sup> tais métodos para o setor público, cujas peculiaridades (corporativismo, hierarquização e burocracia), estruturadas ao longo de décadas por uma política que desprestigiou a produtividade, impedem a obtenção de resultados mais efetivos.

É fato que o Judiciário ostenta, hoje, um quadro funcional numeroso, embora ainda insuficiente para fazer frente ao constante aumento de demanda. Assim, indispensável o emprego da tecnologia como forma de minorar o impacto negativo do crescente aumento de litigiosidade.

Chegou o momento de embarcar na *terceira fase* da transformação digital. Não se mostra suficiente apenas a adoção do processo judicial eletrônico, se desacompanhado do emprego de *fluxos automatizados e robotização*, conjugados com a Inteligência Artificial. E isso só será possível com a PDPJ, calcada no binômio: *inovação/efetividade*. A Plataforma Digital se apresenta como a verdadeiro ponte para a sonhada e desejada: Justiça 4.0.

Urge que se supere a “visão tradicional” da magistratura, forçando o Juiz a repensar o seu papel dentro da nova sociedade contemporânea. Quando se reflete sobre a necessidade de um novo Juiz, é porque se tem em conta que o Juiz de hoje não mais pode estar identificado com o papel passivo que desempenhava no passado. Diante de uma moderna sociedade, com inéditas demandas e necessidades, o Juiz contemporâneo

neo<sup>73</sup> é aquele que está em sintonia com a atual conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade, tendo em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade total. Tem que ser um verdadeiro gestor<sup>74</sup> e estar “antenado” à “nova modernidade”. E, para isso, mostra-se indispensável o uso da tecnologia e, acima de tudo, a virada de chave da transformação digital, colocando efetivamente o Judiciário na quarta revolução industrial.<sup>75</sup> Acreditamos firmemente que a Plataforma Digital do Poder Judiciário será o diferencial na instituição da política pública e um dos principais legados da gestão do Ministro Luiz Fux na direção do CNJ.

Por fim, cumpre destacar que não se pode afirmar, com absoluta certeza, que o modelo apresentado pela Resolução CNJ n. 335/2020 é perfeito e irretocável. O modelo é arrojado e não é de hoje que os mais ousados são tachados de loucos quando estão tocando o futuro com as mãos. Galileu Galilei<sup>76</sup>, ao cometer a *insanidade* de afirmar

<sup>73</sup> (PAIVA GABRIEL, 2017).

<sup>74</sup> (ATAÍDE JUNIOR, 2006, p. 67 e 68).

<sup>75</sup> Expressão cunhada por cunhada por Klaus Schwab, no Fórum Econômico Mundial, nos idos de 2016, para tratar da “*technological revolution that will fundamentally alter the way we live, work, and relate to one another*” (Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>>, consultado em 29 de julho de 2018). No final do século XVII foi a máquina a vapor. Desta vez, serão os robôs integrados em sistemas ciberfísicos os responsáveis por uma transformação radical. E os economistas têm um nome para isso: a quarta revolução industrial, marcada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas. Eles antecipam que a revolução mudará o mundo como o conhecemos. Soa muito radical? É que, se cumpridas as previsões, assim será. E já está acontecendo, dizem, em larga escala e a toda velocidade. “*Estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes*”, diz KLAUS SCHWAB, em entrevista disponibilizada em <https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>, consultada no dia 29 de julho de 2018 (PERASSO, 2016). Para ele, “*A quarta revolução industrial não é definida por um conjunto de tecnologias emergentes em si mesmas, mas a transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a infraestrutura da revolução digital (anterior)*”... “*há três razões pelas quais as transformações atuais não representam uma extensão da terceira revolução industrial, mas a chegada de uma diferente: a velocidade, o alcance e o impacto nos sistemas. A velocidade dos avanços atuais não tem precedentes na história e está interferindo quase todas as indústrias de todos os países*”. Também chamada de 4.0, a revolução acontece após três processos históricos transformadores. A primeira marcou o ritmo da produção manual à mecanizada, entre 1760 e 1830. A segunda, por volta de 1850, trouxe a eletricidade e permitiu a manufatura em massa. E a terceira aconteceu em meados do século 20, com a chegada da eletrônica, da tecnologia da informação e das telecomunicações. A *Quarta Revolução Industrial* é diferente de tudo o que a humanidade já experimentou. Novas tecnologias estão fundindo os mundos físico, digital e biológico de forma a criar grandes promessas e possíveis perigos. A velocidade, a amplitude e a profundidade desta revolução estão nos forçando a repensar como os países se desenvolvem, como as organizações criam valor e o que significa ser humano. A Quarta Revolução Industrial é algo fabricado por nós mesmos e está sob nosso controle, e como as novas formas de colaboração e governança, acompanhadas por uma narrativa positiva e compartilhada, podem dar forma à nova Revolução Industrial para o benefício de todos. Se aceitarmos a responsabilidade coletiva para a criação de um futuro em que a inovação e a tecnologia servem às pessoas, elevaremos a humanidade a novos níveis de consciência moral. (SCHAWB, 2016).

<sup>76</sup> Cf. <https://www.pucsp.br/pos/cesima/schenberg/alunos/mariopedroso/impacto.htm>.

<sup>72</sup> Como bem salientou o insigne Desembargador SÉRGIO CAVALIERI FILHO no discurso proferido na posse da nova Administração (biênio 2007/2008).

que a Terra se movia, teve sérios problemas com o Santo Ofício. Darwin até hoje continua sendo contraditado e rejeitado por muitos<sup>77</sup>.

Não temos a pretensão de comparar o conteúdo da Resolução n. 335/2020 aos estudos de Galileu e Darwin. Deseja-se apenas ressaltar que até mesmo os maiores cientistas e pensadores sofreram críticas ácidas ao serem vanguardistas, mas, ainda assim, fizeram o conhecimento evoluir. Todavia, a despeito de críticas ou questionamentos sérios e embasados, temos a plena convicção de que se trata de válida iniciativa, fruto de esforços para melhorar um sistema engessado e dar certa operacionalidade à “*máquina administrativa*”, com a implantação de um inovador modelo de gestão e uma política pública que se pretende consolidar.

A história também ensina que entre os acertos, encontram-se inúmeros erros. O Universo, por exemplo, ao contrário do que afirmou Wallis Grudjkieff, não é um corpo em putrefação. Mas, sem o erro, e o tempo para errar, o acerto não se faz e o progresso não ocorre. No momento, precisamos avançar, ainda que correndo o risco de nos equivocarmos; do contrário, ficaremos eternamente estacionados no passado.

Assim, ponderando os riscos concretos da implantação da Plataforma Digital do Poder Judiciário na busca de uma gestão pautada pela eficiência, celeridade, transparência e moralidade, sustentamos que se trata de passo necessário e indispensável. Precisamos caminhar e ver aonde a estrada irá nos levar. De acordo com Fernando Pessoa “*navegar é preciso (...)*”<sup>78</sup> e, como disse Eduardo Galeano<sup>79</sup>, se a cada passo as uto-

pias mais parecem se afastar, devemos ter em mente que é para isso que elas servem: *para que nunca deixemos de caminhar!*

## Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. **Cadernos ENAP**, Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.

ANGWIN, Julia et al. Machine Bias: there is *software* that is used across the county to predict future criminals: and it is biased against blacks. **Proública**, 23 May 2016. Disponível em: <<https://www.propublica.org/article/machine-bias-riskassessments-in-criminal-sentencing>>. Acesso em: 5 ago. 2018.

ARAÚJO, Valter Shuenquener de; GABRIEL, Anderson de Paiva; PORTO, Fábio Ribeiro. Juízo 100% digital e transformação tecnológica da Justiça no século XXI: novo modelo de trabalho utiliza todo o potencial que a tecnologia pode fornecer ao Poder Judiciário. **JOTA**, 1 nov. 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/juiz-hermes/juizo-100-digital-e-transformacao-tecnologica-da-justica-no-seculo-xxi-01112020>. Acesso em 22 fev. 2021.

ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo Juiz e a administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos princípios: da definição à aplicação dos princípios jurídicos**. Malheiros Editores, São Paulo, 2005.

BARBOSA, Rui. **Oração aos moços**. São Paulo: USP, [1972]. Edição comemorativa do centenário de nascimento do ilustre brasileiro, mandada publicar pela Reitoria da USP.

BARROSO, Luís Roberto. Fundamentos teóricos e filosóficos do novo direito constitucional brasileiro: pós-modernidade, teoria crítica e pós-positivismo. **Interesse Público**, Belo Horizonte, v. 3, n. 11, jul. 2001. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/30918>. Acesso em: 15 fev. 2012.

BRANCO, José Denilson. O País dos paradoxos: tem os juízes mais produtivos do mundo, mas um Judiciário dos mais morosos e assoberbados. **Estadão**, São Paulo, 9 set. 2014. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-pais-dos-paradoxos-tem-os-juizes-mais-produtivos-do-mundo-mas-um-judiciario-dos-mais-morosos-e-assoberbados/>. Acesso em: 4 mar 2021.

*nando Birri-. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopia? Para eso sirve: para caminhar!*

<sup>77</sup> Cf. [https://istoe.com.br/129045\\_CHARLES+DARWIN+ESTAVA+ERRADO/](https://istoe.com.br/129045_CHARLES+DARWIN+ESTAVA+ERRADO/)

<sup>78</sup> Navegar é preciso - FERNANDO PESSOA “Navegadores antigos tinham uma frase gloriosa: “*Navegar é preciso; viver não é preciso*”. Quero para mim o espírito [d]esta frase, transformada a forma para a casar como eu sou: *Viver não é necessário; o que é necessário é criar*. Não conto gozar a minha vida; nem em gozá-la penso. Só quero torná-la grande, *ainda que para isso tenha de ser o meu corpo e a (minha alma) a lenha desse fogo*. Só quero torná-la de toda a humanidade; *ainda que para isso tenha de a perder como minha*. Cada vez mais assim penso. Cada vez mais ponho da essência anímica do meu sangue o propósito impessoal de engrandecer a pátria e contribuir para a evolução da humanidade. É a forma que em mim tomou o misticismo da nossa Raça.” (PESSOA, Fernando. *Obra poética*. Organização de Maria Aliete Galhoz. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2004, p. 841) Em uma releitura cantada de FERNANDO PESSOA, o grupo musical O RAPPA na música *Mar de Gente* deixou consignado que “Esperança verdades de criança Um momento bom Como lembrança Navegar é preciso Se não a rotina te cansa”. Devemos aproveitar o momento, principalmente em decorrência das evoluções ocorridas durante o triste e fatídico período pandêmico para “navegar nos novos mares” da integração, cooperação, trabalho em ecossistema e entrar de vez no *marketplace* do Poder Judiciário: CNJ *store* ou a JUD *store* inaugurada pela PDPJ.

<sup>79</sup> “A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar” (GALEANO, Eduardo. *Palabras Andantes*. Madri: Siglo XXI, 2003). No original “*Ella está en el horizonte -dice Fer-*

- BRECHT, Bertolt. **Escritos sobre el teatro**. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1970. 3 vols.
- BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- CALABRESI, Guido e BOBBITT, Philip. **Tragic choices**. New York: W. W. Norton & Company, 1978.
- CAMPOS, A. G. **Sistemas de justiça no Brasil: problemas de equidade e efetividade**. Brasília: Ipea, 2008. (Texto para Discussão, n. 1.328).
- CAPPELLETTI, Mauro. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: S. A. Fabris, 1988.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **A execução fiscal no Brasil e o impacto no Judiciário**. Brasília: CNJ, 2011. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/2d53f36cdc1e27513af9868de9d072dd.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números de 2013**. Brasília: CNJ, 2013. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 24 fev. 2014
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2019: sumário executivo**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2020-nova-edicao-confirma-maior-productividade-do-judiciario/>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça Pesquisa: políticas públicas do Poder Judiciário: uma análise quantitativa e qualitativa do Impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais**. Brasília: CNJ, 2017.
- COSTA, Daniel Carnio; SALOMÃO, Luis Felipe; ARAUJO, Valter Shuenquener. Achar a curva de crescimento das ações judiciais. **O Globo**, Rio de Janeiro, 9 jun. 2020.
- CRUZ, Frank Ned Santa. Inteligência artificial no Judiciário. **Migalhas**, 28 abr. 2017. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI257996,51045-Inteligencia+artificial+no+Judiciario>. Acesso em: 28 jul. 2018.
- DWORKIN, Ronald. **Levando os direitos a sério**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- ELIAS, Paulo Sá. Algoritmos, Inteligência Artificial e o Direito. **Conjur**, 20 nov. 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/algoritmos-inteligencia-artificial.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2018.
- EUROPEAN judicial systems: efficiency and quality of justice. **CEPEJ**, n. 26, 2018. Disponível em: <https://rm.coe.int/rapport-avec-couv-18-09-2018-en/16808def9c>. Acesso em: 22 jul. 2020
- FLORÃO, Marcos. A Justiça brasileira e a próxima onda de transformação digital. **Estadão**, São Paulo, 20 ago. 2017. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-justica-brasileira-e-a-proxima-onda-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 4 mar 2021.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Políticas Sociais: acompanhamento e análise**, n. 14, 2007, p. 249.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Relatório de pesquisa IPEA: custo unitário do processo de execução fiscal na Justiça Federal**. 2011. Disponível em: [http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/121009\\_relatorio\\_custounitario\\_justicafederal.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/121009_relatorio_custounitario_justicafederal.pdf). Acesso em: 30 jul. 2018.
- FELONIUK, Wagner. Números do Poder Judiciário brasileiro: expansão de atuação e comparação com sistemas europeus. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 24, n. 5738, 18 mar. 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/72709/numeros-do-poder-judiciario-brasileiro-expansao-de-atuacao-e-comparacao-com-sistemas-europeus>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- FLEURY, Newton Meyer. A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e eficiência no Poder Judiciário. In: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 25-36.
- FLORÃO, Marcos. A justiça brasileira e a próxima onda de transformação digital. **Estadão**, São Paulo, 20 de agosto de 2017. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-justica-brasileira-e-a-proxima-onda-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 4 ago 2018.

- GALEANO, Eduardo. **Palabras andantes**. Madri: Siglo XXI, 2003.
- GOMES, Marcus Lívio. Perspectivas para a execução fiscal no Brasil: execução fiscal judicial x execução fiscal administrativa: qual o melhor caminho?. **CEJ**, Brasília, n. 45, p. 86-101, abr./jun. 2009. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/32652-40042-1-PB.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- GUBERN, Romá. **El eros electrónico**. Madri: Taurus, 2000.
- HAMMERGREN, L. **Envisioning reform: conceptual and practical obstacles to improving judicial performance in Latin America**. Pensilvânia: Penn State Press, 2007.
- HOLMES, S.; SUNSTEIN, C. R. **The cost of rights: why liberty depends on taxes**. Nova Iorque: Norton, 1999.
- KOETZ, Eduardo. **Transformação digital e a justiça**. *Transformação Digital*, 22 jun. 2017. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/justica-digital/>. Acesso em: 3 ago. 2018.
- LAVAREDA, Antonio; MONTENEGRO, Marcela; XAVIER, Roseane. **Estudo da imagem do Poder Judiciário**. Brasília: AMB; FGV; IPESPE, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- LÓPEZ DE MÁNTARAS BADIA, Ramon; MEGUER GONZÁLEZ, Pedro. **Inteligência artificial**. Madrid: CSIC/Catarata, 2017.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Estudo sobre execuções fiscais no Brasil**. Disponível em: [http://www.cebepej.org.br/pdf/execucoes\\_fiscais.pdf](http://www.cebepej.org.br/pdf/execucoes_fiscais.pdf). Acesso em 28 jul. 2018.
- NEGÓCIOS de sucesso que faliram, ou quase, porque não inovaram. **Estadão**, São Paulo, 4 ago. 2017. Disponível em: <https://fotos.estadao.com.br/galerias/fotos-pme,negocios-de-sucesso-que-faliram-ou-quase-porque-nao-inovaram,33360>. Acesso em: 18 out. 2020.
- OLIVEIRA, José Sebastião de; CHAVENCO, Arlete Aparecida. O processo eletrônico e a efetividade dos direitos fundamentais no contexto do acesso à justiça. **Revista Jurídica - UNICURITIBA**, v.2, n.29, p. 308-325, 2012.
- ORIONE, Marcus. **Direito processual constitucional**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- OSBORNE, David; GABLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o governo**. Brasília: M H comunicação, 1994.
- PAIVA GABRIEL, Anderson de. Juiz Hermes e o Estado Democrático de Direito. **Jota**, Brasília, 8 mai. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/juiz-hermes/juiz-hermes-e-o-estado-democratico-de-direito-08052017>. Acesso em: 27 fev. 2021.
- PAIVA GABRIEL, Anderson de. PINTO, Esdras Silva. SHUENQUENER, Valter. A plataforma digital do Judiciário brasileiro e o *Mandamus*. **Jota**, Brasília, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/juiz-hermes/inteligencia-artificial-poder-judiciario-23022021>. Acesso em: 27 fev. 2021.
- PAIVA GABRIEL, Anderson; PINTO, Esdras Silva. O futuro da justiça: prestação jurisdicional efetiva e em tempo razoável. In: SALOMÃO, Luís Felipe (Coord.). **Magistratura do futuro**. Rio de Janeiro: JC, 2020. p. 167-197.
- PASTOR, S. Los nuevos sistemas de organización y gestión de la Justicia: mito o realidad? In: CONFERÊNCIA SOBRE JUSTIÇA E DESENVOLVIMENTO NA AMÉRICA LATINA E NO CARIBE, 3. Quito. **Anais**. Quito: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2003.
- PEREIRA, S. Tavares. **Processo eletrônico, software, norma tecnológica (eNorma) e o direito fundamental à transparência tecnológica: elementos para uma teoria geral do processo eletrônico**. Goiânia, GO: Amatra18, 2012. Disponível em: <http://www.amatra18.org.br/site/publicacao-181>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- PERASSO, Valéria. O que é a 4ª revolução industrial e como ela deve afetar nossas vidas. **BBC News Brasil**, 22 out. 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>. Acesso em: 3 ago. 2018.
- PESSOA, Fernando. **Obra poética**. Organização de Maria Aliete Galhoz. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2004.
- PETERSEN, Tomás M. Inteligência artificial no Judiciário: a segunda fase da transformação digital no direito. **SajDigital**, 25 jul. 2018. Disponível em: <https://www.sajdigital.com/pesquisa-desenvolvimento/inteligencia-artificial-no-judiciario/>. Acesso em: 28 jul. 2018.
- PORTO, Fabio Ribeiro. O impacto da utilização da Inteligência artificial no Executivo fiscal: estudo de caso do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. **Direito em Movimento**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 142-199, 1º sem. 2019.
- RIBEIRO, Gabriel Francisco. A fila andou. **Uol**, São Paulo, 15 mai. 2019. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/reportagens-es>

peciais/uber-netflix-spotify-e-mais-a-tecnologia-revolucionou-os-servicos/#page17. Acesso em: 18 out. 2020

ROSA, Alexandre Morais. Limite penal a inteligência artificial chegou chegando: magistratura 4.0. **Conjur**, 13 jul. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-jul-13/limite-penal-inteligencia-artificial-chegou-chegando-magistratura-40>. Acesso em: 4 ago. 2018.

SANTOS, Boaventura S. **Os actos e os tempos dos juizes**: contributos para a construção de indicadores da distribuição processual nos Juízos cíveis. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2005.

SARAVIA, Enrique. Introdução à Teoria da **Política Pública**. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. Políticas públicas: coletânea. Brasília: ENAP, 2006.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais**. 6. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006.

SCHAWB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SLAIBI FILHO, Nagib. Administração Judiciária e organização judiciária. **Banco do Conhecimento**, 16 jul. 2008. Disponível em: [http://www.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e72e40ca-31d9-4cea-8ca-6-b155a0e7c6ab&groupId=10136](http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=e72e40ca-31d9-4cea-8ca-6-b155a0e7c6ab&groupId=10136). Acesso em: 27 fev. 2021.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TERBORGH, George. **The automation hysteria**. New York: Norton&Company, 1965.

TIMM, L. B. *et al.* **Causas da morosidade na justiça brasileira**. Brasília: CNJ, 2010.

VIANNA, Luiz Werneck Vianna; CARVALHO; Maria Alice Rezende de; BURGOS, Marcelo Baumann. **Quem somos**: a magistratura que queremos. Brasília: AMB, 2018. Disponível em: [https://www.amb.com.br/wpcontent/uploads/2019/02/Pesquisa\\_completa.pdf](https://www.amb.com.br/wpcontent/uploads/2019/02/Pesquisa_completa.pdf). Acesso em: 22 jul. 2020.

VIDIGAL, Edson Carvalho. A Justiça que queremos. **Justiça & Cidadania**, Rio de Janeiro, n. 48, p. 14-17, jul. 2004.

#### **Anderson de Paiva Gabriel**

Doutorando e Mestre em Direito Processual pela UERJ. Pesquisador visitante na Berkeley Law School. Juiz Auxiliar da Presidência do CNJ. Juiz de Direito do TJRJ. Atuou como Delegado de Polícia. Possui graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela UFRJ e especialização em Direito Público e Privado pelo ISMP, em Direito Constitucional pela UNESA e em Gestão em Segurança Pública pela UNISUL. Professor de Direito Processual Penal da EMERJ e da ESAJ. Integrante do Conselho Editorial da Revista da Escola Nacional de Magistratura e da Revista da EMERJ. Integra o Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais do TJRJ e integrou o Comitê Gestor de Segurança da Informação. Membro do IBDP e do FONAJUC. Membro honorário do Conselho da Humanities e Social Sciences Association da University of California-Berkeley.

#### **Alexandre Libonati de Abreu**

Juiz Federal Titular da 2ª Vara Federal Criminal do Rio de Janeiro, especializada em Lavagem de Dinheiro e Crimes Financeiros. Juiz auxiliar da Presidência do Conselho Nacional de Justiça. Formado pela UERJ, com mestrado em Direito Comparado pela Cumberland School of Law (EUA). Exerceu os cargos de Procurador do Estado de São Paulo, Procurador da Fazenda Nacional, Procurador da República, além de ter sido Conselheiro do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ.

#### **Fábio Ribeiro Porto**

Mestre em Direito na UERJ. Pós-Graduado em Direito Privado na UFF. Juiz de Direito. Professor Palestrante da EMERJ. Professor da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e do Curso de Pós-Graduação em Direito Privado da UFF. Ex-membro da Comissão Judiciária de Articulação dos Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Membro do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação do TJRJ. Membro do Comitê Gestor de Segurança da Informação do TJRJ. Ex-Juiz Auxiliar da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Ex-Juiz Auxiliar da Presidência do TRE-RJ. Juiz Auxiliar da Presidência do TJRJ. Juiz Auxiliar da Presidência do Conselho Nacional de Justiça.