

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Direito
Especialização em *Design* de Sistemas Aplicados à
Resolução de Conflitos e Gestão Processual

Roberto Corrêa de Camargo

Design de sistema para transformar e gerir Unidades Judiciárias microrregionais
especializadas 100% digitais no Estado de Minas Gerais

Belo Horizonte

2023

Roberto Corrêa de Camargo

Design de sistema para transformar e gerir unidades judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais no Estado de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Especialista em *Design* de Sistemas Aplicados à Resolução de Conflitos e Gestão Processual.

Orientadora: Profa. Dra. Rubia Carneiro Neves

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Junio Martins Lourenço - CRB/6-3167.

C172d Camargo, Roberto Corrêa de

Design de sistema para transformar e gerir unidades judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais no estado de Minas Gerais [manuscrito] / Roberto Corrêa de Camargo.-- 2023.

Orientadora: Rubia Carneiro Neves.

Monografia (especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Direito.

Inclui bibliografia.

1. Minas Gerais - Tribunal de Justiça. 2. Poder judiciário.
3. Poder judiciário - Brasil. 4. Inovações tecnológicas.
5. Organização judiciária. I. Neves, Rubia Carneiro.
II. Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Direito.
III. Título.

CDU: 342.56(81)

ATA DE DEFESA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESIGN DE SISTEMAS APLICADO À RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E GESTÃO PROCESSUAL

Aos 26 dias do mês de outubro de 2023, às 09h30min, o(a) aluno(a) Roberto Corrêa de Camargo, matrícula 2021726589, defendeu o trabalho de conclusão de curso nomeado "Design de sistema para transformar e gerir Unidades Judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais no Estado de Minas Gerais" tendo obtido a média (90,0) noventa.

Participaram da banca examinadora os abaixo indicados, que, por nada mais terem a declarar, assinam e datam a presente ata, a ser arquivada na pasta do aluno (a).

Nota 90,0 (noventa)

Orientador (a): Dra. Rubia Carneiro Neves

Documento assinado digitalmente
gov.br RUBIA CARNEIRO NEVES
Data: 26/10/2023 14:27:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do Orientador: _____

Nota 90,0 (noventa)

Examinador (a): Dr. Alberto Vilas Boas Vieira de Souza

ALBERTO VILAS BOAS VIEIRA Assinado de forma digital por ALBERTO VILAS
BOAS VIEIRA DE SOUSA:87010593787
DE SOUSA:87010593787 Dados: 2023.10.26 16:53:08 -03'00'

Assinatura do Examinador: _____

Nota 90,0 (noventa)

Examinador (a): Dra. Mônica Silveira Vieira

MONICA SILVEIRA Assinado de forma digital por
MONICA SILVEIRA
VIEIRA:04350134670
Dados: 2023.10.31 09:37:14
-03'00'

Assinatura do Examinador: _____

Belo Horizonte, 26 de outubro de 2023.

RESUMO

O enfrentamento da pandemia da covid-19 impulsionou a transformação digital do Poder Judiciário e a adoção de iniciativas inovadoras no Judiciário mineiro, como o *Juízo 100% Digital*, *Balcão Virtual*, *Núcleos de Justiça 4.0* e o *Programa Justiça 4.0*. Com base na apuração da diminuição do acervo processual e do aumento da produtividade em decorrência dessas experiências, formulou-se projeto-piloto de *design* de sistema para transformar e gerir unidades judiciárias existentes em microrregionais especializadas 100% Digitais, tendo como objetivos a promoção de maior eficiência da execução dos serviços, a redução de custos e a melhor divisão da carga de trabalho entre as varas judiciais. Tomando a subdivisão do Estado em microrregiões, desenhou-se a transferência de execuções fiscais (federais, estaduais e municipais) em tramitação nas comarcas de Itabirito, Mariana e Nova Lima, de maior acervo e menor índice de julgamento, para as 1ª e 2ª Varas Cíveis de Ouro Preto, de menor acervo e maior índice de julgamento, com a absorção dessa nova competência por meio da adoção do "Juízo 100% Digital". A pesquisa foi realizada com estudo de dados de varas da primeira instância do judiciário mineiro, análise normativa e levantamento bibliográfico, na busca da compreensão da informatização do processo judicial, com a revisão dos conceitos de "índice de julgamento", "design de sistemas", "especialização" e "inovação". Ao ser debatido com juízes integrantes da 1ª. Vice-Presidência, percebeu-se que o sistema desenhado precisa ser reformulado com a consideração de relevantes aspectos, para cuja concretização, serão necessárias novas pesquisas sobre como medir a efetiva melhoria da prestação jurisdicional; que dados qualitativos relacionados às execuções fiscais devem ser observados e como devem ser observados para reformular o desenho proposto; que outros dados devem ser levados em consideração; como se encontra o estado da arte sobre o excesso de litigância do Poder Executivo em relação às execuções fiscais; se já houve testagem de medidas alternativas para a solução de execuções fiscais, como por exemplo, a conciliação, a transação e a cooperação interinstitucional e judiciária; quais seriam os impactos da alteração da organização judiciária estadual em propostas como a delineada, com o exame de variáveis relativas à melhor distribuição da força de trabalho; a forma de avaliação dos efeitos do piloto após a sua implantação e dos indicadores a serem usados para medi-los. Conclui-se pelo pleno atingimento da finalidade da produção deste Trabalho de Conclusão de Curso, qual seja, a produção de conhecimento organizado com embasamento científico e que apesar de desenhar sistema, cuja reformulação depende de novas etapas de estudos, essas somente puderam ser pensadas em decorrência da solução inicialmente proposta com base na digitalização de microrregiões 100% Digitais.

Palavras-chave: *design* de sistemas; inovação; transformação digital; Juízo 100% digital; unidades judiciárias microrregionais especializadas; TJMG.

ABSTRACT

Facing the Covid-19 pandemic boosted the digital transformation of the Judiciary and the adoption of innovative initiatives in the Minas Gerais Judiciary, such as the 100% Digital Judgment, Virtual Balcony, Justice Centers 4.0 and the Justice 4.0 Program. Based on the investigation of the decrease in the procedural collection and the increase in productivity as a result of these experiences, a pilot system design project was formulated to transform and manage existing judicial units into specialized 100% Digital micro-regions, with the objectives of promoting greater efficiency in the execution of services, cost reduction and better division of the workload between the judicial courts. Taking the subdivision of the State into micro-regions, it was designed to transfer tax executions (federal, state and municipal) in progress in the districts of Itabirito, Mariana and Nova Lima, with the largest collection and lowest judgment rate, to the 1st and 2nd Courts Civil Courts in Ouro Preto, with a smaller collection and higher judgment rate, with the absorption of this new competence through the adoption of the "100% Digital Judgment". The research was carried out by studying data from courts of the first instance of the Minas Gerais judiciary, normative analysis and bibliographical survey, in the search for understanding the computerization of the judicial process, with the review of the concepts of "judgment index", "systems design", "specialization" and "innovation". When debated with judges from the 1st. Vice-Presidency, it was realized that the designed system needs to be reformulated with the consideration of relevant aspects, for which implementation, new research will be necessary on how to measure the effective improvement of judicial provision; what qualitative data related to tax foreclosures must be observed and how they must be observed to reformulate the proposed design; what other data should be taken into account; what the state of the art is regarding excessive litigation by the Executive Branch in relation to tax foreclosures; whether alternative measures have already been tested to resolve tax foreclosures, such as conciliation, transaction and interinstitutional and judicial cooperation; what would be the impacts of changing the state judicial organization on proposals such as the one outlined, with the examination of variables related to the better distribution of the workforce; the way to evaluate the effects of the pilot after its implementation and the indicators to be used to measure them. It is concluded that the purpose of producing this Course Completion Work was fully achieved, that is, the production of knowledge organized with a scientific basis and that despite designing a system, whose reformulation depends on new stages of studies, these could only be thought of in resulting from the solution initially proposed based on the digitization of 100% Digital microregions.

Keywords: systems design; innovation; digital transformation; 100% digital judgment; specialized micro-regional judicial units; TJMG.

Lista de figuras

Figura 1 – Tempo médio dos processos eletrônicos e físicos pendentes em 2021...	15
Figura 2 – Tempo médio dos processos eletrônicos e físicos pendentes em 2022...	17
Figura 3 – Percentual de unidades judiciárias de primeiro grau com Juízo 100% Digital em setembro de 2022.....	19
Figura 4 - Percentual de Unidades Judiciárias estaduais com Juízo 100% Digital....	20
Figura 5 – <i>Design</i> de unidades judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais.....	37
Figura 6 – <i>Design</i> do projeto-piloto de unidades judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais.....	40

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Despesas do Poder Judiciário em 2020.....	13
Gráfico 2 – Despesas do Poder Judiciário em 2021.....	14
Gráfico 3 – Despesas do Poder Judiciário em 2022.....	16

Sumário

1	Introdução.....	8
2	A promoção da transformação digital pelo Poder Judiciário, a experiência durante a pandemia da covid-19 e o modelo Justiça 4.0.....	9
3	A implantação do Juízo 100% Digital e dos núcleos de Justiça 4.0 no TJMG.....	17
3.1	Levantamento de dados do sistema atual.....	22
3.2	Principais “gargalos” a serem enfrentados e seus prejuízos para o jurisdicionado.....	30
4	<i>Design</i> de sistema para transformar e gerir unidades judiciárias existentes em microrregionais especializadas 100% digitais no Estado de Minas Gerais.....	31
4.1	Do projeto-piloto.....	36
4.2	Revisão das metas propostas.....	40
5	Conclusão.....	43
6	Referências bibliográficas.....	45

1 Introdução

Acelerada com a pandemia da covid-19, a transformação digital do Poder Judiciário apontou indicadores de aumento da celeridade, de produtividade e redução de gastos quando comparados com os despendidos em similares serviços prestados de modo presencial, o que também se verificou no Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG).

Aproveitando-se desse contexto, relata-se neste trabalho, os resultados de pesquisa aplicada desenvolvida com o aproveitamento do aprendizado e do êxito obtidos com a prestação dos serviços judiciários ofertada de forma remota, para formular proposta de *Design* de sistema de tratamento de estruturas do Judiciário mineiro, especificamente voltado à transformação de unidades judiciárias já existentes em virtuais especializadas, com abrangência por microrregional, visando à prestação de maior qualidade e rapidez, a promoção de reflexos positivos em varas judiciais físicas com a diminuição do volume de processos que recebem e a melhoria da gestão de seus acervos.

A inspiração do desenho do sistema decorreu, em grande parte, da experiência do autor como Oficial Judiciário e, em alguns períodos, como Gerente de Secretaria em substituição na 4ª Vara de Tóxicos de Belo Horizonte, no período de julho de 2020 a março de 2022. Nesse interregno, ocorreu o maior uso de meios digitais para o atendimento e realização de atos processuais, a digitalização do acervo, além de ampliação da competência para abranger os crimes de “lavagem e bens e valores”, bem como os territórios de Belo Horizonte e dos municípios integrantes de outras 37 (trinta e sete) comarcas.

Assim, procurou-se verificar do ponto de vista teórico a hipótese de que é possível e viável elaborar um *design* de sistema para transformar e gerir unidades judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais no Estado de Minas Gerais, cujo projeto pretende-se apresentar à Alta Direção do eg. TJMG, de modo a contribuir com as avaliações preliminares em andamento para possível implantação, com a execução, sobretudo com o apoio da Diretoria Executiva de Informática (Dirfor) da Corte Mineira.

A verificação foi feita com o exame de dados de varas de primeira instância do judiciário mineiro, análise normativa, documental e levantamento bibliográfico, tendo como norte o aprimoramento da experiência exitosa do Poder Judiciário

mineiro na prestação de seus serviços de forma remota para o combate à morosidade, o acúmulo de acervo, além da redução dos gastos públicos.

A pesquisa realizada foi do tipo aplicada, pois buscou-se compreender as disposições da Resolução CNJ nº 345/2020 (CNJ, 2020) sobre a informatização do processo judicial para contribuir com sugestões de ações a serem desenvolvidas para implantação e gestão de unidades judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais no Estado de Minas Gerais, tendo como objetivo a prestação de serviços com maior qualidade, rapidez e com menor gasto público pelo Poder Judiciário.

Visando à melhor compreensão do tema, com uso de abordagem metodológica exploratória e propositiva, investigou-se o conhecimento já produzido sobre o *Design* de Sistemas de Solução de conflitos e a ferramenta do “Juízo 100% Digital” (CNJ, 2020), realizando-se revisão bibliográfica, análise documental e estudos de exemplos.

O levantamento de informações no TJMG foi realizado com dados públicos contidos no sítio do Conselho Nacional de Justiça, bem como da Corte mineira, oriundos do SIJUD (Sistema de Informações Estratégicas do Judiciário). Também foram solicitados dados no processo SEI nº 0038965-10.2023.8.13.0000, demanda respondida pelo CEJUR – TJMG, em 06/02/2023, com dados constantes do SIJUD, datados de 31/12/2022.

O resultado da pesquisa restou dividido em três partes além desta introdução, da conclusão e do capítulo relativo às referências bibliográficas utilizadas. No capítulo dois, abordou-se a respeito da transformação digital no Poder Judiciário, da experiência durante a pandemia da covid-19 e do modelo Justiça 4.0. No três, houve o exame da implantação do Juízo 100% Digital e dos núcleos de justiça 4.0 no TJMG, com o levantamento de informações sobre a atual realidade da Corte mineira, além da verificação dos principais “gargalos” a serem enfrentados e seus prejuízos para o jurisdicionado. Por fim, no capítulo quatro apresentou-se o *design* de sistema formulado.

2 A promoção da transformação digital no Poder Judiciário, a experiência durante a pandemia da covid-19 e o modelo Justiça 4.0

A pandemia da covid-19, reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020 (MOREIRA; PINHEIRO, 2020), impactou severamente os trabalhos do Poder Judiciário, que precisou reinventar-se para a manutenção da prestação jurisdicional, e, ao mesmo tempo, proteger a vida e saúde de magistrados, servidores, colaboradores e dos jurisdicionados.

A adoção de protocolos sanitários, com limitação do funcionamento e do atendimento presencial obrigou o Poder Judiciário a se adaptar para garantir o essencial acesso à Justiça.

Houve profunda transformação digital, com significativos impactos em sua forma de trabalho, mediante o emprego de soluções inovadoras e tecnológicas, que acarretaram o aumento da celeridade e da produtividade em relação ao número de decisões judiciais proferidas, além da redução dos gastos quando comparados com os despendidos na prestação de serviço presencial.

Foi priorizado o atendimento remoto, com a digitalização de processos, que passaram a tramitar em meio eletrônico, além da prática de atos processuais, como a audiência de instrução, em meio virtual. Essas soluções necessitaram da cooperação entre todos os sujeitos do processo, nos termos do que dispõe o art. 6º¹ do CPC, para o alcance da tramitação do processo judicial em prazo razoável, com a prolação de decisão judicial meritória justa e efetiva.

Nesse contexto, foram adotadas medidas como o “Juízo 100% Digital” e o “Balcão Virtual”, que culminaram no modelo “Justiça 4.0”.

A Resolução CNJ nº 345/2020 (CNJ, 2020) que dispõe sobre o “Juízo 100% Digital”, autoriza as unidades jurisdicionais a atenderem e a praticarem atos processuais de forma totalmente eletrônica e remota, principalmente pela rede mundial de computadores (“internet”).

Houve o uso da tecnologia para garantir ao cidadão o acesso aos serviços do Judiciário sem a necessidade de comparecimento presencial aos fóruns, com atendimento remoto durante o horário do expediente, mediante o uso de telefone, correio eletrônico ou videochamadas, com destaque para a ferramenta do “Balcão Virtual”² (art. 4º, CNJ, 2020).

¹ “Art. 6º Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva.”

² “Art. 4º Os tribunais fornecerão a infraestrutura de informática e telecomunicação necessárias ao funcionamento das unidades jurisdicionais incluídas no “Juízo 100% Digital” e regulamentarão os critérios de utilização desses equipamentos e instalações. Parágrafo único. O “Juízo 100% Digital” deverá prestar

O “Balcão Virtual” foi regulamentado pela Resolução CNJ nº 372/2021 (CNJ, 2021a) e visa à disponibilização, durante o horário do expediente das unidades judiciárias, de canais de atendimento permanente ao jurisdicionado por meio imediato e remoto, principalmente por videoconferência. Também foi facultado o uso de quaisquer ferramentas tecnológicas para o atendimento virtual, ainda que de forma assíncrona, desde que a resposta seja apresentada em tempo razoável (art. 2º, CNJ 2021a)³.

Os “Núcleos de Justiça 4.0” foram regulados pela Resolução CNJ nº 385/2021 (CNJ, 2021b) para permitir o tratamento de litígios específicos de forma totalmente remota e digital. Esse modelo promove a tramitação de processos em meio eletrônico e proporciona maior qualidade da prestação de serviço pelo Judiciário, de modo a aumentar a celeridade e eficiência da prestação jurisdicional, sobretudo em unidades judiciárias do interior, muitas das vezes, de competência ampla (não especializadas).

O “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” foi desenvolvido em parceria firmada pelo CNJ, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pelo Conselho da Justiça Federal (CJF), com apoio do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). Busca-se consolidar a transformação digital do Poder Judiciário por meio do uso colaborativo de novas tecnologias e da inteligência artificial, visando tornar a prestação de seus serviços de forma mais acessível e eficiente, por meio da promoção da celeridade e da redução de seus custos, com foco nas mudanças impulsionadas pela reação às restrições causadas pela pandemia da covid-19.

Pesquisas promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça sobre o impacto da covid-19 nos trabalhos do Poder Judiciário em contexto nacional (CNJ, 2022b)

atendimento remoto durante o horário de atendimento ao público por telefone, por e-mail, por vídeo chamadas, por aplicativos digitais ou por outros meios de comunicação que venham a ser definidos pelo tribunal, inclusive por intermédio do “Balcão Virtual”, nos termos da Resolução CNJ nº 372/2021.”

³ “Art. 2º O tribunal ou o conselho poderá utilizar qualquer ferramenta tecnológica que se mostre adequada para o atendimento virtual, ainda que diversa da solução empregada para a realização das audiências, sessões de julgamento ou, ainda, para a prática dos demais atos judiciais. § 1º O tribunal ou o conselho poderá, em unidades judiciárias localizadas em regiões do interior onde a deficiência de infraestrutura tecnológica for notória e inviabilizar o atendimento por videoconferência, prever o uso de ferramenta de comunicação assíncrona para o atendimento por meio do Balcão Virtual, hipótese em que a resposta ao solicitante deverá ocorrer em prazo razoável. § 2º O CNJ, por meio do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação, poderá indicar, mediante requerimento dos tribunais interessados, solução de uso público e gratuito disponível, bem como manual de instalação e de utilização.”

buscaram entender como os Tribunais se organizaram para continuidade da prestação de serviços e como se deu a produtividade, com dados coletados entre março de 2020 e abril de 2021.

Constatou-se a boa reação do Poder Judiciário ao contexto pandêmico, com destaque para a adoção de soluções tecnológicas para responder de forma célere aos anseios da sociedade, com aumento de produtividade de seus magistrados e servidores.

No que tange à Justiça Estadual, verificou-se que, entre os anos de 2019 e 2020, houve a redução do ingresso de casos novos e incremento do tempo médio de julgamento⁴ para 40 meses. Porém, ocorreu o aumento do “índice de atendimento à demanda” (IAD)⁵, aferido em 116,4%.

Acresça-se que, conforme o relatório “Justiça em números” de 2021 (CNJ, 2021c) foram prolatadas pelo Poder Judiciário, no período da pandemia da covid-19, 40,5 milhões de sentenças e de acórdãos, além de 59,5 milhões de decisões judiciais.

Os reflexos das adaptações do Poder Judiciário no contexto pandêmico também foram verificados no relatório “Justiça em números” do ano de 2022 (CNJ, 2022a), no qual foi verificado que, em 2021, foi consolidada a transformação digital da prestação jurisdicional.

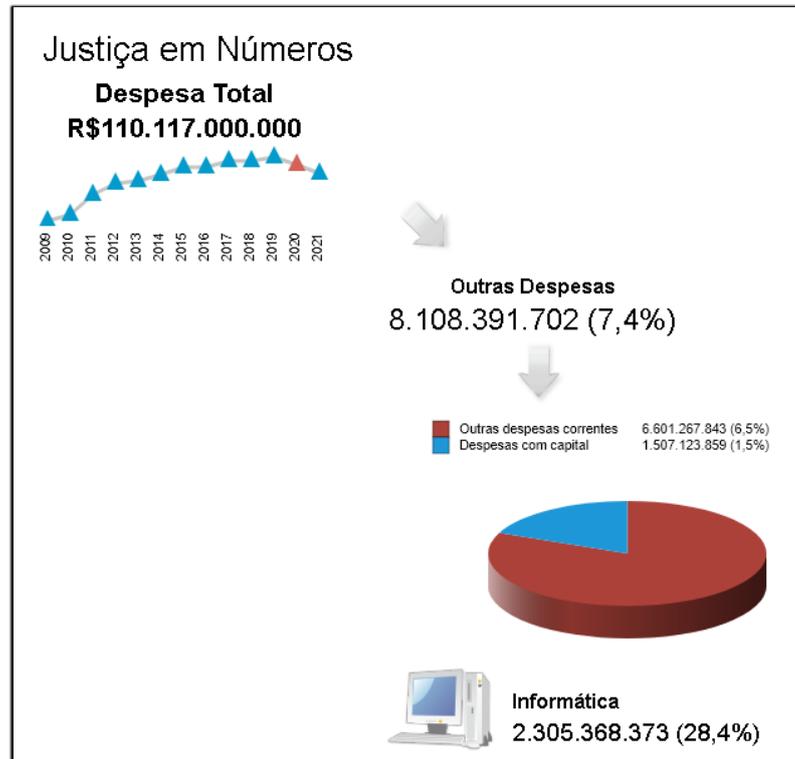
Houve a efetivação do inovador “Programa Justiça 4.0”, com a intensificação do uso da tecnologia, que contribuiu para melhoria da prestação jurisdicional, com aumento da produtividade e redução dos gastos.

Em 2021, ocorreu a segunda queda de despesas orçamentárias, com redução de 6,2% do custo da justiça, que caiu de R\$ 522,32 no ano de 2020 para R\$ 489,91 em 2021, valores por habitante.

Também chama a atenção o dado contido no painel estatístico “Justiça em Números” do sítio do CNJ, que registra a queda da despesa total do Judiciário entre os anos de 2020 (R\$ 110.117.000.000,00) e 2021 (R\$ 103.921.000.000,00), com pequeno aumento nos gastos com informática (de 28,4% da despesa total para 29,3%) (Gráficos 1 e 2):

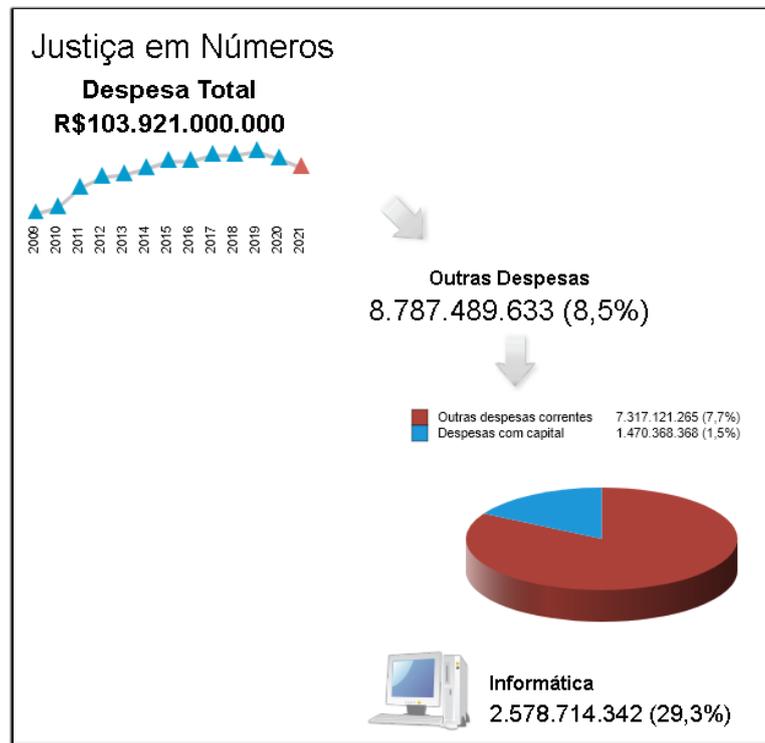
⁴ Indicador que computa o tempo entre o ingresso do processo até a prolação de sua primeira sentença.

⁵ Índice que compara a quantidade de casos baixados em relação ao ingresso de casos novos, em um mesmo período.

Gráfico 1 – Despesas do Poder Judiciário em 2020⁶

Fonte: Gráficos extraídos, sobre ano de 2020, do painel “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020).

⁶ Gráfico extraído do antes da reformulação do site do “Painel Justiça em Números” do CNJ, mantido o formato original para melhor visualização dos dados nele contidos.

Gráfico 2 –Despesas do Poder Judiciário em 2021⁷

Fonte: Gráficos extraídos, sobre o ano de 2021, do painel “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021).

Também foi constatado no mencionado relatório “Justiça em números” de 2022 (CNJ, 2022a), que, em 2021, houve o aumento da produtividade dos magistrados em 11,6%, o que significa a média de 1.588 processos baixados por magistrado. De igual forma, ocorreu a melhora em 13% da produtividade dos servidores da área judiciária, que corresponde ao aumento médio de 16 processos baixados por servidor, quando comparado com o ano de 2020. Salientou-se que os mencionados aumentos de produtividade foram verificados em ambos os graus de jurisdição.

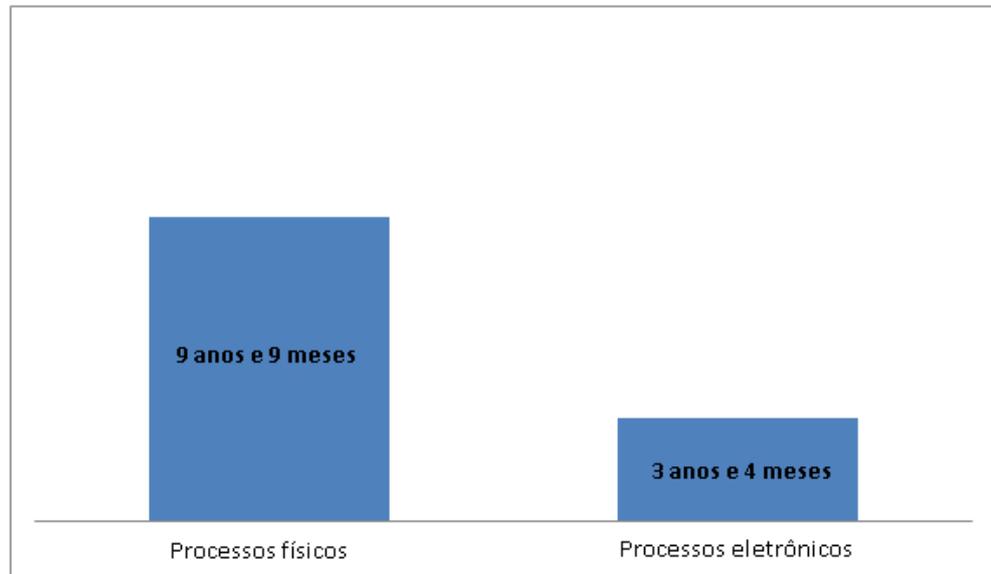
Esses apontados incrementos acarretaram a redução da taxa de congestionamento⁸ para 74,6%, com a queda de 1,6% em relação ao ano de 2020. Isso também significa que cerca de 26% dos processos que tramitaram foram solucionados.

⁷ Gráfico extraído do antes da reformulação do sítio do “Painel Justiça em Números” do CNJ, mantido o formato original para melhor visualização dos dados nele contidos.

⁸ Indicador do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que mede a efetividade do tribunal em determinado período, com o exame do total de novos casos, dividido pela soma dos baixados e dos pendentes de solução do período anterior ao analisado.

Outro dado que chama a atenção foi a contribuição da virtualização para a celeridade processual, uma vez que foi apurado que o tempo de resolução de um processo eletrônico é cerca de um terço do necessário para um processo físico (Figura 1).

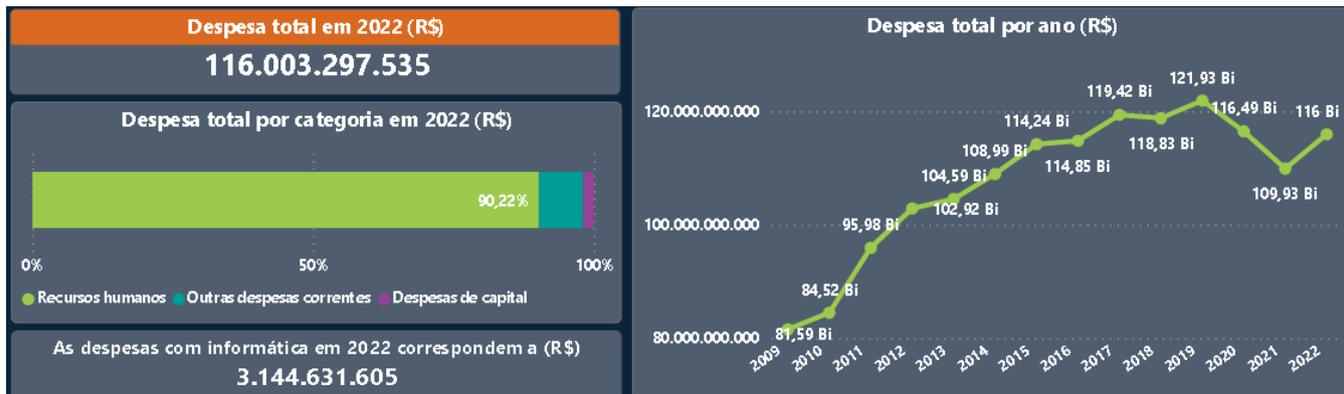
Figura 1 – Tempo médio dos processos eletrônicos e físicos pendentes em 2021



Fonte: Figura elaborada pelo autor, com dados extraídos, sobre o ano de 2021, do relatório "Justiça em números", do ano de 2022 (CNJ, 2022a, p.195).

Por sua vez, foi consignado no relatório "Justiça em números" de 2023 (CNJ, 2023a) que o ano de 2022 foi marcado pela retomada da normalidade dos trabalhos no Judiciário, afetados pela pandemia da covid-19 nos atípicos anos de 2020 e 2021. Houve a recuperação dos patamares de antes do período de emergência sanitária, sendo fundamental a transformação digital do Poder Judiciário para a melhora da prestação jurisdicional e aumento da produtividade. Apontou-se que a utilização do processo eletrônico e a execução de serviços de forma remota continuaram a propiciar economia aos cofres públicos, além de maior efetividade no atendimento ao jurisdicionado.

Por outro lado, a volta do trabalho presencial em 2022 acarretou o aumento de 5,5% das despesas totais em relação ao ano de 2021, alcançando-se o montante de R\$ 116 (bilhões). Também houve a elevação do custo do Judiciário por cidadão, uma vez que totalizou R\$ 540,06, o que corresponde a um aumento de 4,8% do ano de 2021 para 2022.

Gráfico 3 –Despesas do Poder Judiciário em 2022⁹

Fonte: Gráficos extraídos, sobre o ano de 2022, do painel “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022).

O acesso ao Judiciário aumentou em 2022, com a entrada de 2,9 milhões de novos casos, o pico no período de 2009 a 2022, que contou com a contribuição das ações represadas durante o período de pandemia (anos de 2020 e 2021).

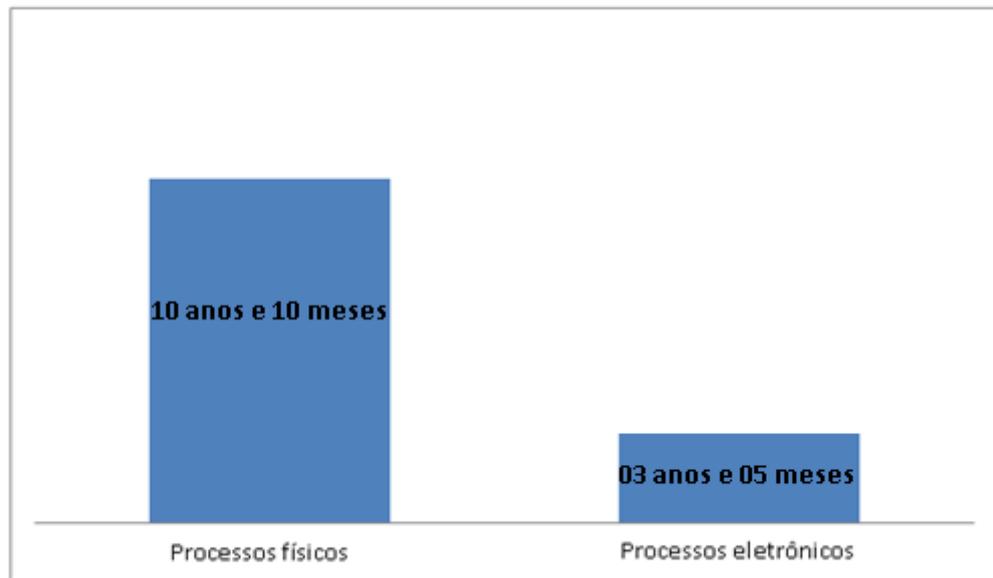
O ano de 2022, mais uma vez, significou aumento de produtividade em 10,7% quanto aos magistrados, o que corresponde 1.787 processos baixados, e de 10,5% por servidor, com o incremento de 14 casos baixados, ambos os índices comparados aos de 2021.

A taxa de congestionamento bruta foi de 72,9%, o que representou uma queda de 1,6% em relação ao ano de 2021. Por sua vez, a taxa de congestionamento líquida caiu para 67,5%, 5,4% a menos do que a taxa bruta.

Quanto ao tempo de resolução de um processo físico, este foi de 07 (sete) anos e 09 (nove) meses, três vezes mais quando comparado ao processo eletrônico, que é resolvido em 02 (dois) anos. O tempo de espera em processos físicos foi, em média, de 10 (dez) anos e 10 (dez) meses enquanto nas ações eletrônicas foi de 03 (três anos) e 05 (cinco) meses, o que parece indicar a efetividade do uso de meios digitais e a virtualização de processos para o aumento da celeridade da prestação jurisdicional.

⁹ Gráfico extraído do após da reformulação do sítio do “Painel Justiça em Números” do CNJ, com a manutenção do formato anterior quanto aos anos de 2020 e 2021 para melhor visualização dos dados neles contidos.

Figura 2 – Tempo médio dos processos eletrônicos e físicos pendentes em 2022



Fonte: Figura elaborada pelo autor, com dados extraídos, sobre o ano de 2022, do relatório “Justiça em números”, do ano de 2023 (CNJ, 2023a, p.186).

Todos esses apontamentos aqui apresentados denotam que a política inovadora do Programa Justiça 4.0, com o uso primordial dos meios tecnológicos e ênfase no processo eletrônico que resultou em aumento de celeridade da prestação de serviços pelo Judiciário e em redução das despesas orçamentárias.

3 A implantação do Juízo 100% Digital e dos núcleos de justiça 4.0 no TJMG

O projeto-piloto do “Juízo 100% Digital” nas unidades judiciárias de Minas Gerais foi instituído pela Portaria Conjunta nº 1.088/2020 (TJMG, 2020), que previa a sua adoção facultativa por magistrados e pelas partes, em consenso, para que os atos processuais passassem a ser realizados de forma eletrônica e remota.

O referido ato normativo foi revogado pela Portaria Conjunta nº 1.477/PR/2023 (TJMG, 2023), que passou a regulamentar a adoção do “Juízo 100% Digital” na área estadual, tendo em vista a necessidade da atualização normativa. Isso porque a implantação do referido projeto-piloto ocorreu durante o contexto da pandemia da covid-19, tendo sido revogadas as medidas de restrição e mitigação dos riscos de transmissão da doença no Judiciário pela Resolução do CNJ nº 481/2022 (CNJ, 2022c).

O “Juízo 100% Digital” passou a ser implantado em todas as unidades judiciárias de Minas Gerais que possuam processos eletrônicos em tramitação, sendo adoção ainda facultativa pelas partes, com possibilidade de oposição da demandada até a contestação e de única retratação, desde que manifestada antes da prolação da sentença (arts. 1º, 2º e 4º, TJMG, 2023)¹⁰.

Após a adesão, cabe à parte demandante o fornecimento de endereço eletrônico e de número de telefone, com possibilidade de citações, notificações e intimações por qualquer meio eletrônico, conforme arts. 193¹¹ e 246¹², do CPC (2015), e, subsidiariamente, pelos meios tradicionais.

¹⁰ “Art. 1º Esta Portaria Conjunta regulamenta o “Juízo 100% Digital” e sua implementação em todas as unidades judiciárias do Estado de Minas Gerais que possuam tramitação de processos eletrônicos. Parágrafo único. Nas unidades judiciárias de que trata o “caput” deste artigo, todos os atos processuais poderão ser realizados exclusivamente por meio eletrônico e remoto, por intermédio da rede mundial de computadores.” “Art. 2º A escolha do “Juízo 100% Digital” é facultativa e poderá ser exercida pela parte demandante no momento da distribuição da ação, podendo a parte demandada opor-se a essa modalidade de realização de atos processuais até o momento da contestação. § 1º No ato do ajuizamento do feito, ao optar pela adesão ao “Juízo 100% digital”, a parte e seu advogado deverão fornecer endereço eletrônico e número de linha telefônica móvel celular, podendo o magistrado determinar a citação, a notificação e a intimação por qualquer meio eletrônico, nos termos dos arts. 193 e 246, inciso V, do Código de Processo Civil - CPC. § 2º No ato da contestação, a parte contrária e seu advogado deverão fornecer endereço eletrônico e número de linha telefônica móvel celular para contato ou manifestar expressamente a não concordância com o procedimento do “Juízo 100% Digital”. § 3º São válidas a citação, a notificação e a intimação feitas de forma eletrônica antes da manifestação referida no § 2º deste artigo, quando a parte demandante houver fornecido o endereço eletrônico e a linha telefônica móvel celular da parte demandada. § 4º Na hipótese de, no ato de distribuição, não ser fornecido o endereço eletrônico ou a linha telefônica móvel celular da parte demandada, a citação será realizada pelos meios tradicionais.” “Art. 4º Adotado o “Juízo 100% Digital”, as partes poderão retratar-se dessa escolha, por uma única vez, até a prolação da sentença, preservados todos os atos processuais já praticados. Parágrafo único. A retratação de que trata o “caput” deste artigo não ensejará a mudança do juízo natural do feito.”

¹¹ “Art. 193. Os atos processuais podem ser total ou parcialmente digitais, de forma a permitir que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados por meio eletrônico, na forma da lei. Parágrafo único. O disposto nesta Seção aplica-se, no que for cabível, à prática de atos notariais e de registro.”

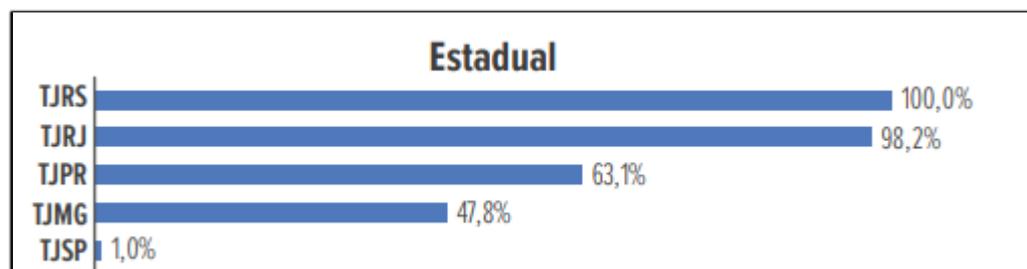
¹² “Art. 246. A citação será feita preferencialmente por meio eletrônico, no prazo de até 2 (dois) dias úteis, contado da decisão que a determinar, por meio dos endereços eletrônicos indicados pelo citando no banco de dados do Poder Judiciário, conforme regulamento do Conselho Nacional de Justiça. § 1º As empresas públicas e privadas são obrigadas a manter cadastro nos sistemas de processo em autos eletrônicos, para efeito de recebimento de citações e intimações, as quais serão efetuadas preferencialmente por esse meio. § 1º-A A ausência de confirmação, em até 3 (três) dias úteis, contados do recebimento da citação eletrônica, implicará a realização da citação: I - pelo correio; II - por oficial de justiça; III - pelo escrivão ou chefe de secretaria, se o citando comparecer em cartório; IV - por edital. § 1º-B Na primeira oportunidade de falar nos autos, o réu citado nas formas previstas nos incisos I, II, III e IV do § 1º-A deste artigo deverá apresentar justa causa para a ausência de confirmação do recebimento da citação enviada eletronicamente. § 1º-C Considera-se ato atentatório à dignidade da justiça, passível de multa de até 5% (cinco por cento) do valor da causa, deixar de confirmar no prazo legal, sem justa causa, o recebimento da citação recebida por meio eletrônico. § 2º O disposto no § 1º aplica-se à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios e às entidades da administração indireta. § 3º Na ação de usucapião de imóvel, os confinantes serão citados pessoalmente, exceto quando tiver por objeto unidade autônoma de prédio em condomínio, caso em que tal citação é dispensada. § 4º As citações por correio eletrônico serão acompanhadas das orientações para realização da confirmação de recebimento e de código identificador que permitirá a sua identificação na página eletrônica

Também foi prevista a possibilidade de celebração de negócio jurídico processual (art. 190, CPC)¹³ para a escolha do “Juízo 100% Digital” ou a prática de atos processuais isolados, de forma digital (art. 7º, TJMG, 2023a)¹⁴.

Consoante o relatório “Justiça em números” de 2022 (CNJ, 2022a), com dados atualizados até 27 de agosto do referido ano, o eg. TJMG é segundo Tribunal de Justiça com maior quantidade absoluta de unidades judiciárias (892) com “Juízo 100% Digital”, sendo o TJRS o primeiro (1.045).

Dentre os tribunais estaduais de grande porte, com dados de setembro de 2022, consta no mencionado relatório do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022a) que o TJMG possui 47,8% das suas unidades judiciárias de primeiro grau com “Juízo 100% Digital” (Figura 3).

Figura 3 - Percentual de unidades judiciárias de primeiro grau com Juízo 100% Digital em setembro de 2022



Fonte: Figura extraída, sobre o ano de 2022, do relatório “Justiça em números”, do ano de 2022 (CNJ, 2022a, p.23).

Em 2023, o TJMG passou a ter 972 unidades com unidades judiciárias com “Juízo 100% Digital”, o que totaliza 70%, conforme dados do “Mapa de implantação do Juízo 100% Digital e do Núcleo de Justiça 4.0, com dados de 10 de setembro de 2023 (Figura 4):

do órgão judicial citante. § 5º As microempresas e as pequenas empresas somente se sujeitam ao disposto no § 1º deste artigo quando não possuírem endereço eletrônico cadastrado no sistema integrado da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim). § 6º Para os fins do § 5º deste artigo, deverá haver compartilhamento de cadastro com o órgão do Poder Judiciário, incluído o endereço eletrônico constante do sistema integrado da Redesim, nos termos da legislação aplicável ao sigilo fiscal e ao tratamento de dados pessoais.”

¹³ “Art. 190. Versando o processo sobre direitos que admitam autocomposição, é lícito às partes plenamente capazes estipular mudanças no procedimento para ajustá-lo às especificidades da causa e convencionar sobre os seus ônus, poderes, faculdades e deveres processuais, antes ou durante o processo. Parágrafo único. De ofício ou a requerimento, o juiz controlará a validade das convenções previstas neste artigo, recusando-lhes aplicação somente nos casos de nulidade ou de inserção abusiva em contrato de adesão ou em que alguma parte se encontre em manifesta situação de vulnerabilidade.”

¹⁴ “Art. 7º As partes poderão, a qualquer tempo, celebrar negócio jurídico processual, nos termos do art. 190 do CPC, para a escolha do “Juízo 100% Digital” ou para, ausente essa opção, a realização de atos processuais isolados de forma digital.”

Figura 4 - Percentual de Unidades Judiciárias estaduais com Juízo 100% Digital



Fonte: Figura extraída, com dados de 03 de julho de 2023, do relatório “Mapa de calor do percentual de serventias com Juízo 100% digital por Estado”, do Mapa de Implantação do Juízo 100% Digital e do Núcleo de Justiça 4.0 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2023b).

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais instituiu o “Núcleo de Justiça 4.0 - Cooperação Judiciária” por meio da Portaria Conjunta nº 1.338/PR/2022 (TJMG, 2022a), em que o Núcleo atuará sob o modelo “Juízo 100% digital”, em cooperação, em determinadas situações, com unidades jurisdicionais de todo Estado, para prestação jurisdicional de primeira instância. Houve a implantação de projeto-piloto com a seleção de processos referentes ao rompimento da barragem da Mina do Córrego do Feijão, em tramitação na comarca de Brumadinho. Também foram instituídos na primeira instância, o “Núcleo de Justiça 4.0 – Cível” e o “Núcleo de Justiça 4.0 – Criminal”, com acervo limitado de processos de acordo com perfil previamente estabelecido e a prática de todos os procedimentos por meio eletrônico e remoto.

Por meio da Portaria Conjunta nº 1.338/PR/2022, os “Núcleos de Justiça 4.0” foram expandidos para segunda instância (TJMG, 2022b). Houve a criação das

“Câmaras 4.0”, com o uso do modelo “Juízo 100% digital” para tramitação eletrônica de processos, visando contribuir com a redução de excessivo volume de trabalho de determinadas áreas do TJMG (TJMG, 2022c).

Instituiu-se o “Núcleo de Justiça 4.0 - Criminal Especializado”, que coopera com a 9ª Câmara Criminal do TJMG no processamento e julgamento dos agravos em execução penal. O “Núcleo de Justiça 4.0 - Cível Especializado” atua em cooperação no processamento e julgamento de feitos em tramitação nas 4ª e 8ª Câmaras Cíveis do TJMG.

Por fim, o “Núcleo de Justiça 4.0 – Cível” coopera com o gabinete do Desembargador João Cancio, integrante da 18ª Câmara Cível do eg. TJMG, em feitos referentes ao rompimento da barragem da Mina do Córrego do Feijão, em Brumadinho, além das demais Câmaras Cíveis de competência residual (Câmaras de Direito Público e Câmaras de Direito Privado), nas hipóteses em que ocorre o descumprimento de metas nacionais do Poder Judiciário e de metas institucionais do TJMG.

Em maio de 2023, foram divulgados os resultados dos “Núcleos de Justiça 4.0” para o reforço da prestação jurisdicional do TJMG, ocasião em que houve a exposição da eficácia dessas unidades e a contribuição delas para o atendimento célere às demandas da população (TJMG, 2023b).

Apontou-se que o “Núcleo de Justiça 4.0” de primeira instância realizou 20.000 (vinte mil) atos processuais entre janeiro e abril de 2023, o que parece indicar efetividade dessa iniciativa inovadora, cuja demonstração dependeria de análise qualitativa aprofundada de tais atos para avaliar em que medida consiste em melhora da resposta do Judiciário na solução dos conflitos judicializados.

O projeto-piloto “Núcleo de Justiça 4.0 - Cooperação Judiciária”, instituído em março de 2022 (TJMG, 2022a), com atuação nas duas Varas da Comarca de Brumadinho, recebeu 14.000 processos, sendo proferidos, até abril de 2023, 38.579 pronunciamentos judiciais (despachos, decisões e sentenças). No referido período, houve a movimentação de 143.574 atos pela secretaria do Juízo.

Na primeira instância, o “Núcleo de Justiça 4.0 – Cível”, com atuação da Justiça Comum e Juizados Especiais realizou, no ano de 2023, 5.400 atos processuais, sendo 4.287 sentenças, 69 decisões e 1.044 despachos (TJMG, 2023c).

Ainda no primeiro grau, o “Núcleo de Justiça 4.0 – Criminal”, em sua atuação a partir de outubro de 2022, também se utilizou da cooperação na realização de audiências de instrução e julgamento, com a prolação de sentenças em Comarcas determinadas. Entre os meses de março e abril de 2023, o referido núcleo cooperou em processos criminais da 2ª Vara Criminal de Varginha, que versam sobre violência doméstica e familiar contra a mulher, sendo realizadas 158 audiências, com a prolação de 98 sentenças e de 209 despachos (TJMG, 2023c).

Na segunda instância, “Núcleo de Justiça 4.0 - Criminal Especializado”, que coopera com a 9ª Câmara Criminal do TJMG, desde a sua instalação em outubro de 2022, contribuiu para dar vazão do acervo de agravos em execução, com julgamento de 2.903 processos, com média semanal de 80 recursos. Essa cooperação contribui para que a 9ª Câmara Criminal possa se dedicar às outras matérias de sua especialidade, que são os casos de violência doméstica e atos infracionais da infância e juventude. Com a implantação do núcleo, o acervo da referida Câmara foi reduzido de 11.488 processos para, em junho de 2023, 6.037 ações (TJMG, 2023d).

Verificou-se que “Núcleo de Justiça 4.0 - Cível Especializado” proporcionou, em sua cooperação com a 4ª e 8ª Câmaras Cíveis, a tramitação célere de processos relativos a direito da família e sucessões. No período de agosto de 2022 a maio de 2023, houve redução do acervo das mencionadas Câmaras de 13.041 processos para 10.267 processos (TJMG, 2023f).

Quanto à cooperação do “Núcleo de Justiça 4.0 – Cível” com o gabinete do Desembargador João Cancio, integrante da 18ª Câmara Cível do TJMG, houve a redução do acervo do mencionado magistrado e da turma julgadora. Em 31 de agosto de 2022, o estoque da 18ª Câmara Cível era de 4.577, com a redução, em maio de 2023, para 3.603 processos (TJMG, 2023e).

Após essa genérica exposição da transformação digital no TJMG, com maior utilização de meios eletrônicos e remotos na prestação de seus serviços, passa-se a analisar detidamente os dados das unidades judiciárias de primeira instância, com o objetivo de identificar eventuais gargalos para subsidiar o desenho de sistema para o enfrentamento dessa dificuldade, tendo como norte a melhora da prestação jurisdicional.

3.1 Levantamento de dados do sistema atual

O levantamento de informações sobre a atual realidade do TJMG, que será adiante apresentado, foi realizado com base em dados públicos, apurados tendo vista os 07 indicadores:

1) Acervo de feitos ativos na data de 31/12/2022
2) Entrância
3) Comarca
4) Tipo de Justiça
5) Órgão julgador
6) Competência
7) Classe judicial

3.1.1 – Quantas Varas especializadas há no TJMG?

Em 30/12/2022, durante o recesso do judiciário, foi feita consulta ao sítio do TJMG, na área “institucional¹⁵” e no SIJUD (Sistema de Informações Estratégicas do Judiciário). Foi obtida a informação de que o Estado de Minas Gerais está dividido em 298 comarcas instaladas, 23 não instaladas.

Consoante o relatório “grupos de varas por entrância” do SIJUD¹⁶, com dados de dezembro de 2022, há no Estado 1.088 varas de Justiça Comum e 96 unidades jurisdicionais de Juizados Especiais instaladas, as quais totalizam 1.184.

Na interpretação dos dados, foram considerados como especializados os grupos de varas diversos do denominado “vara única”. Vale ressaltar que, no relatório obtido, consta o grupo de varas “não informado”, o que prejudica sua correta interpretação e aqui não foram computados como especializados, sobretudo porque esse grupo possui 173 varas em comarcas de 1ª entrância, contudo, segundo a Lei de Organização Judiciária de Minas Gerais, é classificada como comarca de 1ª entrância aquelas nas quais há somente uma vara instalada (art. 8º, II, LC 59/2001).

Feitas essas considerações, cumpre registrar que pelos dados coletados, não há varas especializadas nas comarcas de 1ª entrância. Por outro lado, foram

¹⁵ Consoante as informações do sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/comarcas/#> Acesso em 30 de dezembro de 2022.

¹⁶ Consoante informações do sítio: <http://sijud.tjmg.jus.br/tjmsjdint/ui/relatorio/usc0239/usc0239.jsf> Acesso em 07 de fevereiro de 2023.

localizadas 256, nas comarcas de 2ª entrância, 100, na comarca de Belo Horizonte, 262, nas demais comarcas de entrância especial. O que permite afirmar com base na soma dessas três instâncias, que no Estado de Minas Gerais há 618 varas especializadas.

3.1.2 – Quantas especializações cada uma delas tem?

Consoante informações obtidas, em 30/12/2021, no sítio do TJMG, na área “institucional”, são as seguintes especializações¹⁷ das Varas:

1) Vara de Família;	10) Vara de tóxicos
2) Vara de Fazenda Pública e Autarquias;	11) Vara de sucessões e ausência;
3) Vara da Infância e da Juventude;	12) Vara de registros públicos;
4) Vara de Meio Ambiente, Habitação e Urbanismo;	13) Vara agrária de Minas Gerais;
5) Vara do Idoso;	14) Vara de feitos tributários do estado de Minas Gerais;
6) Vara Maria da Penha;	15) Vara de feitos da fazenda pública municipal;
7) Vara criminal;	16) Vara empresarial;
8) Vara de execuções criminais;	17) Vara de precatórias cíveis;
9) Vara infracional da infância e da juventude;	18) Vara de precatórias criminais.

Conforme o relatório “grupos de varas por entrância” do SIJUD, com dados de dezembro de 2022, ao não se considerar os campos “Vara Única” e “Não Informado”, pode-se dizer que existem as seguintes classificações:

1) Central de Inquéritos Policiais;	14) Infância e Juventude e outras competências;
2) Cível;	15) Sucessões e Ausência;
3) Cível e outras competências;	16) Sucessões e outras competências;
4) Criminal;	17) Tóxicos e outras competências;
5) Criminal e outras competências;	18) Tribunal do Júri;
6) Execuções Criminais;	19) Vara Agrária e outras competências;
7) Execuções Criminais e outras competências;	20) Vara de Precatórias Cíveis;
8) Execuções Fiscais e outras competências;	21) Vara de Precatórias Criminais;
9) Família;	22) Vara de Registros Públicos;

¹⁷ Consoante as informações do sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/o-tjmg/o-judiciario.htm> Acesso em 30 de dezembro de 2022.

10) Família e outras competências;	23) Vara Empresarial
11) Fazenda Pública e Autarquias Estaduais /Municipais;	24) Vara Empresarial e outras competências.
12) Fazenda Pública e outras competências;	25) Infância e Juventude;
13) Feitos Tributários;	

De acordo com os dados solicitados no processo SEI nº 0038965-10.2023.8.13.0000, demanda respondida pelo CEJUR – TJMG, em 06/02/2023, existem as seguintes competências:

1) Execução fiscal-estado	26) Precatórias crime
2) Cível	27) Grandes eventos crime
3) Família	28) Grandes eventos fazenda estadual
4) Trânsito	29) Saúde pública Estado
5) Infância/juventude-cível	30) Saúde suplementar
6) Crime previsto ECA;	31) Saúde pública municipal
7) Fazenda pública do Estado;	32) Femicídio
8) Registro público	33) Grandes eventos cível
9) Fazenda pública federal	34) Juizado Especial Fazenda Municipal
10) Tribunal do Júri	35) Grandes eventos fazenda municipal
11) Infância/juventude-crime	36) Crime estatuto idoso
12) Crimes especiais	37) Violência doméstica familiar-cível
13) Sucessões e ausência	38) Execução penal
14) Tóxico	39) Microempresa
15) Execução fiscal-município	40) Juizado Especial Fazenda Estadual
16) Empresarial	41) Relação de consumo
17) Fazenda pública município	42) Relação de consumo
18) Acidente de trabalho	43) Organização criminosa/lavagem bens;
19) Precatórias cíveis	44) Tributária estadual
20) Crime	45) Cível regional
21) Execução fiscal-federal	46) Família regional
22) Violência doméstica familiar-crime	47) Grandes eventos Juizado Especial cível
23) Cumprimento sentença	48) Agrária
24) Execução extrajudicial	47) Acidente trânsito cível;
25) Crimes contra pessoa	

3.1.3 Em cada especialização, quantos processos existem e qual a média de processamento?

Em consulta ao sítio do TJMG, em 08/02/2023, na seção “TJ em números” e “Estatísticas da 1ª Instância”¹⁸, com dados com referência ao mês de dezembro de 2022, obteve-se dados gerais, dos últimos 12 meses, nos quais o Estado é dividido em 6 regiões administrativas pela Corregedoria¹⁹.

Percebe-se que a “região 2²⁰” possui 676.188 processos pendentes e 667.589 pendentes líquidos²¹.

É a que apresenta maior taxa de congestionamento bruta²² (66,75%), com taxa de congestionamento líquida²³ de 66,47% e índice de atendimento à demanda²⁴ de 109,06%. O tempo médio de duração do processo entre o início e o 1º julgamento²⁵ foi, em 2022, de 1.686 dias. O tempo médio do início até à 1ª baixa²⁶, de 3.183 dias e o tempo médio do pendente²⁷, de 1.883 dias.

¹⁸ Consoante informações do sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/tj-em-numeros/painel-atuacao-tjmg.htm> Acesso em 08 de fevereiro de 2023.

¹⁹ Conforme informações obtidas no sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/corregedoria/#.Y7t1tXbMLDd> Acesso em 30 de dezembro de 2022.

²⁰ Conforme o painel de estatísticas do TJMG, a região 2 é composta pelas comarcas de: Barão de Cocais; Belo Vale, Betim, Bonfim, Brumadinho, Caeté, Congonhas, Conselheiro Lafaiete; Contagem; Divinópolis; Esmeraldas; Ibirité; Igarapé; Itabira; Itabirito; Itaguara; Itaúna; Jaboticatubas; João Monlevade; Juatuba; Lagoa Santa; Mariana; Mateus Leme; Matozinhos; Nova Lima; Nova Serrana; Ouro Branco; Ouro Preto; Pará de Minas; Paraopeba; Pedro Leopoldo; Ribeirão das Neves; Rio Piracicaba; Sabará ; Santa Bárbara; Santa Luzia; Sete Lagoas e Vespasiano.

²¹ Ou seja, desconsiderando-se os períodos em que os processos permaneceram suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório.

²² Corresponde ao percentual de processos que ficaram represados sem solução em relação ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, mais difícil será lidar com seu estoque . Informações obtidas no sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-se-destaca-como-um-dos-tribunais-mais-eficientes-do-pais.htm#.ZCte73bMLDc> Acesso em 11 de fevereiro de 2023.

²³ Corresponde ao indicador resultante da taxa de congestionamento bruta, com a retirada de processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório. Informações obtidas no sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-se-destaca-como-um-dos-tribunais-mais-eficientes-do-pais.htm#.ZCte73bMLDc> Acesso em 11 de fevereiro de 2023.

²⁴ Corresponde ao indicador resultante da relação entre o número de processos baixados e o de casos novos apresentados no mesmo período. Informações obtidas no sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-se-destaca-como-um-dos-tribunais-mais-eficientes-do-pais.htm#.ZCte73bMLDc> Acesso em 11 de fevereiro de 2023.

²⁵ Corresponde ao valor médio do número de dias decorridos entre o início da ação judicial e a data do primeiro julgamento, considerando os processos julgados os 12 meses que antecedem o período de referência. Informações obtidas no sítio: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html> Acesso em 11 de fevereiro de 2023.

²⁶ Corresponde ao valor médio do número de dias decorridos entro o início da ação judicial e a data da primeira baixa, considerando os processos baixados nos 12 meses que antecedem o período de referência. Informações obtidas no sítio: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html> Acesso em 11 de fevereiro de 2023.

²⁷ Corresponde ao valor médio do número de dias decorridos entre o início da ação judicial e o último dia do período de referência exibido, para os processos originários e em grau de recurso que estão pendentes (não receberam movimento de baixa ou foram reativados). Estão incluídos os processos suspensos, sobrestados ou

A “região 4²⁸”, possui 480.515 processos pendentes e 466.616 pendentes líquidos.

É a que apresenta menor taxa de congestionamento bruta (59,8%), com taxa de congestionamento líquida de 59,1% e índice de atendimento à demanda de 127,9%. O tempo médio entre o início e o 1º julgamento foi, em 2022, de 1.366 dias. O tempo do início do processo até à 1ª baixa, de 3.667 dias e o tempo médio do pendente, de 1.690 dias.

Consoante o mencionado relatório “grupos de varas por entrância” do SIJUD, consultado em 10 de janeiro de 2023, que há época apresentava dados atualizados até dezembro de 2022, apurou-se 174 varas únicas em Minas Gerais, o que corresponde a 14,7% das unidades jurisdicionais instaladas no Estado.

Para investigar em quais delas há processos que poderiam ser absorvidos pelas unidades especializadas, utilizou-se de técnica de amostragem e analisou-se varas únicas de algumas comarcas integrantes das regiões administrativas 2 e 4²⁹ outrora citadas como as de maior e menor taxa de congestionamento.

Dentre os dados disponíveis no SIJUD, foi possível obter aqueles relativos aos temas específicos de execuções fiscais, feitos que envolvem violência doméstica e familiar, crimes de trânsito e investigação e averiguação de paternidade nas Varas Únicas de Aiuruoca, Barão de Cocais, Belo Vale, Caxambu, Ouro Branco, Perdões.

em arquivo provisório. Informações obtidas no sítio: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html> Acesso em 11 de fevereiro de 2023.

²⁸ Conforme o painel de estatísticas do TJMG, a região 4 é composta pelas comarcas de: Aiuruoca, Alfenas, Alpinópolis, Andradas, Adrelândia, Arcos, Areado, Baependi, Bambuí, Boa Esperança, Bom Sucesso, Borda da Mata, Botelhos, Brazópolis, Bueno Brandão, Cabo Verde, Cachoeira de Minas, Caldas, Camanducaia, Cambuí, Cambuquira, Campanha, Campestre, Campo Belo. Candeias, Carmo da Mata, Carmo de Minas, Carmo do Cajuru, Carmo do Rio Claro, Carmópolis de Minas, Cássia, Caxambu, Cláudio, Conceição do Rio verde, Cristina, Cruzília, Elói Mendes, Extrema, Formiga, Guapé, Guaranésia, Guaxupé. Ibiraci, Itajubá, Itamoji, Itanhandu, Itapecerica, Itumirim, Jacuí, Jacutinga, Lambari, Lavras, Machado, Monte Belo, Monte Santo de Minas, Monte Sião, Muzambinho, Natércia, Nepomuceno, Nova Resende, Oliveira, Ouro Fino, Paraguaçu, Paraisópolis, Passa-Quatro, Passa-Tempo, Passos, Pedralva, Perdões, Piumhi. Poço Fundo, Poços de Caldas, Pouso Alegre, Pratapolis, Santa Rita de Caldas, Santa Rita do Sapucaí, Santo Antônio do Monte, São Gonçalo do Sapucaí, São Lourenço, São Roque de Minas, São Sebastião do Paraíso, Silvianópolis, Três Corações, Três Pontas e Varginha.

²⁹ Numeração de regiões conforme a classificação adotada pela Corregedoria-Geral de Justiça. Disponível em <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/corregedoria/#.Y7t1tXbMLDd> Acesso em 30 de dezembro de 2022.

Nos dados amostrais de Varas Únicas das comarcas da região administrativa 2 (Barão de Cocais, Belo Vale e Ouro Branco) foram obtidos os seguintes dados³⁰:

Execução fiscal				
Comarca	Processos distribuídos	Execução Fiscal municipal	Execução Fiscal estadual	Execução Fiscal federal
Barão de Cocais	183	14	84	85
Belo Vale	98	04	25	69
Ouro Branco	300	68	101	131

Violência doméstica e familiar		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Barão de Cocais	26	324
Belo Vale	22	220
Ouro Branco	11	317

Crimes de trânsito		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Barão de Cocais	02	241
Belo Vale	02	48
Ouro Branco	03	163

Investigação de paternidade		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Barão de Cocais	0	20

³⁰ Nota explicativa: A coluna "acervo total" não será exibida em todas as tabelas, sendo a ausência de uniformidade justificável pela sua não disponibilização no sistema SIJUD, de acordo com os parâmetros utilizados pelo autor. Apesar disso, ressalta-se que não houve nenhum prejuízo na elaboração do presente estudo.

Belo Vale	0	03
Ouro Branco	01	35

Averiguação de paternidade		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Barão de Cocais	03	38
Belo Vale	0	04
Ouro Branco	03	41

Nos dados amostrais de Varas Únicas comarcas da região administrativa 4 (Aiuruoca, Caxambu e Perdões) foram obtidos os seguintes dados:

Execução fiscal					
Comarca	Processos distribuídos	Execução Fiscal municipal	Execução Fiscal estadual	Execução Fiscal federal	
Aiuruoca	120	73	26	21	
Caxambu	1.716	1.500	43	173	
Perdões	140	50	31	59	

Violência doméstica e familiar		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Aiuruoca	09	119
Caxambu	07	203
Perdões	08	96

Crimes de trânsito		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Aiuruoca	04	88
Caxambu	0	91

Perdões	0	87
---------	---	----

Investigação de paternidade		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Aiuruoca	0	10
Caxambu	0	25
Perdões	01	12

Averiguação de paternidade		
Comarca	Processos distribuídos	Acervo total
Aiuruoca	01	13
Caxambu	01	27
Perdões	0	07

3.2 Principais “gargalos” a serem enfrentados e seus prejuízos para o jurisdicionado

A transformação digital no TJMG, sobretudo com informatização do processo judicial, além da implantação do “Juízo 100% Digital” e dos “Núcleos de Justiça 4.0”, visa à ampliação do acesso, bem como promover a celeridade e a eficiência da prestação de serviços jurisdicionais.

Ocorre que há dificuldades a serem enfrentadas, que podem impactar a implantação da mencionada transformação digital e causar prejuízos ao jurisdicionado.

Podem ser citadas as dificuldades de infraestrutura, como a obtenção de sistemas, máquinas e estruturas de rede que comportem grande fluxo de dados, sem instabilidades que possam causar interrupções ou limitações na prestação de serviços pelo Poder Judiciário. Outra dificuldade que pode ser citada é a adequação do número de servidores e do treinamento por eles recebidos em cada unidade judiciária, pois o processo eletrônico tende a ser mais célere, contudo, é necessária

mão de obra suficiente e qualificada para execução das determinações judiciais para a regular tramitação processual.

As citadas dificuldades podem gerar rápido acúmulo de tarefas pendentes, o que pode acarretar o congestionamento processual, a morosidade e a baixa efetividade da prestação dos serviços devidos pelo Judiciário.

Também podem ser citadas eventuais dificuldades de acesso à tecnologia pelas partes do processo e ou por seus advogados, as quais podem ser minoradas por meio de treinamento de servidores do Poder Judiciário para auxílio e orientação do público externo, bem como a disponibilização de infraestrutura, como as salas para participação por audiência por videoconferência (“salas passivas”), consoante art. 5º³¹ da Resolução CNJ nº 345/2020 (CNJ, 2020) e art. 198³² do CPC (2015).

Em tentativa de contribuir para minorar esses gargalos propõe-se o design de sistema abaixo apresentado.

4 Design de sistema para transformar e gerir unidades judiciárias existentes em microrregionais especializadas 100% digitais no Estado de Minas Gerais

As restrições do trabalho presencial, causadas pela pandemia da covid-19, impulsionaram a informatização dos processos judiciais e o atendimento de forma remota, o que acarretou o repensar sobre a necessidade de espaço físico para a prestação de serviços judiciais.

Conforme ressaltado nos capítulos anteriores deste trabalho, o Poder Judiciário conseguiu tratar as dificuldades do contexto pandêmico, com ganhos de produtividade e redução de custos ocasionados pela execução de suas atividades de forma virtual.

A lição de Rodrigo Maia da Fonte (FONTE, 2022) é a de que hoje é possível enxergar outro modelo de prestação jurisdicional, com unidades judiciárias total ou parcialmente desmaterializadas, desvinculadas da necessidade de um espaço físico, o que, inclusive vem sendo fomentado pelo Conselho Nacional de Justiça com o

³¹ “Art. 5º As audiências e sessões no “Juízo 100% Digital” ocorrerão exclusivamente por videoconferência. Parágrafo único. As partes poderão requerer ao juízo a participação na audiência por videoconferência em sala disponibilizada pelo Poder Judiciário.”

³² “Art. 198. As unidades do Poder Judiciário deverão manter gratuitamente, à disposição dos interessados, equipamentos necessários à prática de atos processuais e à consulta e ao acesso ao sistema e aos documentos dele constantes. Parágrafo único. Será admitida a prática de atos por meio não eletrônico no local onde não estiverem disponibilizados os equipamentos previstos no caput .”

programa Justiça 4.0 e a criação de ferramentas como o Juízo 100% Digital e o Balcão Virtual, que também foram objeto de breve análise acima.

Esse horizonte serviu de inspiração para se pensar um novo *design* de unidade jurisdicional na primeira instância do Poder Judiciário de Minas Gerais, tendo como objetivos a promoção de maior eficiência da prestação de serviços, a redução de custos e a melhor divisão da carga de trabalho entre as varas judiciais.

Diego Falleck (FALLECK, 2017, p. 95-158) ensina que o *design* de sistema deve ser pautado nos objetivos a serem alcançados e nos interesses dos afetados. Parte-se de um diagnóstico para que o sistema seja desenhado, cuja estrutura geral deve ser formulada em atenção a questões como os aspectos jurídicos, além da previsão de alocação de recursos materiais e humanos.

O sucesso do sistema, com a solução definitiva do problema a ser enfrentado, deve levar outros critérios em consideração como o dimensionamento de equipes, os investimentos necessários e a sua duração. Os desenhos mais eficientes são os em que há o emprego da criatividade, com o pensamento do problema e de sua solução com perspectiva diversa da tradicional.

A implantação do desenho deve abranger questões como o envolvimento dos interessados, a antecipação de eventuais dificuldades, o treinamento de equipes, previsão de recursos, usos de programas-piloto, a institucionalização e a avaliação.

O sistema deve ser atrativo, confiável, hábil a inspirar a sua eficiência na construção de bons resultados, de modo a lhe atribuir legitimidade.

É necessário que o *designer* conheça as partes interessadas e afetadas (*stakeholders*) para que suas ideias sejam moldadas para uma situação particular.

A antecipação de resistências também deve ocorrer, como forma de apurar eventuais contrariedades apresentadas pelos envolvidos no novo sistema.

O uso de programas-piloto é importante para o teste do sistema desenhado, com execução flexível visando ao seu aprimoramento antes de sua implantação definitiva. Também proporciona o melhor conhecimento da solução apresentada, com a maior compreensão de seu funcionamento, de modo a facilitar a sua aceitação e o sucesso da estratégia desenhada.

Após execução do projeto-piloto, o próximo passo a ser seguido é o da institucionalização, estratégia que permitirá a expansão do sistema desenhado, com a garantia de sua continuidade e constante aprimoramento.

O treinamento dos responsáveis pela execução do projeto e sua constante reciclagem é essencial para qualidade dos resultados esperados. De igual forma, é imperiosa a avaliação do sistema desenhado quando colocado em prática, o que permite aferir se o arranjo apresentado alcançou os objetivos esperados ou se será necessária a revisão dos projetados até então.

Consoante Ana Paula Ribeiro Nani (NANI, 2023, p. 39-60), a especialização judiciária é impulsionada pela crescente demanda de serviços judiciais qualificados e eficientes, cujos critérios para a sua definição pode ser, por exemplo, o volume processual, a possibilidade de aumento da qualidade das decisões e da perspectiva da celeridade na sua prolação e a exigência de conhecimento específico para o julgamento.

O aumento da qualidade das decisões judiciais é uma das vantagens da especialização, tendo em vista a maior assertividade dos magistrados em seus julgamentos. A *expertise* de juízes e servidores em determinada matéria tem o potencial de gerar um processo com menor custo, incluindo o de tempo, quando comparados aos dispendidos por juízes e servidores generalistas.

Juízes especializados também tendem a proferir decisões mais uniformes, de modo a proporcionar a previsibilidade de seu julgamento. Outra vantagem que pode ser citada é a redução ou a inibição do “fórum shopping”, que é o proceder corriqueiramente utilizado por grandes litigantes de mover processos em diversas localidades para aproveitar a falta de uniformidade da jurisprudência de determinada região.

Dentre as desvantagens estão os custos da implantação da especialização, com o treinamento de juízes e servidores, com a aquisição de equipamentos e a construção de novas sedes de foros. Também há o desestímulo dos juízes causado pela grande quantidade de casos semelhantes e pela falta de contato do especialista com aspectos gerais do ordenamento. Outro risco é o “engessamento” da jurisprudência, pois os casos envolvendo determinada matéria são submetidos aos mesmos magistrados (NANI, 2023).

O desenho aqui proposto tem como referencial a lição de Carlos Henrique Borlido Haddad e Luís Antônio Capanema Pedrosa (HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 19) que ensinam que a especialização é tipo de organização que tem como consequência a maior economia de tempo e de recursos para a execução de tarefas, pois se tende a promover melhor divisão do trabalho e menor

congestionamento processual, com aprofundamento do conhecimento jurídico do Magistrado e treinamento menos oneroso e facilitado de servidores, estagiários e demais colaboradores, tudo a propiciar o aumento de eficiência e de produtividade:

(...) A divisão do trabalho deve sempre levar em consideração as particularidades de cada unidade judiciária. Como forma de obter execução mais eficiente dos serviços, tarefas mais especializadas são atribuídas a determinadas pessoas devidamente qualificadas em vez de serem distribuídas a diferentes setores e servidores. A dicotomia entre especialização e generalização suscita questionamentos sobre as vantagens e desvantagens de cada uma delas. A especialização e divisão do trabalho presta-se a definir o grau em que as tarefas dentro da organização são subdivididas em funções isoladas. Essencialmente, o especialista passa a conhecer cada vez mais de conjunto limitado de tarefas, ao passo que o generalista conhece cada vez menos de amplo conjunto de atividades. As vantagens assentam-se no foco e na economia de tempo na execução de conjunto limitado de tarefas. Além de maior foco na execução, é mais fácil e mais barato recrutar e treinar trabalhadores para realizar tarefas específicas e repetitivas, mesmo quando se trata de operações relativamente complexas e sofisticadas. A especialização do trabalho aumenta a eficiência e a produtividade, na medida em que estimula o desenvolvimento de tecnologia dedicada para facilitar tarefa específica. (...) Se por um lado, varas especializadas lidam com matéria específica que exige profundo conhecimento jurídico, sob o aspecto da padronização dos fluxos de trabalho, a condução dos processos fica facilitada. As varas de competência ampla, por outro lado, lidam com maior variedade e diversidade de matérias e, para o mesmo nível de demanda, a ocorrência de esperas desnecessárias geralmente é maior, o que reduz a eficiência. A influência da diversidade da demanda na ocorrência de congestionamento é fenômeno observado na prática e bastante intuitivo. (...) Quanto maior a variabilidade nos tempos de processamento e nos tipos de demanda, mais rapidamente o sistema congestionado para o mesmo nível de utilização. (...) Varas especializadas lidam com matéria repetitiva e que exigem maior aprofundamento. Porém, como se trata de questões que se enquadram em padrões com mais frequência, a condução de processos é facilitada. Por sua vez, varas de competência ampla ou plena julgam questões cíveis, criminais, do Juizado Especial e execuções fiscais. É possível estabelecer padrões e fluxos de trabalho, mas a quantidade será provavelmente maior do que na vara de competência restrita. (...) O mesmo nível de esforço produz resultados distintos em cada uma dessas unidades, provavelmente gerando mais demora e menos sentenças na vara de competência ampla. (...) (HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 26-27).

O design de sistema apresentado adiante está fundado em alguns conceitos. Primeiramente, foi importante estabelecer a conceituação de eficácia, produtividade e eficiência que seria adotada em sua formulação. Eficácia pode ser entendida como capacidade de produção de um resultado desejado e possível. Eficiência capacidade de se conseguir o melhor resultado com mínimo de gasto, como de tempo, dinheiro e de mão de obra. Por sua vez, a produtividade pode ser entendida como a

quantidade de produto ou resultado obtido em uma unidade de trabalho (PEÑA; GOMES, 2018).

De igual forma, adotou-se a concepção de inovação judicial como forma de ressignificação das práticas tradicionais da prestação de serviços (CLEMENTINO, 2021), com a busca de redução do acervo processual e de apresentação de respostas mais céleres pelo sistema judiciário mineiro.

Como também a cooperação judiciária, prevista no CPC/2015 (arts. 6º, 67-69)³³, como a prática de auxílio mútuo estabelecida entre órgãos judiciários que visa à maior racionalização e eficiência na prestação de serviços jurisdicionais (BATISTA, 2022).

Não se busca a criação de uma nova unidade judiciária, com designação de magistrados e servidores para atuação em cooperação, nem a criação de espaços físicos para prestação de serviços judiciários de forma remota.

Lado outro, desenhou-se o aproveitamento de unidades judiciárias já instaladas (infraestrutura e pessoal), de modo a minorar os custos de implantação, para alteração de sua denominação e ampliação da competência dessas unidades quanto a matérias específicas e com abrangência por microrregiões do Estado.

Como antes ressaltado, a inspiração da presente proposta foi a experiência do autor e tem como objetivo propor a utilização da definição de competência por microrregiões para que as unidades jurisdicionais sejam transformadas, ainda que de forma virtual, sem ser totalmente divorciadas das especificidades da população de suas áreas de abrangência, bem como não corram o risco de, em pouco tempo, apresentarem congestionamento caso englobem todo ou parcela considerável do

³³ “Art. 6º Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva.”; “Art. 67. Aos órgãos do Poder Judiciário, estadual ou federal, especializado ou comum, em todas as instâncias e graus de jurisdição, inclusive aos tribunais superiores, incumbe o dever de recíproca cooperação, por meio de seus magistrados e servidores.”; “Art. 68. Os juízos poderão formular entre si pedido de cooperação para prática de qualquer ato processual.”; “Art. 69. O pedido de cooperação jurisdicional deve ser prontamente atendido, prescinde de forma específica e pode ser executado como: I - auxílio direto; II - reunião ou apensamento de processos; III - prestação de informações; IV - atos concertados entre os juízes cooperantes. § 1º As cartas de ordem, precatória e arbitral seguirão o regime previsto neste Código. § 2º Os atos concertados entre os juízes cooperantes poderão consistir, além de outros, no estabelecimento de procedimento para: I - a prática de citação, intimação ou notificação de ato; II - a obtenção e apresentação de provas e a coleta de depoimentos; III - a efetivação de tutela provisória; IV - a efetivação de medidas e providências para recuperação e preservação de empresas; V - a facilitação de habilitação de créditos na falência e na recuperação judicial; VI - a centralização de processos repetitivos; VII - a execução de decisão jurisdicional. § 3º O pedido de cooperação judiciária pode ser realizado entre órgãos jurisdicionais de diferentes ramos do Poder Judiciário.”

território mineiro, sobretudo porque não atuariam somente por cooperação, sendo responsáveis pela prática de todos os atos processuais.

Como primeiros parâmetros, foram utilizadas as divisões, atualmente existentes, do Estado em 06 regiões administrativas estabelecidas pela Corregedoria³⁴ e de 72 (setenta e duas) microrregiões, previstas na Resolução n. 966/2021³⁵ (TJMG, 2021), que estabelece microrregiões no interior do Estado para fins de apreciação de “habeas corpus” e de outras medidas urgentes. Projetou-se a utilização desses critérios para a escolha das Unidades Judiciárias “polo”, de maior entrância e menor acervo atual, para que tenham suas denominações e competência alteradas, com a mudança da forma de trabalho para a adoção do modelo do “Juízo 100% Digital”.

4.1 Do projeto-piloto

O projeto-piloto foi proposto com base na ideia de transferência do acervo de execuções fiscais de varas de maior acervo e menor índice de julgamento para aquelas de menor acervo e maior índice de julgamento, que absorveriam essa nova competência por meio da adoção do “Juízo 100% Digital”.

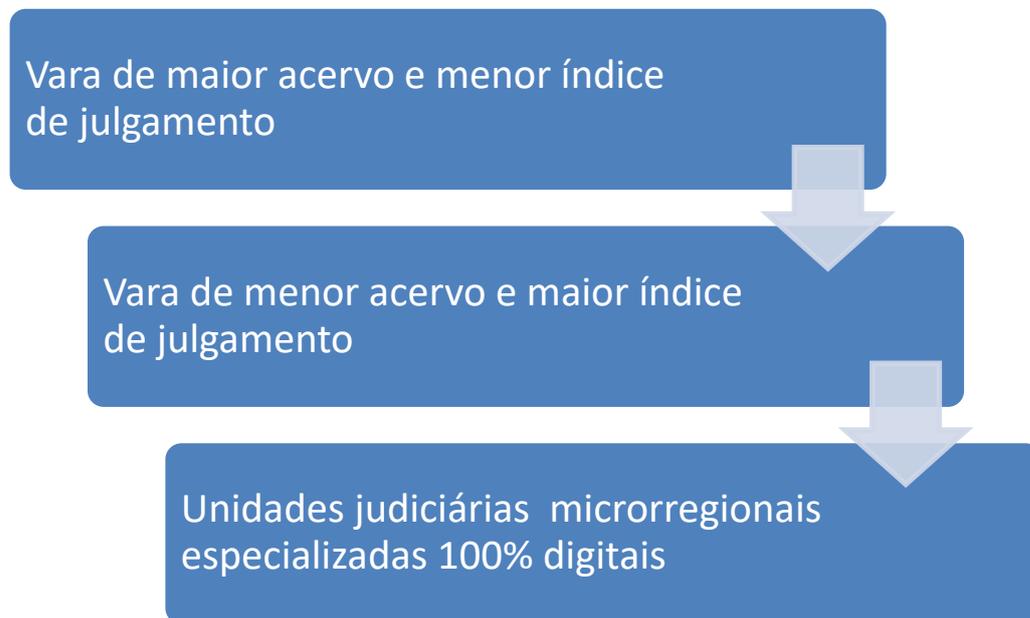
Para a escolha das comarcas envolvidas no projeto, foram adotadas as divisões do Estado em regiões e microrregiões, atualmente utilizadas pelo TJMG, de modo a avaliar aquelas que possuem maior estoque processual e as que apresentam maior eficiência na condução de seus trabalhos, com menor número de processos em tramitação.

Admitiu-se que com a retirada de parcela do acervo da vara com maior congestionamento e a transferência para aquela de menor, haveria melhora na prestação jurisdicional, pois a unidade judiciária de menor índice de julgamento teria melhores condições de executar os seus serviços, sendo que a vara receptora do montante processual utilizaria sua maior eficiência para o mais eficaz atendimento à demanda da sociedade, consoante será exposto (Figura 5).

³⁴ Conforme informações obtidas no sítio: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/corregedoria/#.Y7t1tXbMLDd> Acesso em 30/12/2022.

³⁵ Conforme informações obtidas no sítio: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re09662021.pdf> Acesso em 20 de janeiro 2023.

Figura 5 – Design de unidades judiciárias microrregionais especializadas 100% digitais.



A “região n. 2³⁶” é, como detalhada no terceiro capítulo deste trabalho, a que possui maior taxa de congestionamento bruta (66,75%), com taxa de congestionamento líquida de 66,47% e índice de atendimento à demanda de 109,06%.

As comarcas de entrância especial dessa região são Contagem, Ribeirão das Neves, Divinópolis e Sete Lagoas, consoante o relatório de “Dados de Apoio às Atividades da Corregedoria”, disponível no SIJUD³⁷. No mencionado relatório, não foram disponibilizados os dados, como o de acervo e “índice de julgamento” da 1^a e 2^a Varas de Fazenda Pública de Contagem, de modo a prejudicar o seu estudo.

Lado outro, a “região administrativa da Corregedoria n. 4³⁸”, é a que apresenta menor taxa de congestionamento bruta (59,8%), com taxa de congestionamento líquida de 59,1% e índice de atendimento à demanda de 127,9%.

³⁶ Conforme o painel de estatísticas do TJMG, a região 2 é composta pelas comarcas de: Barão de Cocais; Belo Vale, Betim, Bonfim, Brumadinho, Caeté, Congonhas, Conselheiro Lafaiete; Contagem; Divinópolis; Esmeraldas; Ibirité; Igarapé; Itabira; Itabirito; Itaguara; Itaúna; Jaboticatubas; João Monlevade; Juatuba; Lagoa Santa; Mariana; Mateus Leme; Matozinhos; Nova Lima; Nova Serrana; Ouro Branco; Ouro Preto; Pará de Minas; Paraopeba; Pedro Leopoldo; Ribeirão das Neves; Rio Piracicaba; Sabará; Santa Bárbara; Santa Luzia; Sete Lagoas e Vespasiano.

³⁷ Conforme informações obtidas no sítio: <http://sijud.tjmg.jus.br/tjmsjdint/ui/relatorio/usc0247/usc0247.jsf> Acesso em 19 de janeiro de 2023.

³⁸ Conforme o painel de estatísticas do TJMG, a região 4 é composta pelas comarcas de: Aiuruoca, Alfenas, Alpinópolis, Andradas, Adrelândia, Arcos, Areado, Baependi, Bambuí, Boa Esperança, Bom Sucesso, Borda da Mata, Botelhos, Brazópolis, Bueno Brandão, Cabo Verde, Cachoeira de Minas,

Ocorre que as regiões administrativas da corregedoria são extensas, o que poderia ocasionar, caso centralizasse determinada competência especializada em uma só comarca de entrância especial, unidades judiciárias congestionadas desde o seu nascedouro.

Assim, para fins de formulação do projeto piloto, foi proposta a adoção da subdivisão em microrregiões, como a prevista na Resolução nº 966/2021³⁹, que aprimorou a delimitação das microrregiões de Minas Gerais, para fins de organização dos plantões para apreciação de *habeas corpus* e de outras medidas urgentes.

A microrregião XXX, prevista no anexo da referida resolução, é composta pelas comarcas de Itabirito, Mariana, Nova Lima e Ouro Preto, as quais também integram a citada “região administrativa da Corregedoria n. 2”.

Dentre as diversas especialidades existentes nas Unidades Judiciárias, optou-se por fazer recorte em torno das execuções fiscais, sobretudo em razão dos dados obtidos durante o levantamento realizado. Registra-se que, embora as Varas Cíveis tenham sido consideradas como “especializadas”, elas possuem grande diversidade e volume de acervo, com a obtenção, pelo autor, de poucos dados pormenorizados, pelo que essa especialização não será considerada neste projeto-piloto como estoque passível de transferência para outras unidades jurisdicionais.

Consoante o relatório de “acervo de execuções fiscais”, disponível no SIJUD⁴⁰, relativo a dezembro de 2022, observa-se os seguintes números das comarcas a seguir, relativos a execuções fiscais federais, estaduais e municipais: (i) 879 processos em Itabirito; (ii) 590 em Mariana; (iii) 1.260 em Nova Lima; (iv) 889 em Ouro Preto.

Caldas, Camanducaia, Cambuí, Cambuquira, Campanha, Campestre, Campo Belo. Candeias, Carmo da Mata, Carmo de Minas, Carmo do Cajuru, Carmo do Rio Claro, Carmópolis de Minas, Cássia, Caxambu, Cláudio, Conceição do Rio verde, Cristina, Cruzília, Elói Mendes, Extrema, Formiga, Guapé, Guaranésia, Guaxupé. Ibiraci, Itajubá, Itamoji, Itanhandu, Itapecerica, Itumirim, Jacuí, Jacutinga, Lambari, Lavras, Machado, Monte Belo, Monte Santo de Minas, Monte Sião, Muzambinho, Natércia, Nepomuceno, Nova Resende, Oliveira, Ouro Fino, Paraguaçu, Paraisópolis, Passa-Quatro, Passa-Tempo, Passos, Pedralva, Perdões, Piumhi. Poço Fundo, Poços de Caldas, Pouso Alegre, Pratápolis, Santa Rita de Caldas, Santa Rita do Sapucaí, Santo Antônio do Monte, São Gonçalo do Sapucaí, São Lourenço, São Roque de Minas, São Sebastião do Paraíso, Silvianópolis, Três Corações, Três Pontas e Varginha.

³⁹ Consoante informações disponíveis no sítio: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re09662021.pdf> Acesso em 20 de janeiro de 2023.

⁴⁰ Consoante informações disponíveis no sítio: <http://sijud.tjmg.jus.br/tjmsjdint/ui/relatorio/usc0207/usc0207.jsf> Acesso em 20 de janeiro de 2023.

Extraído o relatório de “Dados de Apoio às Atividades da Corregedoria”, relativos a dezembro de 2022, disponível no SIJUD, verificou-se que as comarcas de Itabirito, Mariana, Nova Lima e Ouro Preto são de segunda entrância, contudo, a competência relativa às “execuções fiscais” são nelas abrangidas pelas varas cíveis. Com a ausência de unidades judiciárias com especialização de “Fazenda Pública” ou “Execuções Fiscais” nas mencionadas comarcas, foram extraídos os seguintes dados:

Itabirito:

1ª Vara Cível, Criminal e da Infância e da Juventude: acervo de 3.745 feitos e índice de julgamento 1,35;

2ª Vara Cível, Criminal e da Infância e da Juventude: acervo de 4.101 feitos e índice de julgamento 0,71.

Mariana:

1ª Vara Cível, Criminal e da Infância e da Juventude: acervo de 5.565 feitos e índice de julgamento 1,23;

2ª Vara Cível, Criminal e de Execuções Penais: acervo de 4.197 feitos e índice de julgamento 0,20.

Nova Lima:

1ª Vara Cível: acervo de 9.922 feitos e índice de julgamento 0,51;

2ª Vara Cível: acervo de 11.409 feitos e índice de julgamento 0,31.

Ouro Preto:

1ª Vara Cível: acervo de 3.442 feitos e índice de julgamento 1,49;

2ª Vara Cível: acervo de 4.352 feitos e índice de julgamento 1,19.

A princípio, propôs-se escolher uma das comarcas elencadas acima para funcionar como “polo”, com a centralização dos feitos de determinada competência (neste projeto, a especialização de “execuções fiscais”), oriundos das demais comarcas integrantes da microrregião.

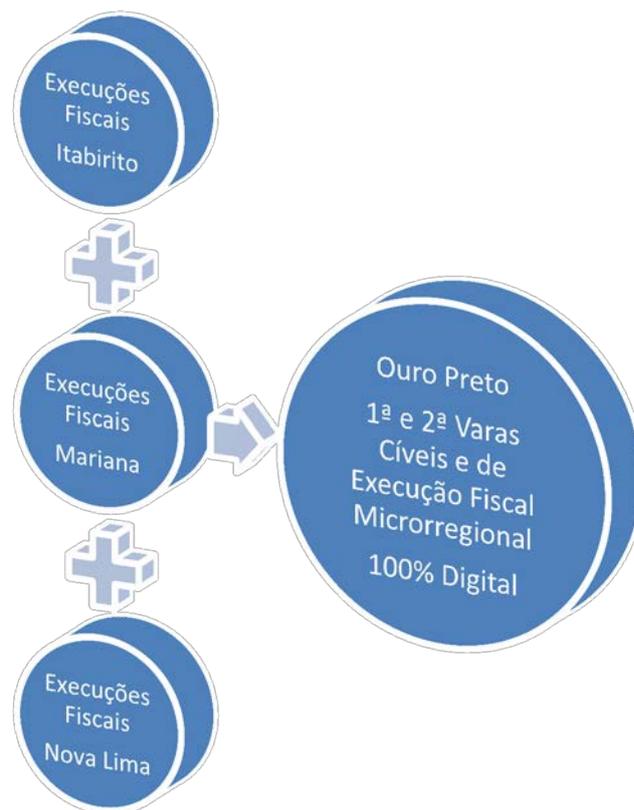
Consoante as informações⁴¹ do CEINFO – TJMG, “índice de julgamento” igual ou maior que 01 (um) indica que a Unidade Judiciária julga processos na mesma proporção ou acima do que recebe. Lado outro, o índice de julgamento abaixo de 01 (um), sinaliza acúmulo de acervo.

⁴¹ Consoante informações disponíveis no sítio: <https://amagis.jusbrasil.com.br/noticias/217490899/tjmg-apresenta-relatorio-de-movimentacao-processual> Acesso em 19 de janeiro de 2023.

Tendo em vista que as duas Varas Cíveis de Ouro Preto conseguem, consoante o referido “índice de julgamento”, julgar processos acima da proporção que recebem, foi proposto o aproveitamento de suas estruturas, com a transformação delas em unidades judiciárias “100% digitais”, com alteração de suas competências para que passem a abranger, por exemplo, as execuções fiscais (federais, estaduais e municipais) das demais comarcas integrantes da microrregião (Itabirito, Mariana, Nova Lima).

Assim, a proposta consistia em realizar a distribuição equitativa das execuções fiscais federais, estaduais e municipais, entre as duas Varas Cíveis de Ouro Preto, que passariam a ter sua denominação alterada e competência ampliada para “Vara Cível e de Execução Fiscal Microrregional” (Figura 6).

Figura 6 – Design do projeto-piloto de unidades judiciárias microrregionais especializada 100% digitais.



4.2 Revisão das metas propostas

Com essa proposta, estimava-se a tramitação mais célere das execuções fiscais na citada microrregião, com a contribuição para a redução do acervo e a

melhoria da eficiência e dos índices de julgamento daquelas comarcas nas quais as execuções fiscais deixariam de tramitar, notadamente nas Varas Cíveis de Nova Lima, que consoante citados do SIJUD, possuem os maiores acervos e menores “índices de julgamento” da microrregião.

A proposta de submissão da proposta à 1ª Vice-Presidência do Eg. TJMG para avaliação foi feita com o convite do 1º. Vice-Presidente, o Desembargador Alberto Vilas Boas Vieira de Souza e da Juíza Auxiliar da Primeira Vice-Presidência, Mônica Silveira Vieira para serem avaliadores na banca de defesa deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Apesar de altamente elogiado o trabalho, pela adequada revisão bibliográfica, boa coleta de dados, redação clara, coesa e linear e pela escolha do tema relativo às execuções fiscais, grande problema do Poder Judiciário brasileiro, a viabilidade do desenho foi colocada em questionamento.

Pelo que restaram prejudicadas as metas de formalmente enviar o sistema desenhado para a 1ª Vice-Presidência, com a proposta de promover a alteração da denominação e competência das Unidades Jurisdicionais envolvidas mediante Resolução do Órgão Especial do TJMG, bem como, a estimativa do prazo de 06 (seis) meses para implantação do projeto-piloto proposto, em que haveria a preparação de infraestrutura e treinamento de pessoal nos 02 (dois) primeiros meses, a redistribuição dos processos no 3º (terceiro) mês e a apuração dos primeiros resultados no 6º (sexto) mês.

Após o debate de ideias ocorrido na banca de defesa deste Trabalho de Conclusão de Curso, com a participação do Desembargador Alberto Vilas Boas Vieira de Souza e da Juíza Mônica Silveira Vieira, foi possível perceber que o sistema acima apresentado foi desenhado sem considerar algumas relevantes questões:

- a) A redução de números de acervo e o aumento de atos correspondem à efetiva melhoria da prestação jurisdicional com o tratamento adequado dos conflitos judicializados?
- b) O tipo de sistema que foi proposto poderia ter sido desenhado tomando-se por base principalmente indicadores numéricos? Ou deveriam ter sido observados dados qualitativos relacionados aos processos escolhidos para sua abrangência – as execuções fiscais? Levando-se em consideração as suas sazonalidades e especificidades, além de aspectos

culturais, estruturais e ambientais das regiões onde estão instaladas as varas que nele se pretende incluir?

- c) Em relação ao tipo de ações escolhidas, as execuções fiscais, para tratá-las adequadamente, o sistema desenhado não deveria ter sido pensado com a precedente discussão a respeito do excesso de litigância do Poder Executivo em relação a esse tipo de ação juntamente com a reflexão em torno de medidas alternativas para a solução adequada desses conflitos, como, por exemplo, a conciliação, a transação e a cooperação interinstitucional e judiciária?
- d) O desenho proposto não se traduziria em espécie de punição para as varas que têm tido um desempenho melhor ao absorverem os processos das varas com piores indicadores?

Diante da impossibilidade de enfrentar essas questões no prazo de 30 dias concedido para se realizar ajustes neste trabalho, cabe antes do seu depósito final, apontar a necessidade de pesquisas futuras para maior aprofundamento na temática em exame de modo a adquirir subsídio teórico e empírico para realizar o aprimoramento do projeto proposto.

No que se refere à adoção de estratégias de cooperação interinstitucional para a racionalização dos feitos de execução fiscal, cabe dizer que durante a banca, tomou-se conhecimento de que foi publicada a Portaria Conjunta n. 07, de 23 de outubro de 2023 (CNJ, 2023b), firmada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Conselho da Justiça Federal (CJF), os Tribunais Regionais Federais (TRFs), a Advocacia-Geral da União (AGU) e Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

Fruto de levantamentos sobre o impacto das execuções fiscais na Justiça Federal, envolvendo a alta taxa de congestionamento e o baixo índice de satisfação do recebimento do crédito fiscal, a Portaria n. 07/2023, institucionaliza política de enfrentamento desses gargalos, prevendo a adoção de mecanismos para o seu tratamento, como, por exemplo, a extinção de processos com créditos extintos, a preferência por execuções fiscais com maior perspectiva de êxito e a criação de centrais de controle e apoio à gestão de processos suspensos e arquivados.

Tais iniciativas podem servir de inspiração para incrementar o desenho aqui proposto voltado especificamente para aperfeiçoamento do Judiciário mineiro, na

busca do melhor gerenciamento da litigância, do acervo de execuções fiscais ou a sua tramitação de forma mais célere e simplificada.

Em virtude desse diagnóstico durante a defesa deste trabalho, pode-se dizer que para novas etapas de pesquisa, caberá realizar aprofundamento dos estudos sobre eventuais impactos na alteração da organização judiciária mineira e o exame de variáveis, que não foram isoladas neste trabalho, tais como a focalização de peculiaridades econômicas, políticas ou locais.

5 Conclusão

O estudo desenvolvido durante a investigação, cujos resultados foram relatados neste trabalho, possibilitou a demonstração com dados numéricos de que a transformação digital do Poder Judiciário, potencializada pelo enfrentamento da pandemia da covid-19, parece indicar aumento da celeridade e da efetividade das decisões judiciais, bem como a redução de gastos quando comparado com a prestação dos serviços no modo presencial.

Todavia, a confirmação de melhoria efetiva na prestação jurisdicional depende de pesquisa empírica voltada a apurar a solução dos conflitos e a efetiva distribuição da justiça em decorrência dos atos jurisdicionais praticados.

Ainda assim, com base na inferência de benefícios decorrentes do aumento do uso da tecnologia na oferta dos serviços jurisdicionais, formulou-se a proposta de projeto-piloto de *design* de sistema para transformar e gerir unidades judiciárias existentes em microrregionais especializadas 100% Digitais no TJMG, visando promover a maior eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais, a redução de custos em sua execução e a melhor divisão da carga de trabalho entre as varas judiciais.

Projetou-se a subdivisão do Estado em microrregiões, com a transferência das execuções fiscais (federais, estaduais e municipais) em tramitação nas comarcas de Itabirito, Mariana e Nova Lima, de maior acervo e menor índice de julgamento, para as 1ª e 2ª Varas Cíveis de Ouro Preto, de menor acervo e maior índice de julgamento, com a absorção dessa nova competência por meio da adoção do "Juízo 100% Digital".

Admitiu-se a princípio, que com a retirada de parcela do acervo da vara com maior congestionamento e a transferência para aquela de menor, haveria melhora

na prestação jurisdicional, pois pensou-se que a unidade judiciária de menor índice de julgamento teria melhores condições de executar os seus serviços, sendo que a vara receptora do montante processual utilizaria a sua maior eficiência para prestar atendimento mais eficaz à sociedade.

O mencionado *design* foi apresentado ao TJMG para a avaliação de suas chances de acolhimento com o convite de dois magistrados integrantes da 1ª Vice-Presidência para compor a banca de defesa deste Trabalho de Conclusão de Curso, e apesar de altamente elogiado, a proposta foi colocada em questionamento pelos motivos acima expostos.

Do que se conclui, exitosa a produção de conhecimento alcançada até aqui, pois identificou o problema relativo ao congestionamento das execuções fiscais que precisa de tratamento sistêmico e propõe solução desenhada com base em digitalização da justiça que pôde ser discutida e debatida tecnicamente por quem está efetivamente envolvido na gestão do Judiciário mineiro.

Em tal avaliação, ficou clara a necessidade de se realizar ajustes na proposta apresentada, para cuja concretização, depende-se da execução de novas etapas de pesquisa para esclarecer sobre: como medir a efetiva melhoria da prestação jurisdicional; que dados qualitativos relacionados às execuções fiscais devem ser observados e como devem ser observados para reformular o desenho proposto; que outros dados devem ser levados em consideração; como se encontra o estado da arte sobre o excesso de litigância do Poder Executivo em relação às execuções fiscais; se já houve testagem de medidas alternativas para a solução de execuções fiscais, como por exemplo, a conciliação, a transação e a cooperação interinstitucional e judiciária.

A reformulação do desenho proposto depende, dentre outros aspectos, também do aprofundamento a respeito: da adoção de estratégias de cooperação interinstitucional para a racionalização dos feitos de execução fiscal e de enfrentamento do congestionamento causado no Poder Judiciário mineiro, com inspiração no acordo de cooperação em relação à Justiça Federal; dos impactos da alteração da organização judiciária estadual, com o exame de variáveis relativas à melhor distribuição da força de trabalho; a forma de avaliação dos efeitos do piloto após a sua implantação e dos indicadores a serem usados para medi-los.

6 Referências bibliográficas

BATISTA, Francisco E. Fontenele. Cooperação judiciária: diagnóstico nacional. In. BOCHENEK, César. HADDAD, Carlos Henrique Borlido. CANTUÁRIA, Elayne da Silva Ramos (coords). *Gestão, redes e design organizacional* [recurso eletrônico]. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2022. Disponível em: <<https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/livro-gestao-redes-e-design-organizacional/>> Acesso em 20 de abril de 2023.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. *Diário Oficial* [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 17 março 2015. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm.> Acesso em 29 março 2023.

CLEMENTINO, Marco B. Miranda. Princípios da inovação judicial. In. LUNARDI, Fabrício Castagna. CLEMENTINO, Marco B. Miranda (coords). *Inovação judicial [recurso eletrônico]: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto Impacto*. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021. Disponível em: <[http:// https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2021/12/Livro-Inovacaojudicial.pdf](http://https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2021/12/Livro-Inovacaojudicial.pdf)> Acesso em 20 de abril 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução nº 219* de 26 de abril de 2016. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1658402022061962af55c0dc41f.pdf>> Acesso em de 29 março de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução nº 345* de 09 de outubro de 2020. Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado135558202211286384bdeecc247.pdf>> Acesso em 29 de março de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Painel justiça em números*. 2020. Disponível em: <https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_l%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT> Acesso em 09 de junho de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Painel justiça em números*. 2021. Disponível em: <https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_l%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT> Acesso em 09 de junho de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução nº 372* de 12 de fevereiro de 2021a. Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Disponível em:

<<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado14394920220912631f44b5b51a6.pdf>> Acesso em 29 de março de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução nº 385* de 06 de abril de 2021b. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1648462021061160c393ee94481.pdf>> Acesso em 29 de março de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em números 2021*. Brasília: CNJ, 2021c. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>> Acesso em 30 de dezembro de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Painel justiça em números. 2022*. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYzAxYzQ0ZTkYTYZINi00ZDcyLWFKNTctODU3ZWl3NjFIOTU1IiwidCI6ImFkOTE5MGU2LWw0NWQtNDYwMC1iYzVjLWVjYTU1NGNjZjQ5NyIsImMiOiJ9>> Acesso em 30 de setembro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em números 2022*. Brasília: CNJ, 2022a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>> Acesso em 09 de junho de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Impacto da Covid-19 no Poder Judiciário*. Brasília: CNJ, 2022b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/04/o-impacto-da-covid-19-no-poder-judiciario-final-30032022.pdf>>. Acesso em 09 de junho de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução nº 481* de 22 de novembro de 2022c. Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n. 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022.. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original125734202211286384b03e81656.pdf>> Acesso em 01 de julho de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em números 2023*. Brasília: CNJ, 2023a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>> Acesso em 05 de setembro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Portaria Conjunta nº 07 de 23 de outubro de 2023b. Dispõe sobre procedimentos, iniciativas e estratégias para racionalizar e aprimorar o fluxo de execuções fiscais promovidas pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Disponível em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/assuntos/noticias/arquivos/2023/sei_1691240_portaria_conjunta_77.pdf> Acesso em 07 de novembro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Mapa de calor do percentual de serventias com Juízo 100% digital por Estado. *Mapa de Implantação do Juízo 100% Digital e do Núcleo de Justiça 4.0*. 2023b. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=e18463ef-ebdb-40d0-aaf7-14360dab55f0&sheet=5dcb593d-ce80-4497-9832-656d0c3b18ed&lang=pt-BR&theme=cnj_theme&opt=ctxmenu,currsel> Acesso em 10 de setembro de 2023.

FALECK, Diego. *Desenho de sistemas de disputas: criação de arranjos procedimentais consensuais adequados e contextualizados para gerenciamento e resolução de controvérsias*. 2017. Tese (Doutorado) – Curso de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

FONTE, Rodrigo Maia da. O serviço judicial virtual na visão dos juízes: uma análise qualitativa. In. BOCHENEK, César. HADDAD, Carlos Henrique Borlido. CANTUÁRIA, Elayne da Silva Ramos (coords). *Gestão, redes e design organizacional* [recurso eletrônico]. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2022. p. 101-125. Disponível em: <<https://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/colecao-pesquisa-e-inovacao/livro-gestao-redes-e-design-organizacional/>> Acesso em 20 de abril de 2023.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Manual de administração judicial: enfoque prático*. Vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 59, de 18 de janeiro de 2001. *Contém a organização e a divisão judiciárias do Estado de Minas Gerais*. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Poder Executivo. Minas Gerais, MG, 19 janeiro 2001. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/59/2001/?cons=1>> Acesso em 29 de março de 2023.

MOREIRA, Adrilhes; PINHEIRO, Lara. *OMS Declara pandemia de coronavírus*. G1, Bem Estar, 11 mar. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>> Acesso em 29 de março de 2023.

NANI, Ana Paula Ribeiro. *As varas empresariais do Tribunal de Justiça de São Paulo*. Os impactos no tempo médio processual, na qualidade das decisões e na previsibilidade dos julgamentos em matéria empresarial. Dissertação (Mestrado em Direito). Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2023.

ROBBINS, Stephen P JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro*. 14^a ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Portaria Conjunta nº 1.088 de 27 de novembro de 2020*. Dispõe sobre a implantação do "Juízo 100% Digital" nas unidades judiciárias do Estado de Minas Gerais que especifica e dá outras providências. Disponível em: <<http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/pc10882020.pdf>> Acesso em 29 de março de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Resolução nº 966/2021* de 22 junho de 2021. Estabelece critérios para a realização dos plantões destinados à apreciação de “habeas corpus” e de outras medidas de natureza urgente na Comarca de Belo Horizonte e nas microrregiões do interior do Estado. Disponível em: <<http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re09662021.pdf>> Acesso em 20 de janeiro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Portaria Conjunta nº 1.338* de 23 de fevereiro de 2022a. Institui o Núcleo de Justiça 4.0 – Cooperação Judiciária - como instrumento de efetivação dos princípios da eficiência e da celeridade processual na prestação jurisdicional de primeira instância. Disponível em: <<http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/pc13382022.pdf>> Acesso em 29 de março de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Portaria Conjunta nº 1.387* de 30 de agosto de 2022b. Regulamenta os “Núcleos de Justiça 4.0” no âmbito da Segunda Instância do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <<http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/pc13872022.pdf>> Acesso em 29 de março de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). *TJMG assina avisos sobre instalações de Núcleos de Justiça 4.0 na 2ª Instância.* Belo Horizonte, 26 setembro de 2022c. Seção Notícias. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-assina-avisos-sobre-instalacoes-de-nucleos-de-justica-4-0-na-2-instancia-8ACC80CE8346335101837B4AB4F2666E.htm#.ZCTIMnbMLDc>> Acesso em 19 de janeiro de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). *Portaria Conjunta nº 1.447* de 28 de junho de 2023a. Regulamenta o “Juízo 100% Digital” nas unidades judiciárias do Estado de Minas Gerais que especifica e revoga a Portaria Conjunta da Presidência nº 1.088, de 25 de novembro de 2020, que “Dispõe sobre a implantação do “Juízo 100% Digital” nas unidades judiciárias do Estado de Minas Gerais que especifica e dá outras providências”. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/data/files/37/77/DF/EC/94309810BDC12B882D28CCA8/PORTARIA%20CONJUNTA%20N%201.477PR2023.pdf>> Acesso em 01 de julho de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). *Núcleos de Justiça 4.0 da 1ª Instância nas áreas cível e criminal reduzem acervo processual.* Belo Horizonte, 30 maio de 2023c. Seção Notícias. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/nucleos-de-justica-4-0-da-1-instancia-nas-areas-civel-e-criminal-reduzem-acervo-processual.htm#.ZHYjJ3bMKM8>>. Acesso em 09 de junho de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). *Núcleo de Justiça 4.0 obtém resultados expressivos na execução penal.* Belo Horizonte, 28 junho de 2023d. Seção Notícias. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/nucleo-de-justica-4-0-obtem-resultados-expressivos-na-execucao-penal.htm#.ZHYjJ3bMKM8>>.

tjmg/noticias/nucleo-de-justica-4-0-obtem-resultados-expressivos-na-execucao-penal.htm#.ZJxX93bMKM8>. Acesso em 01 de julho de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). *Núcleo de Justiça 4.0 - Cível desafoga processos da 18ª Câmara Cível.* Belo Horizonte, 29 junho de 2023e. Seção Notícias. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/nucleo-de-justica-4-0-civel-desafoga-processos-da-18-camara-civel.htm#.ZJ2_8HbMKM8>. Acesso em 01 de julho de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). *Câmaras de direito de família reduzem gargalo com apoio do Núcleo de Justiça 4.0.* Belo Horizonte, 30 junho de 2023f. Seção Notícias. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/camaras-de-direito-de-familia-reduzem-gargalo-com-apoio-do-nucleo-de-justica-4-0.htm#.ZJ7iHnbMKM8>>. Acesso em 01 de julho de 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). *Série de reportagens mostra atuação da Justiça 4.0 da 1ª Instância.* Belo Horizonte, 29 maio de 2023b. Seção Notícias. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-avalia-instalacao-de-foruns-digitais-e-centrais-de-processamento-eletronico.htm#.ZER9UXbMLDe>>. Acesso em 09 de junho de 2023.