

## ARTIGOS

### O REPOSICIONAMENTO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO COMO UM TRIBUNAL DE ALTA PERFORMANCE A PARTIR DE 2016, À LUZ DE CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E BASEADO EM DADOS DO JUSTIÇA EM NÚMEROS

#### THE REPOSITIONING OF THE STATE COURT OF SÃO PAULO AS A HIGH-PERFORMANCE COURT FROM 2016 ONWARDS IN LIGHT OF EFFICIENCY CONCEPTS AND BASED ON DATA FROM JUSTICE IN NUMBERS

*Tiago Ribeiro Alves de Melo*

Doutor em economia organizacional pela Universidad de Salamanca. É especialista de inteligência competitiva na Softplan. Artigos nas revistas *Economic Analysis of Law Review* e *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*.

**Resumo:** Analisa como a implementação do processo digital, por meio do Sistema de Automação da Justiça (SAJ), impactou no rendimento e eficiência do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), a maior Corte do país em volume de processos. A partir da definição conceitual de desempenho e de sua mensuração nos eixos de eficiência e celeridade do relatório Justiça em Números do CNJ, este estudo analisa os resultados apresentados pelos tribunais classificados como de grande porte no período de 2010-2014 (anterior ao processo digital) e de 2016-2022 (posterior ao processo digital), comparando com os resultados e índices do TJSP. Foi possível verificar que nesse último período, o índice de atendimento à demanda na fase de conhecimento cresceu 28,5% e que a duração média do processo reduziu 24%, resultado similar à média dos outros tribunais de grande porte em 2022, mas diferente da situação apresentada em 2015, que era 71,4% superior.

**Palavras-Chave:** TJSP. Eficiência. Celeridade. Justiça em números. Sistema de gestão.

**Abstract:** The State Court of São Paulo (TJSP) is the largest court in Brazil. From 2016 it was repositioned as a high-performance court. This article analyzes this transformation that the court has undergone, with the implementation of the digital process through the Justice Automation System (SAJ, as per its acronym in Portuguese) as a milestone. Based on the conceptual definition of performance measured within the axes of efficiency and speed extracted from the justice in numbers report, the article contrasts the results from the period 2010-2014 (before the digital process) and 2016-2022 (after the digital process) and compare TJSP's results against its peers in the group of large courts. During this period, the demand response rate in the knowledge phase grew by 28.5% and the average duration of the process was reduced by 24%, a result in 2022 similar to the average of other large courts compared to a situation in 2015 in which it was 71.4% higher.

**Keywords:** TJSP. Efficiency. Judicial speed. Justice in numbers. SAJ.

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando o volume de processos, o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) se apresenta como o maior tribunal do país. Em 2022, recepcionou 27,6% de todos os casos novos e concentrou 35,6% dos casos pendentes das justiças estaduais (que por sua vez abarca 77,7% de todos os processos pendentes de baixa, considerando todos os tribunais do Brasil). No período de 2015 a 2022 (posterior ao processo digital), a duração média de um processo judicial caiu 24% no Tribunal e o índice de atendimento à demanda de processos na fase de conhecimento aumentou 28,5%, quando se compara a média dos períodos de 2010 a 2014, antes do processo digital, e 2016 a 2022, após a adoção do processo digital pela Corte de justiça.

Nesse contexto, busca-se compreender o fenômeno e identificar os fatores que contribuíram para o reposicionamento do TJSP de um Tribunal de baixo para alto desempenho. Propõe-se que o fator catalisador desta mudança foi a implantação do processo digital, em 2013, por meio do Sistema de Automação da Justiça (SAJ), que se consolidou em 2016. A partir da adoção do processo digital e escolha do sistema a ser utilizado, verifica-se que

órgão direcionou suas ações para identificar e resolver os principais gargalos que afetavam seu desempenho, seja em questões de ordem administrativas, de pessoal, de estrutura física ou procedimentais.

Entende -se que essas ações foram complementares à consolidação do processo digital, possibilitando que o Tribunal se modernizasse e passasse a usufruir plenamente dos ganhos do processo digital. Ressalta-se que não é objetivo deste artigo analisar em profundidade essas ações, mas para fins ilustrativos, citam-se como ações identificadas: criação das unidades de processamento judicial (TJSP, 2023b), sistematização de práticas cartorárias e padronização de modelos de documento (TJSP, 2023c), construção de amplo programa de capacitação de servidores e magistrados (TJSP, 2023d) e realização do projeto justiça bandeirante em 2016 (TJSP, 2023e). Nota-se que tanto a implementação do processo digital como as ações complementares estão em harmonia com a missão do órgão de “Ser reconhecido nacionalmente como um Tribunal moderno, célere e tecnicamente diferenciado, tornando-se um instrumento efetivo de justiça, Equidade e Paz Social” (TJSP, 2023a).

---

Para construção deste artigo, parte-se de análise do referencial teórico sobre eficiência na Justiça e no Poder Judiciário, em especial os aspectos relativos à sua mensuração e metodologias empregadas. A partir dessa conceituação teórica discute-se, sob a perspectiva histórica, o impacto da justiça na sociedade e como medi-lo, trazendo à tona experiências e referências internacionais. São elencados cinco principais eixos de análise: eficiência, celeridade, acessibilidade, isonomia, segurança jurídica e previsibilidade das decisões. Destes, discutem-se no escopo do artigo os três primeiros eixos, de natureza mais objetiva e que apresentam indicadores e métricas maduras e mensuráveis.

Em seguida, o artigo empreende uma análise dos dados e informações disponíveis relacionados aos eixos de análise delineados. Utiliza-se os dados e indicadores disponibilizados no relatório do Justiça em Números, analisando-os sob uma perspectiva histórica. Para essa análise, e considerando o objetivo do artigo de analisar o impacto do processo digital na eficiência do Tribunal, foram considerados dois períodos, a título de comparação, de 2010 a 2014 versus o período de 2016 a 2022, que indicam respectivamente a

situação pré e pós implementação do processo digital no TJSP. Compara-se, também, os indicadores do órgão com os outros 26 tribunais de justiça, e em particular, com os tribunais de grande porte (mesmo porte do TJSP).

Para análise da eficiência, este artigo examina duas questões principais, a financeira, (tanto despesa quanto receita, e a produtividade, em que se analisam holisticamente os indicadores: índice de atendimento à demanda; estoque de processos pendentes de baixa; e produtividade dos magistrados, considerando a carga de trabalho dos magistrados como uma variável de controle. Para análise da celeridade, foram examinados os dados relacionados à duração do processo judicial e à Meta 2 do CNJ, considerando a duração média dos processos pendentes de julgamento como variável de controle. Finalmente, para subsidiar a análise da acessibilidade, optou-se por estudar os dados fornecidos pela empresa Softplan, que é a provedora do SAJ, uma vez que ainda não existe análise oficial da temática no relatório Justiça em Números do CNJ.

No decorrer do artigo, sempre que aplicável, os dados apresentados são ponderados por fases processuais ou tipos de processo, com destaque aos processos na

---

fase de conhecimento, que demanda maior trabalho cognitivo das unidades judiciais para realização de audiências, análise de pedidos, provas e réplicas e onde se dá a sentença; e aos processos de execução fiscal, que possuem ritos de tramitação administrativo intenso, mesmo que se possa considerar menos demandantes em termos cognitivos.

## 2. SOBRE O SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DA JUSTIÇA (SAJ)

A partir de 2006, com a promulgação da Lei do Processo Eletrônico (Brasil, 2006), a tramitação de processos no meio eletrônico passou a ser admitida no Brasil. Isso possibilitou aos Tribunais atuarem como mediadores de conflitos de forma inteiramente digital, e assim como vinha acontecendo nas instituições do mundo corporativo, usufruir de inúmeras ferramentas, técnicas e tecnologias para gerenciar a crescente demanda recebida pelo Poder Judiciário no Brasil.

A primeira versão do SAJ foi desenvolvida pela empresa Softplan para os Tribunais ainda em 1992 (Krammes, 2005), atendendo a uma demanda do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. De acordo com Krammes (2005), que documentou o processo de implantação,

em 2004, da primeira vara digital na Justiça Estadual, a 10ª Vara do Juizado Especial Cível e Criminal de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, com a entrada em vigor da Lei do Processo Eletrônico, o SAJ, foi reposicionado para ser o sistema finalístico e único do TJMS, unificando suas operações internas, inclusive as interações com as partes, e migrando para a forma digital, sem necessidade de papel e com especial atenção à segurança da informação (Krammes, 2005). No Tribunal de Justiça de São Paulo, a implantação do SAJ ocorreu de forma gradativa, com início em 2013 e conclusão da implantação e conversão de todas as unidades judiciais para o ambiente digital em 2017 (TJSP, 2023f).

Conforme dados fornecidos pela empresa Softplan, considerando o período de 2009 a 2022 e os tribunais que atualmente o sistema, foram registrados 57,276 milhões de novos casos digitais no SAJ (40,46% do total de 141,572 milhões que entraram em todos os Tribunais do Brasil). Considerando esses 14 anos, o SAJ é atualmente o sistema de gestão processual com a maior representatividade na justiça estadual.

### 3. EFICIÊNCIA NA JUSTIÇA: REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de 1960, com o artigo seminal do economista Ronald Coase (2008), *The problem of the social cost*, o impacto da Justiça na sociedade passou a ser estudado com rigor científico e sob o prisma econômico. Em outro artigo paradigma, *Transaction costs, institutions, and economic performance*, Douglas North (1992) propôs um framework para avaliar o efeito das mudanças das instituições na sociedade. Segundo ele, as instituições (contemplando a Justiça) e sua evolução, “moldam o desempenho econômico. Em consonância com a tecnologia empregada, elas determinam os custos de transação e de produção. As instituições são a regra do jogo, em uma sociedade.” (North, 1992). Os prêmios Nobel de Economia conquistados por Coase em 1991 e por North em 1993 contribuíram significativamente para o surgimento de uma corrente teórica que explica o papel fundamental exercido pela justiça para o desenvolvimento, ou subdesenvolvimento,

das nações. Em 1992, o economista George Stigler, também ganhador do prêmio Nobel de economia em 1981, publicou o artigo *Law or Economics* em 1992, que estabeleceu os parâmetros básicos onde ambas as disciplinas convergem. Essa convergência deu origem à área da Análise Econômica do Direito (AED).

Desde então, os mundos acadêmico e profissional têm se desdobrado para mensurar o impacto da justiça na sociedade sob a perspectiva econômica. Uma justiça previsível, isonômica, célere, acessível e que provê segurança jurídica, são condicionantes para uma sociedade economicamente próspera e que forneça bem-estar aos seus membros. Em recente revisão de bibliografia sobre a Análise Econômica do Direito, Melo et al. (2022), sintetizaram as principais características de uma justiça que maximiza seu efeito positivo na economia: previsibilidade; isonomia; celeridade; segurança jurídica ou proteção de direitos de prosperidade; acessibilidade; e eficiência.

**QUADRO 1 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PARA UMA JUSTIÇA QUE MAXIMIZA O EFEITO POSITIVO NA ECONOMIA, SEGUNDO MELO ET AL. (2022)**

<b>Característica</b>	<b>Referências teóricas</b>
Previsibilidade	CARDOSO, 2019; GORGA, 2005; LAMOUNIER, SADEK e PINHEIRO, 2009; MELLO e BARROSO, 2016; PALUMBO et al., 2013; PINHEIRO, 2014; SHERWOOD, SHEPHERD e DE SOUZA, 1994.
Isonomia	BOEING et al., 2020; MELLO e BARROSO, 2016
Celeridade (rapidez ou presteza ou razoável duração do processo)	LAMOUNIER, SADEK e PINHEIRO, 2009; MELLO e BARROSO, 2016; PINHEIRO, 2014; SHERWOOD, SHEPHERD e DE SOUZA, 1994.
Segurança jurídica ou proteção de direitos de prosperidade	CARDOSO, 2019; GORGA, 2005; KNACK e KEEFER, 1995; MELLO e BARROSO, 2016; PINHEIRO, 2005; PINHEIRO, 2014.
Acessibilidade	CAPPELLETTI e GARTH, 1988; PINHEIRO, 2009; SADEK, 2014; SHERWOOD, SHEPHERD e DE SOUZA, 1994; TASK FORCE ON JUSTICE, 2019.
Eficiência	CARDOSO, 2019; GIANNAKOS e LIMBERGER, 2019; MELLO e BARROSO, 2016.

Fonte: elaboração própria, a partir de Melo et al. (2002).

O economista Armando Castelar Pinheiro (2014) talvez seja o autor que mais contribuiu para compreender a correlação entre a justiça e a economia no Brasil, que estuda o tema desde os anos 1990. Sua argumentação está bastante centrada na importância da segurança jurídica. Segundo ele:

Quanto menos segurança jurídica existe, mais arriscadas se tornam as relações sociais e, em especial, as transações econômicas. Assim, a insegurança jurídica aumenta o risco e os custos das transações econômicas. Quando tomam suas decisões, os agentes econômicos procuram minimizar a soma dos custos de produção e transação, assim como levar em conta os riscos envolvidos – inclusive aqueles presentes em contratos incompletos. Custos de transação e riscos elevados podem, portanto, estimular três reações possíveis de natureza comportamental e institucional, todas elas implicando sacrifício da eficiência econômica, refletindo o fato de que as trocas se tornam mais arriscadas, difíceis e custosas de se realizarem, pela incerteza sobre que direitos

serão efetivamente recebidos como contrapartida. (Pinheiro, 2014).

A última edição do Doing Business (BANCO MUNDIAL, 2021), relatório publicado anualmente pelo Banco Mundial, pontua de forma inequívoca que a eficiência judicial é essencial para a produtividade das empresas. Em uma ampla pesquisa utilizando dados primários do relatório entre países da União Europeia, Palumbo et al. (2013) chegaram à mesma conclusão, quando afirmam que o “judiciário em bom funcionamento promove a produção eficiente e distribuição de bens e serviços, ao assegurar dois requisitos essenciais para as economias de mercado: segurança dos direitos de propriedade e enforcement

de contratos”. Ou seja, uma justiça eficiente “dissuade comportamento otimista e reduz os custos de transação” (PALUMBO et al., 2013).

Um dos objetivos do novo Código Civil que entrou em vigor no Brasil em 2015, representou um esforço nesse sentido, para “melhorar o funcionamento do Judiciário: de tornar a prestação da tutela jurisdicional mais previsível, mais isonômica, mais rápida e eficaz” (MELLO; BARROSO, 2016).

O estudo *Justice for all: report of the task force on justice* (Task Force on Justice, 2019) foi realizado por uma série de organizações internacionais, patrocinadas pela ONU no âmbito de discussões visando o alcance das metas do objetivo do desenvolvimento sustentável 16 “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”. Neste estudo, fica clara a relevância da justiça para cumprimento completo da Agenda 2030, uma vez que ela “é um fio condutor de todos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Sem mais justiça, o mundo não será capaz de acabar com a pobreza, reduzir a desigualdade, chegar primeiro aos mais atrasados, criar condições para uma prosperidade compartilhada e sustentável ou promover a paz e a inclusão.” O estudo conclui que já existem evidências sólidas que

«demonstram que gastos com justiça centrada nas pessoas podem gerar um alto retorno sobre o investimento. Cada dólar investido em justiça provavelmente retornará pelo menos US\$ 16 em benefícios com a redução do risco de conflitos” (TASK FORCE ON JUSTICE, 2019).

Os autores fornecem exemplos tangíveis e bastante ilustrativos sobre como a Justiça é um determinante de diversos aspectos da sociedade:

A injustiça custa caro. Pessoas, comunidades e sociedades sofrem danos significativos quando os sistemas de justiça falham em protegê-los da violência ou em ajudá-los a resolver disputas ou a realizar seu potencial econômico. Os custos imediatos da injustiça recaem sobre os indivíduos envolvidos.

[...] Problemas de justiça civil e administrativa também causam danos duradouros. As disputas por propriedade e terra reduzem a renda familiar, com impactos desproporcionais sobre as mulheres e os pobres.

[...] Os impactos na saúde podem ser graves e duradouros. Verificou-se que problemas relacionados a dívidas exacerbam doenças mentais. Conflitos dentro das famílias podem causar danos ao longo da vida ao bem-estar físico e mental de adultos e crianças. ...A injustiça também enfraquece e isola as comunidades. Reduz a confiança cívica, prejudica as economias locais e corrói a resiliência. O dano é agravado quando as pessoas não conseguem recorrer às instituições de justiça para obter ajuda.

[...] Em cinco dos sete países de baixa renda pesquisados pelo World Justice Project, o custo total dos problemas de justiça chega a pelo menos 2% do PIB, com a perda de empregos e renda sendo as principais causas contribuintes.

[...] Outras injustiças também têm impactos negativos no potencial de um país. Quando os pobres não têm acesso à propriedade, trabalho ou direitos comerciais, é impossível para eles sair da pobreza trabalhando (Task Force on Justice, 2019).

### 3.1. SOBRE A MENSURAÇÃO DO IMPACTO DA JUSTIÇA E O CASO DO JUSTIÇA EM NÚMEROS

Existe vasta literatura no mundo e, em particular no caso Brasileiro, que busca verificar os efeitos da Justiça na economia e mensurar as principais características elencadas como ideais para uma Justiça que aporte bem-estar econômico e social, seja coletivo ou individual.

A partir de 2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) iniciou a publicação anual do relatório Justiça em Números (JN), que contém uma ampla série histórica de dados relacionados à litigiosidade, produtividade e celeridade, assim como dados sobre orçamento e força de trabalho dos tribunais de todos os ramos. Além de abrangente em termos de áreas contempladas, permite análises quanto à granularidade de instâncias e competências, mantendo regras e memórias de cálculo claras e objetivas e um robusto processo de validação, homogeneização e higienização de dados recebidos dos tribunais. As Resoluções CNJ n. 331/2020, que institui o Datajud, e a n. 446/2022 que institui o Codex, consolidam o processo de busca de excelência estatística do CNJ, iniciado em 2009 com a Resolução CNJ

n. 76/2009 que define os indicadores básicos do Justiça em Números.

No caso internacional, destacam-se as iniciativas do International Consortium for Court Excellence (2020) e o da European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ, 2016). Ambas utilizam princípios e metodologias que se assemelham aos utilizados no Justiça em Números, que por sua vez está construído em linha com o grupo de variáveis elencadas por Voigt (2016) em sua ampla revisão sistemática sobre estudos de eficiência na justiça. O JN é uma base consolidada usada por inúmeros trabalhos científicos no Brasil, tais como Melo et al (2022), Oliveira e Cunha (2016), Oliveira e Gross (2020), Reymão e Miranda (2019) e Sadek (2014).

Em que pese a sua relevância, a literatura aponta algumas deficiências no JN, sobretudo em termos qualitativos. Outros estudos apontam requisitos que poderiam gerar indicadores qualitativos: eficiência, qualidade e independência (Bove e Elia, 2017); características das decisões: duração, qualidade, previsibilidade e possibilidade de recurso (Lamounier, Sadek e Pinheiro, 2009); celeridade,

acessibilidade, recorribilidade, transparência, publicidade, “decisões justas” (CEPEJ, 2016); e competência, acessibilidade, isonomia, celeridade, transparência, previsibilidade, “justiça”, integridade e independência das decisões (International Consortium for Court Excellence, 2020).

O foco desta análise, portanto, usando os dados do JN como matéria-prima, são indicadores conducentes aos eixos de celeridade, de eficiência (aqui divididos entre as questões econômicas e de produtividade), e de acessibilidade (em conjunto com dados coletados pela Softplan).

Para uma análise mais criteriosa dos eixos de previsibilidade, isonomia e segurança jurídica, fazem-se necessários mais dados brutos que possibilitem construir variáveis e medidas de natureza mais qualitativa, que permitam, por exemplo, cruzar dados de diferentes instâncias e analisar o volume e percentual de reversão de decisões dentro da mesma matéria, face a diferentes partes envolvidas. O Instituto de Precedentes, pode oferecer um caminho tangível para realizar tais medições, segundo Cardoso (2019, p. 96), os precedentes “não se restringem aos processos judiciais, mas também norteiam a conduta de todas as pessoas (naturais ou jurídicas, de direito público ou

privado, entre outras classificações) nas suas relações jurídicas, para, principalmente, evitar novos conflitos e novos processos.” Na mesma linha normativa, Mello e Barroso (2016, p. 23) adicionam a questão da eficiência aos pilares de previsibilidade, segurança jurídica e isonomia “conferindo tratamento desigual a jurisdicionados em situações idênticas”, visto que o respeito aos precedentes “possibilita que os recursos de que dispõe o Judiciário sejam otimizados e utilizados de forma racional”.

### 3.2. SOBRE O ESCOPO DA UTILIZAÇÃO DO JUSTIÇA EM NÚMEROS

Para esse estudo consideram-se os dados do JN a partir de 2010, que é quando passaram a ser coletados com maior rigor, até a última publicação em 2023 (CNJ, 2023) com os dados de 2022.

O TJSP é um tribunal do ramo da Justiça Estadual, que abarca 77,7% de todos os processos pendentes de baixa (63,3 de 81,4 milhões) em todos os ramos da Justiça, de 2009 a 2022. É na justiça estadual onde tramitam processos criminais, de execução fiscal do estado (tributos estaduais), da fazenda pública estadual, cíveis entre pessoas físicas e jurídicas, de família, execução de penas e de títulos judiciais e extrajudiciais. Para se ter uma ideia do impacto da Justiça no dia a dia, apenas no Tribunal de

Justiça de São Paulo, entram, diariamente em milhões / 250 dias). Por exemplo, segundo o DataJud (2023), por dia são em média: torno de 14,4 mil processos por dia útil (3,6

### QUADRO 2 – ENTRADA DE PROCESSOS, POR DIA ÚTIL, NO TJSP.

Tipo de processo	Processos novos por dia útil
Execução fiscal de cobranças de prefeituras e do Estado a pessoas físicas e jurídicas	2.300
Processos envolvendo violência doméstica	150
Descumprimento de medida protetiva	8
Crimes previstos no estatuto da criança e do adolescente	6
Pensão alimentícia não paga	108
Improbidade administrativa e corrupção ativa	5
Indenização por dano moral ou material	785
Processos contra bancos	428
Alienação fiduciária	422
Inventários e partilhas	152
Práticas abusivas	142
Tratamento médico hospitalar	86
Tutelas de urgência	94
Pena privativa de liberdade	118
Tráfico de drogas e condutas afins	145

Fonte: elaboração própria, segundo dados do DataJud (2023).

Ou seja, a paralização da Justiça ou qualquer interrupção da prestação de seus serviços, causaria danos irreparáveis tanto para os indivíduos como para as empresas e para a sociedade como um todo. Além de, muitas vezes, o acesso à justiça representar de forma direta e objetiva casos de vida ou de morte e de disrupções na paz social.

(onde 97,6% dos processos que entraram na

### 3.3. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE O DESEMPENHO DOS TRIBUNAIS

Apesar da melhoria que o processo eletrônico representa em termos de produtividade e celeridade, face à gestão de processos na forma física, os grandes números dos tribunais não apresentam resultados positivos na mesma magnitude, quando comparados, por exemplo, os dados de 2022 Justiça eram eletrônicos) e 2010 (onde 15%

---

eram eletrônicos). Essas diferenças passam a ser mais latentes a partir da eliminação dos estoques de processos físicos (em dezembro de 2022, 15,4% de todos os processos pendentes ainda eram físicos), o que deve acontecer até o ano de 2025, potencializados pela Resolução CNJ n. 420/2021.

Outro ponto é que apesar das alterações legislativas e procedimentais, o rito processual com seus tempos, trâmites e possibilidades de recursos não se alteraram significativamente de 2010 a 2022. Destacam-se aqui as iniciativas de incentivo à conciliação tanto processual, mas principalmente pré-processual e a consolidação do mecanismo de precedentes judiciais, que apesar de apresentarem um cenário mais próspero para o futuro, ainda não impactaram os grandes números, como por exemplo o estoque de processos pendentes.

A questão da litigiosidade no Brasil também é um ponto que cabe análise mais aprofundada, mas que escapa do escopo deste estudo. O perfil da sociedade brasileira mudou significativamente de 2010 a 2022. E nesse período, a quantidade de casos novos na justiça permaneceu praticamente estável, com média de 19,4 milhões de 2010 a 2014 para 20 milhões

de 2018 a 2021, e um pico recente de 23 milhões em 2022. Nesse contexto, faz-se necessário compreender o fenômeno da litigância por tipos de processo (classes e assuntos), fases processuais (execução ou conhecimento, instância), perfis das partes (pessoa física ou jurídica, governo), além de analisar esses achados à luz das teorias socioeconômicas e comportamentais, considerando que a percepção de uma justiça mais eficiente e célere pode aumentar ou diminuir a propensão a litigar de acordo com perfis socioeconômicos diferentes. Independentemente da causa, a litigiosidade é uma questão que faz parte do dia a dia dos brasileiros e brasileiras. De acordo com o mais recente relatório Rule of Law do Brasil (World Justice Project, 2022), “32% dos brasileiros relataram ter passado por algum problema jurídico nos últimos dois anos”.

O ano de 2020 foi desconsiderado nas análises deste estudo, pois foi um ano de adaptação a restrições de mobilidade causadas pela pandemia da Covid19. Mesmo os Tribunais tendo se adaptado relativamente bem ao cenário de trabalho remoto, considerando que os órgãos continuaram a funcionar, esse processo levou pelo menos 3 meses até estar

completamente ajustado, o que influenciou uma série de indicadores (ex: casos novos e baixados foi 17% e 24%, menores que as médias de 2019 e 2021, respectivamente). Como a operação dos tribunais esteve sujeita à política de seus respectivos estados, seu funcionamento e nível de atendimento sofreu interferências exógenas que prejudicam a análise específica de 2020.

Por fim, um ponto que cabe ressaltar para sempre ser objeto de aferição e controle estatístico, é a questão dos processos de execução fiscal. O mais recente relatório do Justiça em Números (CNJ, 2023) dedicou um capítulo específico a esse assunto:

O processo de execução fiscal chega ao Poder Judiciário depois que as tentativas de recuperação do crédito tributário se frustraram na via administrativa, provocando sua inscrição na dívida ativa. Dessa forma, o processo judicial acaba por repetir etapas e providências de localização do devedor ou patrimônio capaz de satisfazer o crédito tributário já adotadas, sem sucesso, pela administração fazendária ou pelo conselho de fiscalização profissional. Acabam chegando ao Judiciário títulos de dívidas antigas ou com tentativas prévias de cobranças e, por consequência, com menor probabilidade de recuperação (CNJ, 2023, p. 150).

Sua natureza, rito e características (em geral lentas e ricas em procedimentos burocráticos e não jurídicos) diferem bastante dos outros tipos de processo, mesmo as execuções judiciais. E cada estado tem políticas e procedimentos

muito próprios (valores mínimos, programas de refinanciamento, cobrança extrajudicial, negativação, regras para desistência de processos) que impactam tanto no volume de processos como na capacidade e esforço de um tribunal gerenciar e julgar esses processos. Um estoque maior ou menor de processos de execução fiscal pode prejudicar ou favorecer artificialmente seus indicadores em determinado ano. Em 2022, 36,5% de todos os processos pendentes no Poder Judiciário eram de execução fiscal. Esse número, no entanto, varia consideravelmente nos estados, saindo de menos de 10% no Amapá, Piauí, Roraima e Maranhão para 52,5% no Rio de Janeiro e 54,4% São Paulo, passando por 18,6% no Rio Grande do Sul.

Por essa razão, ao se analisar o desempenho de alguns indicadores, serão apresentados também os números referentes a processos na fase de conhecimento, que é a fase processual que mais demanda capacidade cognitiva das unidades judiciais.

### 3.4. EIXO DE EFICIÊNCIA

A eficiência passou a ser um princípio norteador da administração pública a partir da Emenda Constitucional n.

19/1998, quando se juntou aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, já presentes na redação original da Constituição. O novo Código Civil, de 2015, em seu art. 8º, também apregoa a eficiência como uma condição a ser observada “ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência.” (Brasil, 2015).

Conforme literatura relacionada, a questão da eficiência é um dos pilares da mensuração do impacto da Justiça. No Conselho Europeu (CEPEJ, 2016), por exemplo, assim como nesse artigo, para fins de análise do impacto da Justiça subdivide-se esse conceito em: a) gestão, custo da justiça e custo por procedimento; b) indicadores estruturais: carga de trabalho de magistrados, número de magistrados em relação à população, quantidade de servidores em comparação com magistrados; c) clearance rate: que equivale ao índice de atendimento à demanda; entre outros. Em sua pesquisa sobre os determinantes da eficiência judicial, Voigt, (2016) também apontou que a eficiência é

um dos pilares da medição do desempenho judicial, e que esta é decomposta em partes, entre as quais custo e produtividade estão presentes.

#### 3.4.1. EFICIÊNCIA FINANCEIRA: SOB A ÓTICA DAS DESPESAS

Ao longo dos anos, à medida que o processo eletrônico se consolida nos tribunais brasileiros, não se percebe um vultoso crescimento das despesas com tecnologia da informação, que incluem tanto custeio, quanto pessoal e investimentos na área, mas que é apresentada de forma consolidada pelos tribunais, em uma rubrica única. E que oscila de 1,9% do total das despesas em 2010 (menor percentual da série histórica) chegando a 2,9% em 2022 (maior percentual da série histórica). Ou seja, as necessidades de investimento em software e hardware no período fizeram com que a representatividade dessas despesas no orçamento das instituições crescesse apenas 1% pp.

O tribunal com a maior despesa nessa área é o Tribunal de Justiça de São Paulo, com 14,05 bilhões de reais em 2022. Esse valor equivale, no entanto, a 0,45% do PIB de São Paulo, um percentual 50% abaixo da média total de todos os tribunais. Interessante apontar que

a média do percentual do PIB dos outros tribunais considerados de grande porte (Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul) em 2022 foi de 0,72%. Se São Paulo tivesse essa mesma estrutura de despesas, seu orçamento seria acrescido em mais de 8,3 bilhões de reais. Na média, considerando todos os tribunais, as despesas (já corrigidas pelo IPCA) de 2010 a 2022 aumentaram 196% (saindo de 23,891 bilhões para R\$70,84 bilhões). Em percentual do PIB de cada respectivo estado, as despesas oscilaram de 0,615% em 2010 para 0,714% em 2022.

Uma métrica alternativa que pode ser analisada sob a ótica da despesa diz respeito ao custo para se baixar um processo, ou seja, encerrar sua tramitação. Um tribunal tem como objetivo em um ano baixar o máximo de processos, seguindo os ritos processuais e os preceitos constitucionais, e gastar o menor valor possível para sua operação. No caso do TJSP, considerando o período pré-implantação do SAJ (2010 a 2014) e pós-implantação (2016 a 2022), houve um acréscimo de 68,1% nesse custo, saindo de R\$1.336 para R\$2.246 por processo baixado. Nos outros Tribunais de grande porte, esse aumento foi praticamente

idêntico, de 66,6%, com o custo por processo saindo de R\$1.484 para R\$2.472. Ou seja, o custo por processo baixado no TJSP com e sem SAJ permaneceu 10% menor que na média dos outros tribunais de grande porte. São números que indicam que a implantação e a manutenção de um sistema como o SAJ não representam, por si só, um fardo financeiro para a instituição. No caso do TJSP, o efeito foi o inverso.

No conjunto de todos os Tribunais, o valor por processo baixado em 2022 foi de R\$3.787.

#### 3.4.2. EFICIÊNCIA FINANCEIRA: SOB A ÓTICA DAS RECEITAS

À medida que o processo eletrônico se consolidou, percebe-se um crescimento constante das receitas arrecadas pelos tribunais: custas, emolumentos e execução fiscal. Em 2010, o conjunto de todos os tribunais arrecadava o equivalente a 20% de suas despesas. Em 2022 esse percentual chegou a 63,15%. O TJSP, por exemplo, arrecadou em 2022, 1,65 vezes o valor que gastou, destacando-se como o único tribunal superavitário do Brasil, repetindo os anos de 2019 e 2021 onde também foi superavitário. Na média do período pré-SAJ, o TJSP obteve um percentual de 58% da arrecadação em relação à despesa.

Já no período pós-SAJ, esse percentual médio chegou a 109,7%, o que equivale a 0,56% do PIB do estado de São Paulo (em 2010 era 0,24%, metade do atual).

No conjunto dos outros tribunais de grande porte, esse percentual oscilou de 48% para 52,36% no mesmo período, o que equivale, no período de 2016 a 2022, a 0,36% do PIB de seus respectivos estados. Ou seja, pode-se argumentar que, de alguma forma, o uso do SAJ tem relação com o aumento da capacidade de arrecadação dos tribunais.

Aqui, certamente o mérito da ampliação da capacidade de geração de receitas é compartilhada com prefeituras e o estado, que a partir da integração com o tribunal por webservice, passaram a ter uma gestão em tempo real de seu estoque de execuções fiscais. Com o SAJ no tribunal, as procuradorias também passam a usufruir de controles mais rígidos, apoio sistêmico para cumprimento de prazos e maior visibilidade dos processos e dados mais confiáveis, o que possibilita uma gestão mais estratégica e orientada a seus resultados (no caso de execução fiscal, cobrar os débitos fiscais de forma mais efetiva).

### 3.4.3. EFICIÊNCIA EM TERMOS DE PRODUTIVIDADE: PRODUTIVIDADE DE MAGISTRADOS

O índice de produtividade dos magistrados (IPM) é um dos indicadores mais proeminentes do Justiça em Números. Ele é calculado “pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados(as) que atuaram durante o ano na jurisdição” (CNJ, 2023). O conjunto dos 11,763 mil magistrados (vagas existentes) baixou, no ano de 2022, 22,038 milhões de processos, uma média de 1.874 processos por magistrado. Esse número é 14% menor do que o recorde obtido em 2019 quando cada magistrado baixou o equivalente a 2.180 processos. A média no período de 2010 a 2014 foi de 1.643 processos (quando a média de novos casos digitais era de 31%), enquanto a de 2016 a 2019 foi de 1.899 (quando a média de novos casos processos digitais foi de 78%). Em 2021 e 2022, o resultado, muito provavelmente em decorrência das mudanças como consequência da Covid19, caiu 6,7%, para 1.771 processos baixados por magistrado.

Esse fenômeno se repetiu em praticamente todos os tribunais. No caso do TJSP, no período pré-SAJ a média de produtividade dos magistrados era de 2.025, enquanto de 2016 a 2022 essa média subiu para 2.254 (com o pico

### 3.4.5. EFICIÊNCIA EM TERMOS DE PRODUTIVIDADE: ÍNDICE DE ATENDIMENTO À DEMANDA

A capacidade de atendimento à demanda da sociedade pela justiça é mensurada pelo Índice de atendimento à demanda (IAD), calculado pela divisão entre a quantidade de processos baixados e os entrados em um ano. Quando ele é acima de 100%, significa que a Justiça baixou mais processos que entrou em determinado ano.

No conjunto de todos os tribunais, de 2010 a 2022 o IAD tem oscilado de 98% (2011, 2020 e 2021, únicos anos em que esteve abaixo de 100%) a 116% (2019). Ao analisar o desempenho na fase de conhecimento, os números são em torno de 5% maiores, tendo estado abaixo de 100% apenas em 2021 (96%) e 2022 (99%). Na média do período completo, o IAD da fase de conhecimento foi de 110%.

Analisando especificamente o TJSP, observa-se que no período pré-SAJ o IAD esteve abaixo de 100% em todos os anos de 2010 a 2014, com uma média de 89% (na fase de conhecimento foi ligeiramente superior, chegando a 91%), enquanto os outros tribunais de grande porte, na média, obtiveram 97%, sendo 110% na fase de conhecimento (20,9% acima do TJSP).

No período pós-SAJ, de 2016 a 2022, o IAD médio da fase de conhecimento do TJSP foi de 117%, com um pico de 147% em 2019 e o menor valor de 89% em 2021. Mesmo com o baixo resultado de 2021, o pós-SAJ representou uma melhora de 28,5% nesse indicador. Nos outros tribunais de grande porte, o IAD médio na fase de conhecimento chegou a 114% no período de 2016 a 2022, um crescimento de apenas 3,6% se comparado ao período de 2010 a 2014. Ou seja, o TJSP saiu de um desempenho 20,9% inferior à média, no período pré-SAJ, para um desempenho 2,6% maior no período com o SAJ, ou seja, um ganho de 23,5 pp. Se considerar apenas o ano de 2019, o último ano sem os efeitos da COVID, o comparativo do TJSP com os outros tribunais seria 147% Vs 120%.

### 3.4.6. EFICIÊNCIA EM TERMOS DE PRODUTIVIDADE: SOB A ÓTICA DO ESTOQUE DE PROCESSOS PENDENTES

No período de 2010 a 2022, o estoque de processos pendentes cresceu 25,75%, saindo de 50,32 milhões para 63,28 milhões. Nos tribunais de grande porte, à exceção do TJSP, o crescimento foi ainda mais significativo: 49% (saiu de 12,99 para 19,43 milhões). No TJSP o volume cresceu 16,8%, oscilando de

19,28 para 22,52 milhões. Já nos processos de execução fiscal, que possuem uma dinâmica própria, como já foi discutido, tanto na questão da decisão de litigar quanto nos trâmites processuais, esse crescimento no TJSP, foi de 23,5%. Percentualmente, a representatividade de execução fiscal no total dos pendentes cresceu de 51,4% para 54,3%, o maior percentual entre todos os tribunais do Brasil (na média dos outros tribunais de grande porte, esse percentual em 2022 foi de 30,4%).

Como será demonstrado na seção seguinte, a duração dos processos de execução fiscal em 2022 foi 176% maior que nos processos na fase de conhecimento (7,56 anos no primeiro caso e 2,74 anos no segundo). Pode-se argumentar, portanto, que a significativa representatividade dos casos de execução fiscal no TJSP tem prejudicado uma queda mais consistente no estoque total de processos.

Cabe pontuar também, que no caso do TJSP, o primeiro ano da pandemia foi particularmente difícil para o estado de São Paulo, que permaneceu como o de maior concentração de casos de Covid nos primeiros meses de pandemia, o que forçou o estado a empreender políticas mais restritivas de mobilidade. Isso se reflete claramente, por

exemplo, no volume de processos baixados, de apenas 3,69 milhões em 2020, tendo vindo de altas consecutivas desde 2016, com 5,28mi, 2017 com 5,74mi, 2018 com 6,39mi e 2019 com 6,67mi.

O volume de casos pendentes, que vinha de quedas de 1,9% em 2018 e 2019, cresceu 4,18% em 2020, 6,12% em 2021 e 6,4% em 2022. Essa trajetória parece ainda mais dramática nos casos de execução fiscal nos últimos 2 anos. Em 2020 houve uma queda de 10%, ao que se seguiu um crescimento de 8,7% em 2021 e 5,9% em 2022, o que levou esse indicador ao seu maior número absoluto em toda a série histórica do TJSP no Justiça em Números com 12,24 milhões de processos.

### 3.5. EIXO DE CELERIDADE

A celeridade está presente na ordem legal do Brasil tanto na Constituição por meio do conceito da razoável duração do processo, no inciso LXXVII do art. 5º “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.” (Brasil, 1988) quanto no art. 4º do Código Civil de 2015 “As partes têm o direito de obter em

prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa” (Brasil, 2015).

Os indicadores de duração do processo foram introduzidos no Justiça em Números em 2015 e até hoje não possuem um nível alto de preenchimento que possibilite uma análise muito aprofundada. Naquele ano, os processos levavam em média, 2,52 anos para serem encerrados (isso em cada instância, se subisse da primeira para a segunda, por exemplo, esse tempo teria que ser acrescido). Para execução fiscal, a média era de 6,58 anos. Em 2022 houve uma redução de 10,3% no tempo médio, para 2,26 no geral e 6,77 anos para execução fiscal (um aumento de 2,9%). Os processos na fase de conhecimento tiveram uma queda de 10,5% no período, passando de 2,75 em 2015 a 2,46 em 2022.

Já no TJSP, o ganho foi significativo. O tempo médio saiu de 3,6 anos em 2015 para 2,74 anos em 2022 (uma redução de 24%). Enquanto em 2015 um processo levava 43% a mais de tempo para ser baixado no TJSP em relação ao Brasil e 71,4% mais tempo em relação aos outros quatro tribunais de grande porte (2,1 anos); em 2022, a diferença do TJSP para a média nacional caiu pela metade, para 21,2% e se a duração se igualou à média dos

outros tribunais de grande porte (também é de 2,74 anos), reduzindo uma distância de 71,4% em 7 anos.

Considerando apenas os processos na fase de conhecimento, a diferença do TJSP em relação aos outros tribunais de grande porte é ainda maior. Em 2015 o TJSP possuía um tempo médio de encerramento 12,8% maior que os outros tribunais de grande porte (3,27 anos Vs 2,9 anos). Em 2022 essa relação se inverteu, tendo o TJSP um tempo médio 14,5% menor que os outros tribunais (2,41 anos Vs 2,82 anos). Nesse período o tempo médio do TJSP caiu 26,3%, enquanto nos outros tribunais houve um aumento de 13%. Importante pontuar que no biênio de 2020 e 2021 a duração média dos processos na fase de conhecimento atingiram o menor patamar histórico no TJSP, com 1,89 anos (frente a 2,49 anos nos outros tribunais), resultado esse que não se sustentou em 2022, porém indicam um paradigma possível para os anos seguintes.

Desde o início da série histórica de mensuração, em 2009, o ano de 2022 foi o primeiro em que o TJSP obteve um resultado acima de 100% na Meta 2 do CNJ, quando chegou a 102,81% combinando os percentuais de juizados especiais, segundo e primeiro

grau. A meta 2 determina que o Tribunal deve priorizar o julgamento dos processos mais antigos (pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2018 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2019 no 2º grau, e 90% dos processos distribuídos até 31/12/2019 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais). No primeiro grau, que é a instância mais crítica, o resultado individual foi de 97,19%.

Considerando que em 2022, 54,3% dos processos no TJSP se referem a execução fiscal, cabe apontar a evolução da duração desse tipo de processo. Em 2022 ela chegou a 7,56 anos, o que representa um crescimento de 3,42% desde 2015 quando a duração foi de 7,31 anos. O resultado de 2022 representou uma redução significativa desde as mínimas históricas dos resultados em 2020 (4,82 anos) e 2021 (5,4 anos). Nos outros tribunais de grande porte, praticamente não houve alteração na duração (6,5 anos em 2015 e 6,66 em 2022). Em 2020 os tribunais de grande porte também obtiveram sua mínima histórica, com a duração de 5,73 anos (resultado 18,92% superior). Comparativamente com o crescimento dos processos na fase de conhecimento (26,3%), pode-se afirmar que o resultado de execução

fiscal comprometeu um avanço ainda mais forte do TJSP em praticamente todos os indicadores de produtividade.

Um indicador de direcionamento importante que oferece uma prévia do resultado final é o tempo médio de tramitação dos processos pendentes de baixa. Em 2015, o TJSP possuía o pior resultado entre todos os tribunais, com 10,85 anos (mais que o dobro do segundo colocado, o TJPI, que atingiu 5,34 anos). Em 2022, o cenário ainda é bastante desafiador no TJSP, apesar da significativa melhora, 50,7% para ser mais preciso, tendo caído para 5,35 anos. Esse resultado fez com que a distância para os outros tribunais tenha sido drasticamente reduzida. Para os outros tribunais de grande porte, esse tempo é 36,13% maior (5,35 anos Vs 3,93 anos), enquanto em 2015 era 193% (10,85 anos Vs 3,7 anos); e para o conjunto de todos os tribunais, 49,8% (5,35 anos Vs 3,57 anos) enquanto em 2015 era 185% (10,85 anos Vs 3,8 anos).

### 3.6. EIXO DE ACESSIBILIDADE

O acesso à justiça é um princípio constitucional presente no art. 5º, XXXV, da Constituição, onde se lê “XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário

lesão ou ameaça a direito”, ” interpretado em consonância com o caput do mesmo art. 5º “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]” (Brasil, 1988, art. 5º).

O Código Civil de 2015 também trata do acesso à justiça em seus arts. 26, II, “a igualdade de tratamento entre nacionais e estrangeiros, residentes ou não no Brasil, em relação ao acesso à justiça e à tramitação dos processos, assegurando-se assistência judiciária aos necessitados”; e no art. 194:

Os sistemas de automação processual respeitarão a publicidade dos atos, o acesso e a participação das partes e de seus procuradores, inclusive nas audiências e sessões de julgamento, observadas as garantias da disponibilidade, independência da plataforma computacional, acessibilidade e interoperabilidade dos sistemas, serviços, dados e informações que o Poder Judiciário administre no exercício de suas funções” (Brasil, 2015, art. 194).

O processo digital amplificou significativamente o acesso à justiça. O que antes demandava deslocamentos físicos, consultas nos balcões de cartórios, pedidos de guarda e fotocópias de documento, e principalmente, tempo de espera para atendimento de solicitações e consultas, hoje em dia pode ser feito online, concorrentemente

com as outras partes e com atendimento em tempo real.

Os portais dos tribunais se apresentam hoje como veículos de acesso aos próprios processos judiciais, com ampla disponibilização de serviços e consultas, respeitando-se requisitos de confidencialidade e interesse das partes. Para todos os tribunais que possuem o SAJ, por exemplo, existe um portal específico onde as partes e demais interessados podem, entre outros:

- Consultar processos incluindo possibilidade de habilitação para notificações (push).
- Entrar com novos processos, juntar documentos e petições e dar ciência e ser notificado de atos em processos em que é parte.
- Emitir, visualizar e conferir estados de certidões.
- Consultar jurisprudências.
- Consultar diário de justiça eletrônico.
- Propor conciliações pré-processuais.

O CNJ normatizou a questão do acesso judicial por meio da Resolução CNJ n. 121/2010 que disciplina os níveis de acesso de cada parte. No caso do SAJ, o atendimento à essa resolução, em consonância com as novas

exigências trazidas pela Lei geral de proteção de dados - LGPD (Brasil, 2018) se deu através da construção de uma ampla matriz de acessos que determina os níveis de acesso e confidencialidade para cada parte envolvida e interessada nos processos.

Além dos acessos individuais por meio das páginas web, o SAJ também disponibiliza webservices para acessos de grandes demandantes, demandados e partícipes de processos judiciais (prefeituras, ministério público, secretaria de segurança, grandes empresas, entre outros), para que consigam realizar as ações acima, de forma integrada à seus próprios sistemas de gestão. Esses acessos são controlados e liberados pelos próprios tribunais, por meio da assinatura de convênios, que ampliam os ganhos do processo digital para outros partícipes.

Em 2023, de acordo com dados fornecidos pela empresa Softplan havia 4.093 convênios desse tipo firmados pelos seis tribunais que usam o SAJ, sendo 1.702 apenas do TJSP. Ainda em 2023, o TJSP obteve 78,77 milhões de acessos mês por meio desses serviços.

O volume de acessos ao portal dos tribunais, ainda segundo a empresa Softplan, apresenta volumes expressivos. Apenas no caso do TJSP,

a média mensal de acessos em 2023 incluindo os acessos automatizados por meio de robôs, foi de 3,72 bilhões de acessos. Se forem consideradas apenas consultas processuais, o volume chega a 2,13 bilhões e as consultas aos documentos presentes na pasta digital dos processos chega-se a 1,593 bilhões. Considerando que o TJSP possui em 2023 (aferido no painel do Datajud em 28/02/2023) 21,187 milhões de processos pendentes de baixa, o que equivale a uma métrica de 100 consultas/mês por processo.

#### 4. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Existe consenso acadêmico e evidências científicas no Brasil e no mundo que comprovam a significativa influência da Justiça em um país. Uma Justiça célere, isonômica, eficiente, acessível, previsível e que garanta segurança jurídica para pessoas e empresas é um pré-requisito para a formação de um Estado democrático e próspero em termos econômicos e sociais.

A partir de 2006 e mais fortemente de 2015, a consolidação do processo digital no Brasil, em especial na Justiça Estadual, que responde a quase 80% de todos os processos judiciais, trouxe consideráveis ganhos e benefícios em forma de maior qualidade de prestação

---

jurisdicional. Em 2010, 15% dos processos que entraram naquele ano o fizeram em sua forma eletrônica. Em 2022 esse percentual chegou a 99%. Essa transformação ainda não se reflete nos grandes números da Justiça, aqui personificados pelo estoque de processos pendentes, que cresceu 25,75% de 2010 a 2022 (de 50,32 milhões para 63,28 milhões).

Esse artigo empreende uma análise do ganho do processo digital tendo como case o TJSP, que implantou o processo digital no período de 2013 a 2016. Contrasta-se, portanto, o período anterior (2010 a 2014) e posterior (2016 a 2022) ao processo digital. Para isso utilizam-se dados do relatório Justiça em Números, que possui uma base estatística sólida e confiável para empreender análises sobre o desempenho da Justiça nos pilares de celeridade e eficiência. Dados internos da Softplan complementam o estudo trazendo análises no pilar de acessibilidade. Outros eixos de análise como segurança jurídica, previsibilidade e isonomia ainda carecem de dados melhor estruturados para uma análise de efetividade (ainda que seja possível a análise de caráter exploratório).

A eficiência foi medida sob os pilares financeiro e de produtividade. No primeiro caso, sob a ótica da despesa, destaca-se a

métrica de custo por processo baixado. Dado o período pré-implantação do SAJ (2010 a 2014) e pós-implantação (2016 a 2022), houve um acréscimo de 68,1% nesse custo, saindo de R\$1.336 para R\$2.246 por processo baixado. Nos outros Tribunais de grande porte, esse aumento foi praticamente idêntico, de 66,6%, com o custo por processo saindo de R\$1.484 para R\$2.472. Ou seja, o custo por processo baixado no TJSP com e sem SAJ permaneceu 10% menor que a média dos outros tribunais de grande porte.

Já sob a ótica das receitas, os ganhos no período pós-SAJ foram mais significativos. Enquanto no TJSP o percentual da receita sobre a despesa cresceu de 89% (de 58% para 109,7%), nos outros tribunais de grande porte, essa oscilação foi de apenas 8%, levando o percentual médio em 2022 para 53,4%.

A produtividade é analisada sob diversos aspectos. No caso do TJSP, no cenário pré-SAJ, com uma carga de trabalho 21% maior que os outros tribunais de grande porte, o tribunal produzia 8,7% menos que a média dos outros produziam, enquanto no período pós-SAJ, mesmo com o aumento da carga de trabalho de 23,6%, maior que a média dos outros, a

---

produtividade passou a ser 4,8% maior que a dos outros tribunais de grande porte.

Analisando o IAD de processos na fase de conhecimento (que é aquela que mais demanda capacidade analítica e cognitiva das unidades judiciais), no período pré-SAJ, ele esteve abaixo de 100% em todos os anos de 2010 a 2014, com uma média de 91%) enquanto os outros tribunais de grande porte, na média, 110% (21% acima do TJSP). No período pós-SAJ, de 2016 a 2022, o IAD médio da fase de conhecimento do TJSP foi de 117%, com um pico de 147% em 2019 e o menor valor de 89% em 2021. Mesmo com o baixo resultado de 2021, o pós-SAJ representou uma melhora de 28,5% nesse indicador. Nos outros tribunais de grande porte, o IAD médio na fase de conhecimento chegou a 114% no período de 2016 a 2022, um crescimento de apenas 3,6% se comparado ao período de 2010 a 2014. Ou seja, o TJSP saiu de um desempenho 20,9% inferior à média, no período pré-SAJ, para um desempenho 2,6% maior no período com o SAJ, ou seja, um ganho de 23,5 pp.

O desempenho mais significativo do TJSP se deu no eixo da celeridade. O tempo médio saiu de 3,6 anos em 2015 para 2,74 anos em 2022 (uma redução de 24%). Enquanto em

2015 um processo levava 43% a mais de tempo para ser baixado no TJSP em relação ao Brasil e 71,4% mais tempo em relação aos outros quatro tribunais de grande porte (2,1 anos); em 2022, a diferença do TJSP para a média nacional caiu pela metade, para 21,2% e a duração se igualou à média dos outros tribunais de grande porte (também é de 2,74 anos), reduzindo uma distância de 71,4% em 7 anos.

Atendo-se apenas aos processos na fase de conhecimento (que é àquela em que o peso cognitivo é maior e como consequência pode-se argumentar que a maior eficiência atua como um fator de distinção), a diferença do TJSP em relação aos outros tribunais de grande porte é ainda maior. Em 2015 o TJSP apresentou um tempo médio de encerramento 12,8% maior que os outros tribunais de grande porte (3,27 anos Vs 2,9 anos). Em 2022 essa relação se inverteu, tendo o TJSP um tempo médio 14,5% menor que os outros tribunais (2,41 anos Vs 2,82 anos). Nesse período o tempo médio do TJSP caiu 26,3%, enquanto nos outros tribunais houve um aumento de 13%. Importante pontuar que no biênio de 2020 e 2021 a duração média dos processos na fase de conhecimento atingiram o menor patamar histórico no TJSP, com 1,89 anos (frente a 2,49

anos nos outros tribunais), resultado esse que não se sustentou em 2022, mas que indica um paradigma possível para os anos seguintes.

O eixo final da análise diz respeito à acessibilidade, que é um dos aspectos mais diretamente impactados pelo advento do processo digital. O sistema SAJ, por exemplo, disponibiliza um portal de acesso e APIs de integração que permitem que pessoas, empresas e instituições realizem praticamente qualquer tipo de consulta (processual, de jurisprudência) ou abra solicitações (novos processos, juntadas, certidões) de forma online e segura. Apenas no caso do TJSP no ano de 2023 (janeiro a maio) a média de acessos mensais a esse portal chegou a 3,7 bilhões de acessos, sendo 2,13 bilhões dos acessos para consultas processuais. Além disso, o TJSP disponibiliza para 2.189 empresas ou instituições acessarem seus respectivos dados por meio de APIs, possibilitando que estes utilizem esses dados de forma síncrona, diretamente de seus próprios sistemas de gestão. Ainda em 2023, o TJSP obteve 78,77 milhões de acessos mês por meio desses serviços.

Esses significativos benefícios do processo digital, ilustrados por meio do case do TJSP, são possíveis devido à utilização do sistema de gestão ajustado às revisões procedimentais (que

podem ser acompanhadas por alterações mais profundas no rito processual) e capacitação em massa de servidores e magistrados.

## REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Doing business subnacional Brasil 2021**. Disponível em: [https://subnational.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational/DB2021\\_SNDB\\_Brazil\\_Full-report\\_Portuguese.pdf](https://subnational.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational/DB2021_SNDB_Brazil_Full-report_Portuguese.pdf). Acesso em: 05 de outubro de 2023

BOEING, Daniel Henrique Arruda; QUADROS, Luccas Fernandes de; MELO, Tiago Ribeiro Alves de; MATOS, Renata. **Discussão sobre a viabilidade técnica e jurídica para a aplicação de processamento de linguagem natural em decisões vinculantes em processos judiciais**. Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico, Florianópolis, v. 2, n. 20, p. 25-46, 2020.

BRASIL. **LEI 11.419 de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm). Acesso em 05 outubro 2023.

BRASIL. **LEI 13.105 de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Código de Processo Civil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm). Acesso em 04 outubro 2023

BRASIL. **LEI N. 13.709, de 14 de agosto de 2018**. LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/13709.htm). Acesso em 29 maio 2023

CARDOSO, Oscar Valente. **A relevância dos precedentes para a eficiência da Justiça no Brasil**. Revista Eletrônica do CNJ, Brasília, v. 3, n. 2, p. 92-97, 2019.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris, 1988.

CEPEJ. **Measuring the quality of justice**. European commission for the efficiency of justice (CEPEJ). Document prepared by the CEPEJ-GT-QUAL.

Strasbourg, 2016. Disponível em: <https://rm.coe.int/european-commission-for-the-efficiency-of-justice-cepejmeasuring-the-/1680747548>. Acesso em: 08 fev. 2021.

COASE, Ronald. **O problema do custo social**. The Latin American and Caribbean Journal of Legal Studies, v. 3, n. 1, p. 1-38, 2008.

CONSTITUIÇÃO. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 29 maio 2023

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 76 de 12 de maio de 2009**. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_76\\_12052009\\_10102012220048.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_76_12052009_10102012220048.pdf). Acesso em 05 de outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 121 de 05 de outubro de 2010**. Dispõe sobre a divulgação de dados processuais eletrônicos na rede mundial de computadores, expedição de certidões judiciais e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original2126292022042662686385ad6f8.pdf>. Acesso em 05 de outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 331 de 20 de agosto de 2020**. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original191747202008255f4563db846dc.pdf>. Acesso em 05 de outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 420 de 29 de setembro de 2021**. Dispõe sobre a adoção do processo eletrônico e o planejamento nacional da conversão e digitalização do acervo processual físico remanescente dos órgãos do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4133>. Acesso em 05 de outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 446 de 14 de março de 2022**.

Institui a plataforma Codex como ferramenta oficial de extração de dados estruturados e não estruturados dos processos judiciais eletrônicos em tramitação no Poder Judiciário Nacional e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1359212022031562309bb95c911.pdf>. Acesso em 05 de outubro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2023**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em 04 outubro 2023

DATAJUD. **Conselho Nacional de Justiça. Base nacional de dados do Poder Judiciário - Estatísticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em 05 outubro 2023.

EMENDA CONSTITUCIONAL 19, de 04 de junho de 1998. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em 29 maio 2023

GIANNAKOS, Demétrio Beck da Silva; LIMBERGER, Têmis. **O princípio constitucional da eficiência e a transparência, analisados sob a ótica do custo da Justiça**. Revista Eletrônica do CNJ, v. 3, n. 1, p. 96-105, 2019.

GORGA, Érica. **Common law é mais eficiente do que a civil law? Considerações sobre tradições de direito e eficiência econômica**. In: ZYLBERSTAJN, Décio; SZTAJN, Raquel (orgs.). Direito & Economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 69-95.

KNACK, Stephen; KEEFER, Philip. **Institutions and Economic Performance: Cross Country Tests Using Alternative Institutional Measures**. Economics and Politics, v. 7, n. 3, p. 207- 227, 1995.

KRAMMES, Alexandre Golin. **Processo Judicial Eletrônico: o primeiro caso na justiça estadual brasileira**. Democracia Digital e Governo Eletrônico, v. 1, p. 5, 2009.

LAMOUNIER, Bolívar; SADEK, Maria Tereza; PINHEIRO, Armando Castelar. **O judiciário Brasileiro: avaliação das empresas**. In: PINHEIRO, Armando Castelar. (org.). Judiciário e economia no Brasil. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009, p. 41.53.

MELO, Tiago; SANTOS, Paloma; SEWALD JUNIOR, Egon; MACHADO, Aline. **A Eficiência do judiciário: uma avaliação dos indicadores da justiça em números à luz da análise econômica do direito.** *Economic Analysis of Law Review*, v. 13, n. 1, p. 84-97, 2022.

MELLO, Patrícia Perrone Campos; BARROSO, Luís Roberto. **Trabalhando com uma nova lógica: a ascensão dos precedentes no Direito brasileiro.** *Revista da AGU*, v. 15, n. 03, p. 9-52, 2016.

NORTH, Douglas. **Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance.** San Francisco: International Center for Economic Growth, 1992.

OLIVEIRA, Fabiana Luci; CUNHA, Luciana Gross. **Medindo o acesso à Justiça Cível no Brasil.** *Opinião Pública*, Campinas v. 22, n. 2, p. 318-349, 2016.

PALUMBO, Giuliana; GUIPPONI, Giulia; NUNZIATA, Luca; SANGUINETTI, Juan Mora. **The Economics of Civil Justice: New Cross-country Data and Empirics.** OECD Economics Department Working Papers, n. 1060. Paris: OECD Publishing, 2013. Disponível em [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/the-economics-of-civiljustice\\_5k41w04ds6kf-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/the-economics-of-civiljustice_5k41w04ds6kf-en). Acesso em 01 jan. 2021.

PINHEIRO, Armando Castelar. **Segurança jurídica, crescimento e exportações.** Texto para discussão n. 1125. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2005. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2700/1/TD\\_1125.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2700/1/TD_1125.pdf). Acesso em 08 fev. 2021.

PINHEIRO, Armando Castelar. **Impacto sobre o crescimento: uma análise conceitual.** In: PINHEIRO, Armando Castelar. (org.). *Judiciário e economia no Brasil*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009, p. 1.40.

PINHEIRO, Armando Castelar. **A justiça e o custo Brasil.** *Revista USP*, São Paulo, n. 101, p. 141- 158, 2014.

SADEK, Maria Tereza. **Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos.** *Revista USP*, n. 101, p. 55- 66, 2014.

SECRETARIA DE REFORMA DO JUDICIÁRIO. **O impacto da gestão e do funcionamento**

**dos cartórios judiciais sobre a morosidade da justiça brasileira: diagnóstico e possíveis soluções** / coordenadora: Carolina Bonadiman Esteves. Brasília, Ministério da Justiça, Secretaria da Reforma do Judiciário, 2011. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4434410/mod\\_resource/content/1/funcionamento-dos-cartorios-judiciais-2011.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4434410/mod_resource/content/1/funcionamento-dos-cartorios-judiciais-2011.pdf). Acesso em 25 maio 2023

SHERWOOD, Robert; SHEPHERD, G.; DE SOUZA, Celso Marcos. **Judicial Systems and Economic Performance.** *The Quarterly Review of Economics and Finance*, v. 34, p. 101-116, 1994.

STIGLER, George. **Law or Economics?** *Journal of Law and Economics*, v. 35, n. 2, p. 455-468, 1992.

TASK FORCE ON JUSTICE. **Task force on justice: justice for all – final report.** New York: Center on International Cooperation, 2019. Disponível em: <https://www.justice.sdg16.plus/>. Acesso em: 08 fev. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO (TJSP). **Planejamento Estratégico 2021-2026.** Disponível em: [https://www.tjsp.jus.br/Download/PlanejamentoEstrategico/PlanejamentoEstrategico\\_2021\\_2026.pdf](https://www.tjsp.jus.br/Download/PlanejamentoEstrategico/PlanejamentoEstrategico_2021_2026.pdf). Acesso em 05 outubro 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO (TJSP). **PROJETO UPJ – UNIDADE DE PROCESSAMENTO JUDICIAL.** Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/UPJ>. Acesso em 05 outubro 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO (TJSP). **Manual de práticas cartorárias: sugestão de minutas de acordo com o NCPC.** Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Corregedoria/Manuais/ManualMinutasNovoCPC.pdf>. Acesso em 05 outubro 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO (TJSP). **Otimização das rotinas de trabalho no SAJ.** Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Corregedoria/Manuais/OtimizacaoRotinasTrabalhoSAJ.pdf?d=1685013945833>. Acesso em 05 outubro 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO (TJSP). **Programa de capacitação de servidores.** Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/CapacitacaoSistemas/>

---

[CapacitacaoSistemas/ComoFazer](#). Acesso em 05 outubro 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO (TJSP). **Projeto Justiça Bandeirante - Gestão por eficiência do SAJ nas unidades do TJSP**. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/CapacitacaoSistemas/CapacitacaoSistemas/JusticaBandeirante>. Acesso em 05 outubro 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO (TJSP). **Projeto 100% Digital para expansão do processo digital a todas as unidades judiciais**

**do TJSP**. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/CemPorCentoDigital/>. Acesso em 05 outubro 2023.

VOIGHT, Stefan. **Determinants of judicial efficiency: a survey**. European Journal of Law and Economics, v. 42, n. 2, p. 183-208, 2016.

WORLD JUSTICE PROJECT. **The rule of law in Brazil: key findings from the general population poll**. Washington, DC, 2022. Disponível em: [https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/rule-of-law/brazil-2022/Brazil\\_Report\\_WJP.pdf](https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/rule-of-law/brazil-2022/Brazil_Report_WJP.pdf). Acesso em 31 maio 2023.

### **Tiago Ribeiro Alves de Melo**

Doutor em economia organizacional pela Universidad de Salamanca. É especialista de inteligência competitiva na Softplan. Artigos nas revistas Economic Analysis of Law Review e Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico.