

# **V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI**

## **ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I**

**CLAUDIA MARIA BARBOSA**

**JUVÊNIO BORGES SILVA**

**JOSÉ QUERINO TAVARES NETO**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Diretora Executiva** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

**Representante Discente:** Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

**Comunicação:**

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

**Eventos:**

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigner Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

**Membro Nato** - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Claudia Maria Barbosa; José Querino Tavares Neto; Juvêncio Borges Silva – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-505-8

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Inovação, Direito e Sustentabilidade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. V Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2022: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



# V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

## ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I

---

### **Apresentação**

#### ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

O presente volume é decorrente dos artigos apresentados no Grupo de Trabalho (GT) Acesso à Justiça, Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I, durante o V Encontro Virtual do CONPEDI (Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito), realizado nessa modalidade, no período de 14 a 18 de junho de 2022.

O Congresso teve como base a temática “INOVAÇÃO, DIREITO E SUSTENTABILIDADE”, fortemente influenciada pela pandemia da Covid19 que afeta o mundo desde o início de 2020.

Os trabalhos apresentados guardam relação com o tema básico do Grupo de Trabalho, o que demonstra a adequada seleção dos artigos, circunstância que favoreceu sobremaneira os debates no momento das discussões.

Decorrentes de pesquisas realizadas em diferentes instituições nacionais, foram apresentados neste Grupo de Trabalho 18 (dezoito) artigos vinculados à temática do acesso à justiça, política judiciária, gestão e administração da justiça

Os artigos apresentados gravitaram em torno de quatro eixos temáticos:

(I) POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS E VIRTUALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL. Os artigos apresentados neste eixo destacaram, de forma significativa, a importância da tecnologia digital, da virtualização da prestação jurisdicional e seus desafios. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (1) “Acesso à justiça ‘de milhões’ (?): perspectivas e questões problemáticas envolvendo online dispute resolution para consumidores”; (2) “Administração da justiça na contemporaneidade: reflexões sobre o ‘juízo 100% digital’ e os ‘núcleos de justiça 4.0’ na perspectiva da cláusula geral de negociação processual”; (3) “Considerações sobre a virtualização da prestação jurisdicional como política pública judiciária e instrumento de acesso à justiça no Brasil”; (4)

“Os impactos do serviço judicial digital no exercício da liderança do juiz-gestor: uma análise qualitativa”; (5) “Programa justiça 4.0 do CNJ: a virada disruptiva do Poder Judiciário”; (6) “A gestão de crise pelo Poder Judiciário brasileiro: medidas e normativos adotados para garantia da continuidade das atividades durante a pandemia pela covid-19”.

(II) POLÍTICA JUDICIÁRIA, COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E DIÁLOGO INTERCULTURAL PARA A CONCREÇÃO DO EFETIVO ACESSO À JUSTIÇA. Os artigos apresentados neste eixo destacaram a importância do estabelecimento de cooperação interinstitucional com o objetivo de viabilizar o acesso à justiça, bem como a necessidade de se estabelecerem diálogos interculturais objetivando a percepção de novas perspectivas epistemológicas na compreensão dos conflitos, de forma a promover efetiva garantia de direitos e emancipação de grupos vulnerabilizados. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (7) “A consolidação do projeto de Defensoria Pública na Constituição de 1988: análise das ementas dos julgados do Supremo Tribunal Federal em ações de controle de constitucionalidade”; (8) “A cooperação interinstitucional para viabilização do acesso à justiça em áreas remotas: a colaboração entre o Poder Judiciário e a administração pública para acesso à justiça em áreas remotas”; (9) “A imparcialidade do juiz sob a perspectiva decolonial – diálogo intercultural em prol dos direitos dos jovens indígenas”; (10) “A inconstitucionalidade da decisão do Supremo Tribunal Federal que proibiu o uso da tese da legítima defesa da honra nos crimes de feminicídio”; (11) “Atenção às vítimas de crimes no Brasil: das Nações Unidas aos atos infralegais”; (12) “Atividade de inteligência e persecução penal: o uso da inteligência ministerial”; (13) “Efetividade do processo na sociedade da informação: o papel da informação para a garantia do acesso à justiça”; (14) “Implementação de políticas públicas: Poder Executivo ou Judiciário?” (15) “O INSS, a litigância repetitiva e o acesso material à justiça: uma visão a partir da teoria de John Rawls”; (16) “A função jurisdicional nas políticas públicas”.

(III) PROCESSOS DE DESJUDICIALIZAÇÃO E MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS. Um artigo se destaca com esse viés propondo a possibilidade de resolução administrativa de conflito nas relações de consumo como condição para posterior impetração de eventual ação judicial. (17) “A prévia tentativa de solução administrativa do conflito de consumo como condição de acesso ao Poder Judiciário”.

(IV) A LINGUAGEM E O ACESSO À JUSTIÇA. O artigo apresentado neste eixo temático versou sobre a importância da linguagem para o efetivo acesso à justiça e, nesta perspectiva, da necessidade de uma linguagem que seja acessível aos cidadãos, de sorte que possam acompanhar os processos judiciais e compreender de forma efetiva as decisões judiciais, bem como os processos de resolução de conflitos não judiciais. Em torno desta temática foi

apresentado o seguinte artigo: (18) “Simplificação da linguagem forense como instrumento de acesso à justiça”.

Os ricos debates realizados no GT demonstraram a importância dos temas apresentados por todos os pesquisadores e pesquisadoras desse grupo. Reunidos em ambiente virtual, pesquisadores das várias regiões do Brasil aprofundaram os estudos sobre o acesso à justiça, política judiciária, gestão e administração da Justiça em nosso país, apresentando o resultado de seu fecundo e profícuo trabalho. Portanto, estamos certos de que publicação destes artigos em muito contribui para a difusão das discussões que se realizaram no Grupo de Trabalho. Assim, é com satisfação que apresentamos a toda comunidade jurídica a presente obra, que certamente será um importante contributo para a pesquisa jurídica nacional.

Coordenadores:

Profa. Dra. Cláudia Maria Barbosa – PUC-PR

Prof. Dr. Juvêncio Borges Silva – UNAERP

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG

# PROGRAMA JUSTIÇA 4.0 DO CNJ: A VIRADA DISRUPTIVA DO PODER JUDICIÁRIO

## CNJ JUSTICE 4.0 PROGRAM: THE DISRUPTIVE TURN OF THE JUDICIARY

Cristhiane Trombini Puia Baggio <sup>1</sup>  
Jaqueline Reis Caracas <sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo tem como plano de fundo o Programa Justiça 4.0, que propõe uma inovação disruptiva no Poder Judiciário. Avalia se as ações estratégicas - Juízo 100% Digital e Núcleo 4.0 - que compõem o programa, têm aptidão para produzir celeridade e transparência, que são dois dos indicadores de resultado do Programa. Com recorte específico dos dados processuais do TJMT, o estudo faz uso de metodologia dedutiva e pesquisa empírica, para investigar e concluir que tais ações estão aptas a produzir os resultados esperados, havendo, porém, necessidade de estabelecer indicadores de avaliação e ferramentas de monitoramento transparentes em nível nacional.

**Palavras-chave:** Justiça 4.0, Digital, Inovação, Celeridade, Transparência

### Abstract/Resumen/Résumé

This article is based on the Justice 4.0 Program, which proposes a disruptive innovation in the Judiciary. It evaluates whether the strategic actions of this program - 100% Digital Justice and the Nucleus 4.0 - has the ability to produce celerity and transparency, which are two of the result indicators. The study uses deductive methodology and empirical research to investigate and concludes that these actions are able to produce the expected results, but it needs to establish transparent evaluation indicators and monitoring tools at a national level.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** 4.0 justice, Digital, Innovation, Celerity, Transparency

---

<sup>1</sup> Juíza de Direito (TJMT) desde 2012. GRADUAÇÃO: Direito, pela UCDB (2004). Especialização "Latu Sensu" - MBA em Direito (2013-2016). MESTRANDA do Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário da ENFAM.

<sup>2</sup> Juíza de Direito (TJMA) desde 2003. GRADUAÇÃO: Direito, pela UFMA (2000). Especialização "Latu Sensu" - MBA em Direito. MESTRANDA do Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário da ENFAM.

# 1 INTRODUÇÃO

Este estudo insere-se no contexto da criação e implantação do Programa Justiça 4.0, pelo Conselho Nacional de Justiça em 2021, em meio a um cenário de pandemia, para incrementar o processo de transformação digital do Poder Judiciário, bem como investiga se duas de suas ações estratégicas - Juízo 100% Digital e Núcleo 4.0 - tem aptidão para alcançar os propósitos esperados, em relação a dois dos indicadores de resultados: celeridade e transparência.

O Programa Justiça 4.0 se funda em 04 eixos estratégicos, que formam um modelo de inovação e de efetividade na realização da Justiça, para todos os usuários (internos e externos), tendo como principal objetivo promover o acesso à justiça digital, garantindo um resultado efetivo do processo, em um período razoável de tempo, por meio do manejo de novas tecnologias e inteligência artificial.

Mesclando metodologia dedutiva com pesquisa empírica, inicia-se o estudo a partir do contexto em que essa mudança estrutural do Poder Judiciário se insere, como uma extensão da Quarta Revolução Industrial na qual outros setores da sociedade já adentraram.

Em seguida, traz-se um referencial teórico dos fundamentos, propósitos e bases legais do Programa Justiça 4.0, com uma perspectiva das ações já implementadas neste primeiro ano. Faz-se então uma incursão mais específica em duas ações estratégicas nele inseridas, que são o Juízo 100% Digital e o Núcleo 4.0, a partir de dados extraídos do painel analítico disponibilizado pelo próprio CNJ, bem como um recorte de dados específico do Tribunal de Justiça do Mato Grosso, para identificar os resultados obtidos até o momento e relacioná-los com as finalidades do programa, especificamente quanto aos indicadores de celeridade e transparência.

A escolha desse órgão judicial se deu em razão de dois fatores: a) ser classificado como Tribunal de médio porte, dentre os que aderiram ao Programa, e ter implantado dois Núcleos 4.0; b) possuir em seu painel de *business intelligence* - sistema *Omni*, ferramenta que possibilita o acompanhamento, pelos usuários internos, do tempo médio de duração dos processos incluídos no Juízo 100% Digital e nos Núcleos 4.0, disponibilizados para este trabalho.

Ao final, são feitas considerações acerca dos motivos pelos quais se acredita que o Programa Justiça 4.0 representa uma inovação disruptiva, não só por revolucionar a forma de estruturação e organização do Poder Judiciário, inclusive no que se refere aos limites territoriais de atuação, como também porque implementa a compreensão da importância da prestação do serviço judicial com foco em celeridade e eficiência de resultado. Em contrapartida, é feita observação em relação aos rumos do programa, no que se refere ao monitoramento dos dados e a publicidade dos resultados em nível nacional, por meio de painel disponibilizado pelo CNJ.

## **2 A QUARTA REVOLUÇÃO E O PODER JUDICIÁRIO**

A Quarta Revolução Industrial, conceito trazido por Klaus Schwab (2016) no Fórum Econômico Mundial, marca um tempo em que os universos físico, digital e biológico se integram para criar possibilidades antes inimagináveis, que vão desde avanços tecnológicos propriamente ditos, como a nanotecnologia, até inovações científicas, como o sequenciamento genético.

Estamos diante de um processo de transformação amplo e complexo, que não só está mudando os processos produtivos em si, como também introduzindo alterações profundas em toda a humanidade.

Não há um só setor das esferas da vida pública e privada que não tenha sido impactado de forma significativa pela conhecida Revolução 4.0, que se enraíza nos hábitos cotidianos de cada família e que permite ao ser humano conhecer o universo a milhões de quilômetros de distância.

Schwab (2016, p. 16) nos mostra que as “mudanças são tão profundas que, na perspectiva da história humana, nunca houve um momento tão potencialmente promissor ou perigoso”.

A Quarta Revolução, ainda que com um certo *delay*, também chegou às organizações governamentais. O Poder Judiciário também passa por grandes transformações: da caneta à máquina de escrever, da máquina de escrever ao computador, do carimbo à impressora, das pilhas de processos aos feitos virtuais, da interconexão entre si e com o mundo, da presença



física ao teletrabalho, da justiça dividida em territórios para a justiça vista como um serviço sem fronteiras.

Nas duas últimas décadas, houve uma explosão de mudanças, que começam com a própria concepção do propósito do Poder Judiciário, bem como das necessidades do jurisdicionado, tanto no que se refere às suas expectativas, quanto ao resultado buscado. Não basta mais conceder ao cidadão o direito em tese de acessar a Justiça, mas suprir a sociedade contemporânea do atendimento de toda a complexidade de suas necessidades, cada vez mais amplas no que se refere às dimensões da vida social.

Referida complexidade atinge todos os campos de atuação da sociedade, seja estrutural, econômico, de conhecimento, “como também o cidadão em suas diversas atividades cotidianas e em sua vida de relação presidida pela economia em massa e por um cipoal de leis e orientada por uma massa assistemática de informações de todas as espécies” (WATANABE, 2019).

A revolução tecnológica conduziu a sociedade a vivenciar uma onda de expectativa de celeridade e resultado imediato de suas buscas, desejos e ambições. Não é diferente no que se refere à busca jurisdicional, razão por que se tornou necessária a organização da justiça voltada à compreensão e melhoria da política judiciária brasileira de forma a atender aos anseios sociais.

Então pergunta-se: como o Poder Judiciário se insere no contexto da Quarta Revolução?

O Poder Judiciário, em contrapartida, tem seus limites desenhados por normas que, por sua vez, ensejam burocracias e regras estampadas em suas normatizações, as quais, somadas à quantidade de processos existentes sob sua responsabilidade, tendem a provocar um abarrotamento de ações sem a entrega da prestação jurisdicional em período razoável (segundo a expectativa da imediatidade). Como consequência, a Justiça acaba sendo vista pela sociedade com desconfiança, por sua morosidade e ineficiência.

Nesse contexto, torna-se inevitável o caminho da inovação como ferramenta para mudar os rumos do Judiciário e torná-lo mais próximo da sociedade.

Barreiras à inovação no serviço público surgem, principalmente, dentro das próprias organizações e no ambiente institucional dessas organizações (TORUGSA; ARUNDEL, 2016).

Os serviços públicos são relativamente complexos, multifuncionais e baseados em normas de difícil alteração. Ainda, “a proliferação de indicadores de desempenho, tende a evitar a inovação, especialmente quando esses indicadores focam em medidas de entradas e saídas” (SØRENSEN; TORFING, 2011).

As reformas burocráticas construídas no sistema judicial brasileiro não foram suficientes para eclodir em um serviço eficiente, o que apenas se deu a partir da abertura de possibilidades para inovações de métodos gerenciais da era digital.

Lunardi (2019) avalia que “mecanismos de gestão judicial, administração da justiça, gestão da inovação e inovações tecnológicas têm trazido esperança de que o processo judicial possa se tornar mais célere e efetivo”.

Por isso, entende-se que se faz necessário “o fomento à criatividade e à inovação organizacional como forma de enfrentamento desse contexto de ineficiência institucional”. (RODRIGUES; COSTA; BAPTISTA, 2019, p. 263).

O mandamento constitucional inserido em seu artigo 5º, LXXVIII, direciona a atividade jurisdicional no sentido de normatizar que “a todos são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”, implicando na necessidade de obediência à regra estrutural de que a prestação jurisdicional deva ser entregue de maneira eficaz e tempestiva, qualquer que seja o seu resultado (BRASIL, 1988).

A par de todas essas transformações sociais, “a partir da década de 2000, novas tecnologias de informação e comunicação vêm sendo adotadas na Justiça brasileira no intuito de simplificar procedimentos, aumentar a celeridade e o acesso à Justiça.” (GOMES; GUIMARÃES, 2013, v. 47(2), p. 396).

As inovações organizacionais têm revolucionado o modo de atuação, de estruturação e de organização do Poder Judiciário, deixando para trás sua estrutura tradicional e a era analógica. A partir da era digital, criam-se oportunidades de mudanças que vão muito além da tecnologia em si e pretendem simplificar a relação com a sociedade e sua imagem junto ao público externo.

Assim, a Quarta Revolução alcança cada vez mais espaços, devido aos seus impactos sistêmicos (SCHWAB, 2016, p. 17) e chega ao mundo jurídico, estreitando a relação do indivíduo com princípios fundamentais, promovendo o efetivo e não apenas o possível acesso à justiça, com as garantias do devido processo legal (BRITTO; CRUZ, 2021) de forma que,

no Brasil, a instituição do processo eletrônico trouxe consigo o aspecto inegável da democratização do Judiciário.

### **3 O PROGRAMA “JUSTIÇA 4.0”**

Ainda que com certo atraso, o Poder Judiciário compreendeu que teria de se inserir o quanto antes no processo de inovação tecnológica pelo qual as organizações privadas já avançaram, muito fruto da sua estrutura hierarquizada, da burocracia e das resistências internas (ZANONI, 2019).

Conceituada em 2005 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico no Manual de Oslo, a inovação é entendida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um método de marketing, ou um novo modelo organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005).

A inovação organizacional, segundo a OCDE, pretende fazer uma virada de chave no setor público, com um olhar para o futuro, proporcionando a um só tempo a valorização do capital intelectual do servidor (público interno), mas com foco no usuário (público externo), a fim de melhorar seus processos de trabalho, com a redução de custos e otimização do resultado, para oferecer um serviço mais eficiente, menos custoso e mais satisfatório (ZANONI, 2019).

Esta conceituação se encaixa com perfeição ao momento singular que a humanidade vive, de transição de uma era analógica para uma infinidade de possibilidades do mundo digital. Isso provoca uma profunda alteração não só na dinâmica social contemporânea, como também impacta diretamente a compreensão do que é Justiça, para alcançar um conceito muito mais amplo que “dar a cada um o que é seu”, pregado por São Tomás de Aquino, e a forma como o Estado disponibilizará um dos seus principais serviços: a prestação jurisdicional (PORTO, 2021).

A noção de Judiciário universal, a serviço dos jurisdicionados, estabelece uma regra padrão de institucionalização do processo eletrônico em todo o Judiciário brasileiro (ABRÃO, 2017).

É bem verdade que esse processo foi significativamente impulsionado pela pandemia do COVID-19. A virtualização dos processos judiciais já tinha se iniciado desde 2010, pela

Justiça do Trabalho, mas apenas em 2013 o CNJ o adotou como o sistema de processo judicial eletrônico oficial no país, por meio da Resolução nº 185/2013 e somente nos últimos anos é que a conversão do acervo físico em eletrônico ganhou impulso, sendo certo que dos 26 Tribunais Estaduais, apenas 14 já haviam concluído a implantação do Pje em 2020 (CNJ, 2020)<sup>1</sup>.

A inovação não é um fim em si mesmo e não se confunde com avanço da tecnologia, mas é verdadeiro instrumento para encontrar novos formatos organizacionais para que o Poder Judiciário possa se posicionar melhor como instituição pública que disponibiliza ao cidadão a melhor experiência dentro da Justiça. (FERRAZ; MÜNCH, 2021).

Atenta a essa necessidade de mudança de cultura organizacional, e para cumprimento ao mandamento constitucional disposto no artigo 5º, inciso LXXVIII, a atual gestão do Ministro Luiz Fux, no Supremo Tribunal Federal e no Conselho Nacional de Justiça (2020/2022), apresenta como um dos 5 eixos de sua administração (prioridades), o Programa Justiça 4.0 e a promoção do acesso à justiça digital.

Em sintonia com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas<sup>2</sup>, a partir de janeiro de 2021 o CNJ, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Conselho da Justiça Federal (CJF) lançou o Programa Justiça 4.0, que consiste em um modelo de inovação e efetividade na realização da Justiça para todos e tem como principal objetivo, segundo a cartilha disponibilizada aos usuários, “a promoção do acesso à justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial” (CNJ; CJF; PNUD, 2021)

Paralelamente às metas nacionais que são estabelecidas anualmente para todos os segmentos do Poder Judiciário, o Programa Justiça 4.0 pretende trazer soluções de inovação para garantia do jurisdicionado de obter o acesso à justiça digital com um resultado efetivo de seu processo, em um período razoável de tempo.

Como mencionado, as revoluções virtuais conduziram a sociedade a vivenciar uma onda de expectativa de pretensão célere à adjudicação de seu direito como consequência do acesso à justiça.

---

<sup>1</sup> <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/processo-judicial-eletronico-pje/implantacao-do-pje/>

<sup>2</sup> “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável.”

A soma desses fatores tem gerado um aumento significativo de conflitos de interesses que deságuam no Poder Judiciário.

Esse acesso tem sido mensurado nacionalmente pela quantidade de processos em trâmite no Poder Judiciário Brasileiro, cujo patamar alcançou, no final do ano de 2020, o expressivo número de 75,4 milhões, conforme último relatório da Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça. Outro dado relevante do relatório é que foi constatada, na série histórica, a maior redução do acervo de processos pendentes, revelando que o Poder Judiciário não tem medido esforços para gerar efetividade (CNJ, 2021).

Portanto, tais dados estão a indicar que a maior problemática do Judiciário não está em cumprir o mandato constitucional de direito ao acesso à justiça, mas em garantir a eficiência e a efetividade com que o serviço jurisdicional é prestado.

Para atingir esses dados, várias ferramentas foram implantadas para que a transformação e a adequação de *timing* entre as mudanças sociais e a entrega jurisdicional pudessem ocorrer respeitando os princípios do acesso à justiça, do tempo razoável do processo e da celeridade.

Isso porque “a Justiça Digital propicia o diálogo entre o real e o digital para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas” (CNJ, 2021).

Sua atuação se dá em 04 eixos: a) inovação e tecnologia, com soluções disruptivas para melhorar a prestação jurisdicional; b) gestão de informação e políticas judiciárias com base em evidências; c) prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro e recuperação de ativos, por meio da gestão de dados e informações; d) fortalecimento das capacidades institucionais do CNJ, com transparência de conhecimentos e soluções (CNJ, 2021).

Integram a Justiça 4.0 ações e projetos que trazem como benefício ao sistema de Justiça, além do acesso facilitado, modernização, inovação tecnológica, governança, eficiência, celeridade, economicidade, produtividade, transparência e auxílio ao combate à corrupção (CNJ, 2021), tornando o Judiciário nacional mais próximo da sociedade.

Compõe o pacote de medidas as seguintes inovações: Juízo 100% Digital; Balcão Virtual, para atendimento ao público; Núcleo 4.0; Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ), com possibilidade de ampliar o grau de automação do processo judicial eletrônico e o uso de Inteligência Artificial (IA); Datajud, que é a Base Nacional de Dados do Poder

Judiciário, importante ferramenta de *business intelligence* em tempo real para acompanhamento de dados e transparência do serviço judicial; Implantação do sistema Codex, que alimenta o Datajud; Plataforma Sinapses, que integra a PDPJ, gerencia e armazena modelos de Inteligência Artificial; Projetos de apoio às políticas judiciárias, como o Sniper (Pesquisa e Recuperação de Ativos), Sistema Nacional de Bens Apreendidos, Módulo Previdenciário, Precatórios e Requisições de Pequeno Valor, Sistema de Precedentes e Jurisprudência Unificada, Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento e Banco Nacional de Monitoramento de Prisões. (CNJ, 2021).

A proposta, portanto, é servir como um catalisador da transformação digital no âmbito do Poder Judiciário brasileiro que visa transformar a Justiça em um serviço, seguindo o conceito de *justice as a service* de Richard Susskind (2020), aproximando-a ainda mais das necessidades dos cidadãos e promovendo ampliação do acesso à justiça. (CNJ, 2021).

Na percepção de Porto (2021, p. 147), “a nova Justiça é aquela que está em harmonia com a nova realidade social e em sintonia com as dinâmicas contemporâneas, preparada para responder, com eficiência, celeridade e criatividade, às expectativas da sociedade pós-moderna, ancorada na tecnologia.”

As ações estratégicas que integram o Programa Justiça 4.0 inauguram um novo modelo de trabalho, que altera a percepção da Justiça tanto internamente (público interno), quanto externamente (público externo).

Isso porque o processo eletrônico possibilita a concentração da força de trabalho em um único local ou mesmo a sua dispersão espacial e, ainda assim, é capaz de agilizar o processamento dos feitos, racionalizando a mão de obra, por meio da automação. Na outra ponta, ganham os usuários externos em termos de acesso mais fácil e de celeridade do serviço judicial. Soma-se ainda a redução de custos e gastos com as estruturas físicas e de recursos humanos, que podem ser racionalizados e transferidos para outras iniciativas.

Considerando a dimensão das ações que englobam o programa, este trabalho pretende analisar especificamente as ferramentas relativas ao eixo das políticas judiciárias, para investigar em que medida a implantação do Juízo 100% Digital e dos Núcleos da Justiça 4.0 geraram resultados positivos para os fins a que se destinam, incrementando a governança, relativamente ao aspecto da celeridade e a transparência da atividade fim do serviço judicial.

### **3.1 Juízo 100% Digital**

O Juízo 100% Digital, instituído por meio da Resolução nº 345, de 09/10/2020, oferece a opção para o cidadão de que seu processo, em qualquer instância do Judiciário, possa tramitar de forma totalmente virtual, com todos os atos processuais praticados de forma eletrônica e, mesmo que seja necessária a prática de algum ato presencial, isso não descaracterizaria a opção (CNJ, 2020).

Interessante notar que todo tipo de processo pode aderir ao Juízo 100% Digital, inclusive os já distribuídos, sendo necessária, porém, a concordância da parte adversa, que poderá se manifestar quanto à opção até a contestação, admitida a retratação, uma única vez.

O atendimento às partes e advogados é feito por meios virtuais (balcão virtual, e-mail, aplicativos digitais), e as audiências e sessões de julgamento são realizadas por meio de videoconferência (CNJ, 2020).

Trata-se de uma faculdade tanto para os Tribunais e órgãos jurisdicionais a ele submetidos, como também para as partes. No caso dos Tribunais, os que fizerem a opção, deverão informá-la ao CNJ para fins de monitoramento, assim como os juízes titulares das varas poderão ser consultados sobre o interesse na adesão ao formato digital.

Quanto ao monitoramento desta ação, estabelece a Resolução nº 345 que será feita pelos tribunais, mediante os indicadores de produtividade e celeridade informados pelo CNJ, incumbindo-lhes promover a identificação dos processos nos respectivos sistemas de acompanhamento processual.

Desenvolver essa ferramenta de monitoramento é fundamental para poder mensurar o atingimento dos fins a que se propõe.

O relatório Justiça em Números de 2021 revelou que o Poder Judiciário contava com 14.853 unidades judiciárias em 2020, com um acréscimo de 61 novas unidades em relação ao ano anterior, o que demonstra a constante tendência de expansão e melhoria de sua capilaridade regional (CNJ, 2021), abrangendo 89,7% da população brasileira residente em Municípios que contam com a prestação do serviço judicial.

Por meio do painel estatístico disponibilizado pelo CNJ<sup>3</sup>, na data da consulta, 9.541 serventias já fazem parte do Juízo 100% Digital, envolvendo todos os tipos de jurisdição.

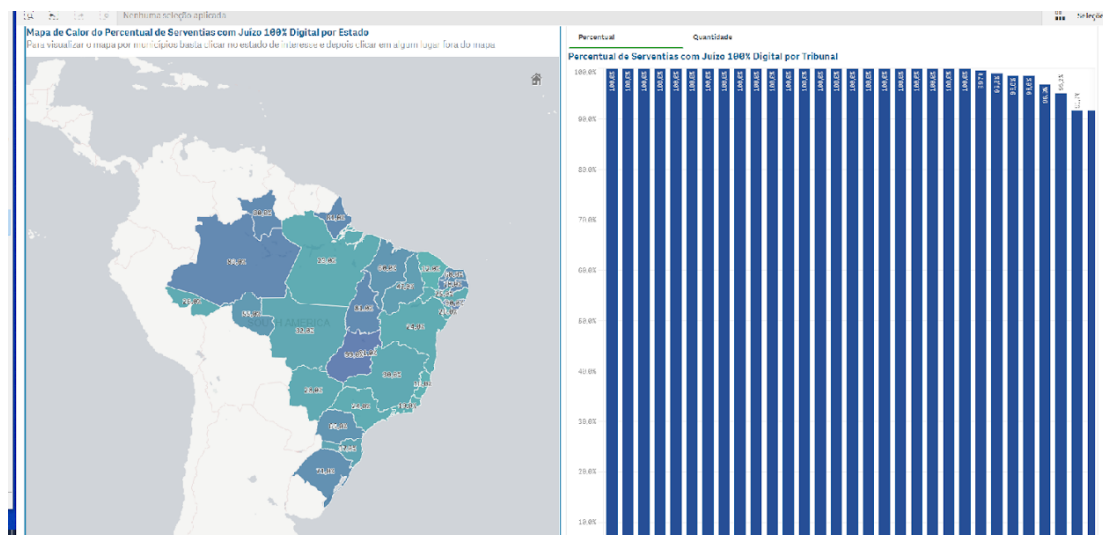
---

3

[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](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: 15 abr. 2022.

Alguns Tribunais, como o TJAM, TJAP e TJRR, já apresentam 100% de adesão de suas unidades, o que mostra um avanço significativo em pouco mais de 01 ano de implantação.

Quadro 1 – Mapa de Implantação do Juízo 100% Digital



Fonte: CNJ, 2022

Fazendo um recorte específico em relação ao Tribunal de Justiça do Mato Grosso, segundo dados do painel de estatísticas do CNJ, este Estado conta com 182 serventias com adesão ao Juízo 100% Digital, representando 32% do total de unidades.

Recentemente, em 12/04/2022, foi editado o Provimento nº 11/2022<sup>4</sup>, que autorizou, a partir de 02/05/2022, a adoção do procedimento do programa em todas as unidades judiciárias de primeiro grau do Mato Grosso, o que referenda a importância de ampliação desta ferramenta (TJMT, 2022).

Considerando que ficou a cargo de cada Tribunal a implementação de ferramenta de monitoramento dos dados relativos aos feitos incluídos no Juízo 100% Digital, o painel do CNJ não fornece nem o quantitativo de processos, nem os resultados do tempo médio de duração dos mesmos, em trâmite nos Tribunais que aderiram ao Programa.

<sup>4</sup> Provimento TJMT/CM n. 11 de de abril de 2022 - Autoriza a adoção do Procedimento especial denominado - “Juízo 100% Digital” em todas as Unidades Judiciárias de Primeiro Grau de Jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso. (...) Artigo 1o: Autorizar, a partir de 02 de maio de 2022, a adoção do procedimento especial denominado "Juízo 100% Digital" em todas as Unidades Judiciárias de Primeiro Grau de Jurisdição do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso.



Assim, diante da inexistência de informações em nível nacional, não é possível inferir quantos processos tramitam sob esse novo formato e nem mensurar a temporalidade dos respectivos feitos, a fim de avaliar quais as reais vantagens obtidas até o momento.

Apesar da Resolução nº 345/2020, alterada pela Resolução nº 378/2021, dispor que caberia ao CNJ estabelecer os indicadores de produtividade e celeridade a serem aferidos, não há ainda nenhum ato normativo complementar nesse sentido.

O Balanço de 1 ano do Programa Justiça 4.0 também não traz informações quanto aos indicadores de celeridade, fazendo referência apenas ao quantitativo de serventias aderentes (CNJ, 2021).

### **3.2 Núcleo 4.0**

Outra importante ferramenta de inovação são os Núcleos 4.0, inaugurados pela Resolução nº 398/2021 do CNJ, que instituem núcleos judiciais com funcionamento integralmente remoto, com atuação por meio do Juízo 100% Digital, mas relativos a matérias específicas delimitadas por ato normativo de cada Tribunal, com o diferencial de que os magistrados e magistradas podem atuar sem vinculação territorial, desde que dentro da jurisdição do respectivo Tribunal, ou seja, podem receber processos de qualquer localidade do território.

São igualmente facultativos para as partes, podendo o réu se opor até a primeira manifestação no processo, com a distinção de que aqui a retratação não é possível.

A designação de magistrados e magistradas também é por disposição de vontade, com a observância dos critérios de merecimento e antiguidade, à similaridade da promoção, podendo ser cumulativa ou exclusiva, com tempo de atuação limitado a 2 anos, prorrogáveis, com regras a serem definidas pelo respectivo Tribunal.

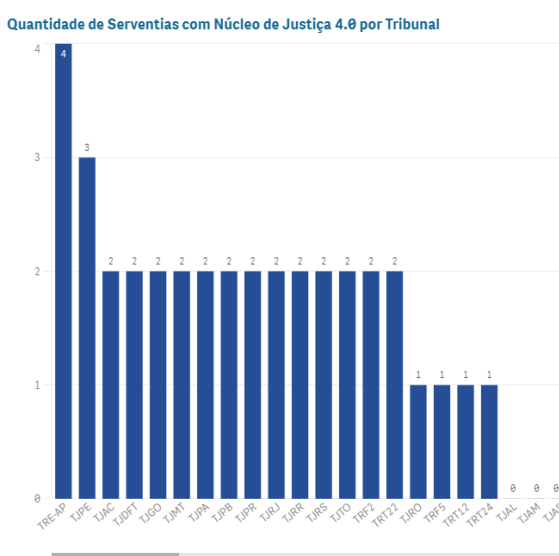
Somam-se aos benefícios do Juízo 100% Digital, cujo formato é integralmente virtual, a qualificação de unidades em determinadas demandas, desafogando unidades de primeiro grau, especialmente as varas de competências múltiplas, em que um único juiz ou juíza é responsável por processos de diferentes matérias e complexidade (CNJ, 2021).

Com isso, os tribunais poderão atender ao jurisdicionado sem que as partes, operadores do direito e testemunhas sejam obrigados a se deslocar até o prédio físico para comparecer aos atos processuais, o que, no entendimento do Conselho Nacional de Justiça

vem ao encontro da necessidade de especialização das matérias a serem resolvidas com maior celeridade pelos tribunais brasileiros, garantindo o acesso à justiça digital com efetividade e celeridade na entrega do resultado final ao jurisdicionado.

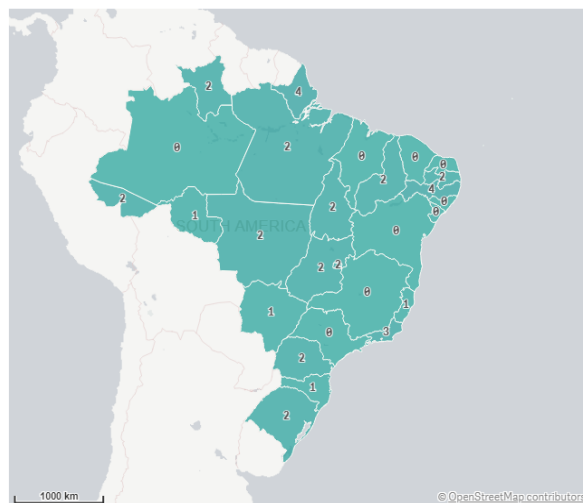
Em âmbito nacional, até hoje foram implantados 37 (trinta e sete) Núcleos da Justiça 4.0 em todo o território nacional, distribuídos entre Tribunais Estaduais (26), Tribunais Regionais Eleitorais (4), Tribunais Regionais do Trabalho (4) e Tribunais Regionais Federais (3), conforme se denota do quadro a seguir:

Quadro 2 – Mapa da Implantação do Núcleo 4.0



Mapa de Calor da Quantidade de Serventias com Núcleo de Justiça 4.0 por Estado

Para visualizar o mapa por municípios basta clicar no estado de interesse e depois clicar em algum lugar fora do mapa



Fonte: CNJ, 2022

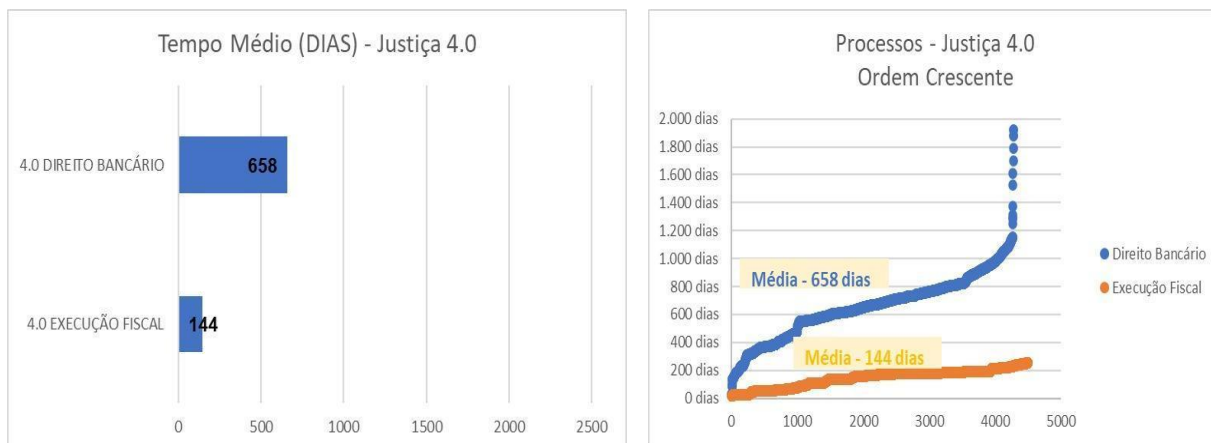
O Tribunal Regional Eleitoral do Amapá é o que traz a maior quantidade de unidades, 04 ao todo.

Tendo como objeto de análise o Tribunal de Justiça do Mato Grosso (caracterizado como de médio porte), foram instituídos dois Núcleos de Justiça 4.0: um de Direito Bancário e outro de Execução Fiscal.

A análise dos dados obtidos, em 16 de abril de 2022, por meio do painel de BI - plataforma *Omni* do TJMT, mostra que o tempo médio de duração dos processos de execução fiscal que não optaram pelo Núcleo é de 2.450 dias, sendo que, a partir dessa implantação, o tempo médio caiu para 144 dias, uma redução drástica, o que faz inferir que a iniciativa de fato é bastante vantajosa do ponto de vista não só da celeridade, como também da eficiência, na medida em que todos os atos são praticados por meio digital.

O mesmo se verificou em relação à matéria de Direito Bancário, segundo Núcleo da Justiça 4.0 implantado na organização judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso, cuja média de tempo de tramitação das 4 varas especializadas (1ª Vara - 1.573; 2ª Vara - 372; 3ª Vara - 1.814 e 4ª Vara - 1.893) caiu de 1.413 dias para 658 dias, conforme se extrai do sistema *Omni*, em 16 de abril de 2022.

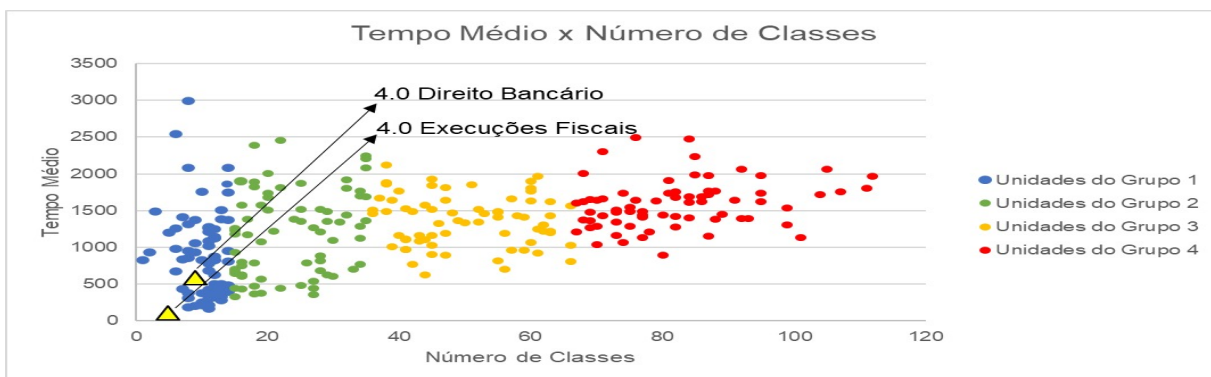
Quadro 3 – Tempo médio processos Justiça 4.0



Fonte: TJMT, 2022

Interessante notar que, de um comparativo com todas as 281 unidades do Estado do Mato Grosso, aquelas com implantação dos Núcleos da Justiça 4.0 (Execução Fiscal e Direito Bancário), possuem as maiores especializações considerando a pequena quantidade de classes processuais em trâmite (Grupo 1) e também os melhores resultados de entrega célere do direito ao jurisdicionado, conforme se denota a seguir.

Quadro 4 - Tempo Médio x Número de Classes Processuais (Comparativo Unidades Judiciárias)



Fonte: TJMT, 2022 (OMINI)

Contudo, a exemplo do que ocorre com o Juízo 100% Digital, ainda não há uma ferramenta em nível nacional de monitoramento do desempenho dos referidos núcleos em todos os Estados onde já foram implantados. É possível que tais informações estejam disponíveis em nível interno, mas não acessíveis ao usuário externo.

Interessante notar, porém, que a Resolução nº 398/2021 dispôs que os Tribunais devem avaliar, no mínimo, anualmente, o volume processual dos Núcleos 4.0 e de cada unidade jurisdicional física, com fins de aferir a necessidade de transformação de unidades físicas em núcleos ou readequação de sua estrutura de funcionamento ou área de abrangência, denotando a necessidade de um sistema de avaliação e monitoramento permanentes para que sua prática se aperfeiçoe aos propósitos previstos quando de sua criação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mundo ainda vive, sob o impacto das consequências da pandemia do Covid-19, um processo de intensa transformação nos mais diversos setores da sociedade, em que alguns avanços se consolidaram de tal forma que, interromper este curso, seria um verdadeiro retrocesso.

Este é o caso do Poder Judiciário brasileiro, que avançou muito em pouco mais de dois anos. Apesar da onda de virtualização e de inovação que já havia se iniciado, é inegável que a pandemia fez esse processo se acelerar exponencialmente e a resposta da instituição foi extremamente positiva, pois rapidamente se adaptou e se adequou à nova realidade, sem deixar desassistidos os milhões de brasileiros que diariamente a procuram.

É de se admitir que o Poder Judiciário, no que se refere à sua organização interna, havia sofrido poucas modificações estruturais ao longo de sua história até a implantação da Justiça Virtual, que possibilitou e incentivou medidas antes tidas como inimagináveis no que se refere à oferta de seu serviço.

Eis a razão pela qual o Programa Justiça 4.0 representa uma inovação disruptiva. Trouxe como oportunidade a criação do Juízo 100% Digital e dos Núcleos da Justiça 4.0 como consequências da compreensão da importância do pronto atendimento do usuário e da prestação do serviço judicial com foco em celeridade e eficiência de resultado.

A Justiça 4.0 têm revolucionado o modo de estruturação e de organização do Poder Judiciário nacional, sob a perspectiva de uma Justiça não limitada a uma sede física, com a promoção do “fórum virtual” e a possibilidade de mudança de sua organização judiciária interna, não mais atrelada aos limites territoriais das comarcas. A Justiça passa a ser vista e compreendida sob o olhar sistêmico do poder estatal, como um serviço.

Apesar do pouco tempo de experiência, já é possível perceber, a partir das informações produzidas pelo CNJ, assim como pelos dados empíricos levantados do Tribunal de Justiça do Mato Grosso, que a Justiça 4.0 tem grande potencial para atingir seus propósitos de inovação e de transformação digital, gerando mais valor para o serviço judicial, por meio da entrega de resultados mais eficientes e céleres.

Estes são os verdadeiros anseios da sociedade em relação aos que buscam a Justiça. É o que revela a pesquisa feita pela AMB (2019), a partir da percepção do cidadão-usuário, para os quais 52% responderam confiar na instituição e 65% informaram valer a pena recorrer ao Judiciário.

Contudo, acredita-se que um aspecto precisa ser observado pelas instâncias decisórias, em especial o CNJ, que hoje é o órgão que conduz as ações estratégicas de melhoria da instituição com uma visão global. A pesquisa denota a necessidade de definir com certa imediatidade os indicadores de desempenho que devem ser acompanhados para aferição dos resultados do Programa Justiça 4.0, bem como que sejam disponibilizadas ferramentas capazes de gerar dados transparentes e públicos em nível nacional.

O monitoramento dessas informações apenas no âmbito de cada Estado e, ainda assim, daqueles que o possuem, é voltado apenas aos usuários internos, o que prejudica a transparência que se pretende obter com o programa, gerando conclusões disformes ou incertas, a depender da forma como cada unidade federativa coleta seus indicadores.

Assim, a virada disruptiva do Poder Judiciário, materializada por meio da Justiça 4.0, cujo potencial transformador possui espaço para inovações tecnológicas ferramentais quanto à transparência e publicidade de dados, tem alcançado resultados positivos para a melhoria da política judiciária brasileira e para a concretização de uma nova forma de prestação do serviço judiciário, caracterizado como uma justiça voltada a atender, com celeridade e efetividade, aos anseios da sociedade contemporânea e apta a entregar aos jurisdicionados o que buscam: a paz social.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABRÃO, Carlos Henrique. **Processo eletrônico - Processo Digital**. 5ª ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Atlas, 2017. 304 p. ISBN 978-8597011715.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 10 abr. 2022.

BRITTO, Melina Carla de Souza; CRUZ, Fabrício Bittencourt da. Visual Law e Inovação: uma nova percepção para o processo eletrônico no Direito brasileiro. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 47, p. 226-234, jun. 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/issue/view/118>. Acesso em: 11 abr. 2022.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Ambiente Orientado à Inovação em Organizações da Justiça: o ponto de vista de atores internos. **Encontro Nacional da Administração da Justiça (ENAJUS)**, Brasília, out. 2020. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/2020/ambiente-orientado-a-inovac-a-o-em-organizac-o-es-da-justic-a-o-ponto-de-vista-de-atores-internos>. Acesso em: 7 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília); PNUD (Brasília). **Cartilha Justiça 4.0**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/cartilhas/>. Acesso em: 6 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Justiça em Números**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Cartilha do Juízo 100% Digital**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/projeto-juizo-100-digital/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Manual de Gestão de Memória**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual\\_de\\_Gestao\\_de\\_Memoria](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria). Acesso em: 24 set. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Balço de 1 ano**. Brasília: CNJ, jan. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). Programas e ações: processo judicial eletrônico e implantação do pje. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/processo-judicial-eletronico-pje/implantacao-do-pje/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013**. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Brasília, 18 dez. 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. Brasília, 29 set. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Resolução nº 345, de 9 de outubro de 2020**. Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. Brasília, 9 out. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Resolução nº 354, de 19 de novembro de 2020**. Dispõe sobre o cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial e dá outras providências. Brasília, 19 nov. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3579>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Resolução nº 372, de 12 de fevereiro de 2021**. Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual.”. Brasília, 12 fev. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3742>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Resolução nº 385, de 6 de abril de 2021**. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Brasília, 6 abr. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). **Resolução nº 398, de 9 de junho de 2021**. Dispõe sobre a atuação dos “Núcleos de Justiça 4.0”, disciplinados pela Resolução CNJ nº 385/2021, em apoio às unidades jurisdicionais. Brasília, 11 jun. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3978>. Acesso em: 15 abr. 2022.

FERRAZ, Taís Schilling; MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa. Inovação a serviço de um Judiciário Transformador: uma perspectiva sistêmica. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, ano 2021, n. 1, p. 11-36, jul./dez. 2021. DOI : <https://doi.org/10.54795/rejub.vi1>. Disponível em: <https://revistadaenfam.emnuvens.com.br/renfam/issue/view/13>. Acesso em: 6 abr. 2022.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, ano 2013, v. 47(2), p. 379-401, mar./abr. 2013.

LONGUINI, Regina Célia Ferrari; DENARDI, Eveline. O uso da inteligência artificial como instrumento de promoção de sustentabilidade no Poder Judiciário Brasileiro: os impactos da Justiça 4.0. **Revista Jurídica da Escola do Poder Judiciário do Acre**, Rio Branco, v. 1, n. 1, p. 146-160, 2021. Disponível em: <https://esjud.tjac.jus.br/periodicos/index.php/esjudtjac/issue/view/esjudtjac>. Acesso em: 6 abr. 2022.

LUNARDI, Fabrício Castagna. Processo, gestão judicial e efetividade: por um novo campo de estudo. **Tribunal de Justiça do Distrito Federal**, Brasília, 22 mai. 2019. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entravistas/artigos/2019/processo-gestao-judicial-e-efetividade-por-um-novo-campo-de-estudo-juiz-fabricio-castagna-lunardi>. Acesso em: 10 abr. 2022.

OECD, Statistical Office of the European Communities. **Oslo Manual**: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3ª ed. Paris: OECD Publishing, 2005. 166 p. DOI <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en). Acesso em: 11 abr. 2022.

PORTO, Fábio Ribeiro. O Microssistema de Justiça Digital instituído pelas Resoluções CNJ n.º 335/2020, 345/2020, 354/2020, 372/2021, 385/2021 e 398/2021. **Revista Direito em Movimento**, Rio de Janeiro, ano 2021, v. 19, n. 2, p. 130-152, 2. sem. 2021. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/162388>. Acesso em: 14 abr. 2022.

RODRIGUES, Leonel César; COSTA, Priscila Rezende da; BAPTISTA, Isabelle de. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 244-266, jul./set. 2019.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. 1ª ed. São Paulo: Edipro, 2016. 167 p. ISBN 978-85-7283-978-5. *E-book*.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, [s. l.], v. 43(8), janeiro 2011. DOI <http://dx.doi.org/10.1177/0095399711418768>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/255727202\\_Enhancing\\_Collaborative\\_Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/255727202_Enhancing_Collaborative_Innovation_in_the_Public_Sector). Acesso em: 12 abr. 2022.

SUSSKIND, Richard. The Future of Courts. **The Practice**, Cambridge, ano 2020, v. 6, n. 5, jul./ago. 2020. Disponível em: <https://thepractice.law.harvard.edu/article/the-future-of-courts/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

TORUGSA, Nuttaneeya (Ann); ARUNDEL, Anthony. Complexity of Innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. **Public Management Review**, [s. l.], v. 18, 2016. DOI <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984626>. Disponível em:



<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2014.984626?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 12 abr. 2022.

WATANABE, Kazuo. **Acesso à ordem jurídica justa**: Processos coletivos e outros estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019. 421 p.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. A Mudança Cultural da Gestão Judicial:: inovação como base da busca da excelência do serviço público. *In*: GREGÓRIO, Álvaro *et al.* **Inovação no Judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019. cap. 2, p. 41-58. ISBN 978-85-8039-394-1. *E-book*.