DIREITO EM MOVIMENTO

DOI: 10.70622/2238-7110.2026.724

GOVERNANÇA E MODERNIZAÇÃO JUDICIAL NO PRIMEIRO GRAU: SECRETARIA ÚNICA DIGITAL E SEUS EFEITOS SOBRE O DESEMPENHO DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Judicial governance and modernization in first-instance courts: the unified digital judicial secretariat and its effects on judicial performance

Vitor Hugo Souza Moraes*

Lidiane Soares Pereira Carvalho**

Resumo: O crescimento contínuo da litigiosidade no Judiciário brasileiro, que encerrou 2024 com 80,6 milhões de processos pendentes, dos quais 77,2% na Justiça Estadual, impõe a adoção de modelos administrativos capazes de assegurar a razoável duração do processo. A unificação de secretarias judiciais destaca-se como estratégia para elevar a produtividade e reduzir a morosidade no primeiro grau. Este trabalho avalia se a implantação da Secretaria Judicial Única Digital das Varas Cíveis (SEJUD Cível) do Tribunal de Justiça do Maranhão, que centralizou os atos cartorários das 16 varas cíveis de São Luís a partir de 2020, esteve associada à melhoria dos indicadores de prestação jurisdicional. Parte-se da hipótese de que a centralização e a padronização elevam a eficiência cartorária, mas podem deslocar o principal gargalo para a capacidade decisória dos gabinetes. Adotou-se estudo de caso avaliativo, com análise longitudinal de dados secundários entre 2017 e 2024, em quatro dimensões (produtividade, gestão processual, tempestividade e percepção do usuário), à luz dos debates sobre acesso à justiça e governança judicial. Os resultados indicam aumento de 130,71% na produtividade cartorária, redução dos tempos médios até o primeiro julgamento (15,47%) e até a primeira baixa (17,26%), além da diminuição da taxa de congestionamento em 14 das 16 unidades. Contudo, o déficit persistente entre casos novos e julgados, a heterogeneidade entre as varas e a multiplicação das tarefas por servidor indicam que a reforma reordena o fluxo processual sem eliminar os condicionantes estruturais da morosidade, impondo custos que exigem atenção às condições de trabalho.

* Doutor em Direito pela Universidade de Marília (UNIMAR). Mestre em Direito e Instituições do Sistema de Justiça (UFMA). Especialista em Direito Público (PUC-MG) e Direito Constitucional (UNIBF). Professor da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL) e do Centro Universitário Santa Terezinha CEST. Pesquisador do Grupo Cultura, Direito e Sociedade (DPG/CNPq/UFMA).

** Mestra pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Membro do Grupo de Trabalho para a implantação do projeto-piloto da Secretaria Judicial Única Digital Estadual (SEJUD Estadual) do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA).

Submissão em: 16/04/2026 | Aprovação em: 04/11/2026

Editora: Cristina Tereza Gaulia

CC BY

Palavras-chave: unificação de secretarias; governança judicial; prestação jurisdicional; Secretaria Judicial Única Digital; acesso à justiça.

Abstract: The continuous growth of litigation in the Brazilian Judiciary, which ended 2024 with 80.6 million pending cases, 77.2% of them in state courts, calls for administrative models capable of ensuring a reasonable length of proceedings. The unification of judicial clerks' offices stands out as a strategy to raise productivity and reduce delays in first-instance courts. This study assesses whether the implementation of the Unified Digital Judicial Clerk's Office for Civil Courts (SEJUD Civil) of the Court of Justice of Maranhão, which centralized clerical acts across the sixteen civil courts of São Luís from 2020 onwards, was associated with improvements in judicial performance indicators. The hypothesis is that centralization and standardization enhance clerical efficiency but may shift the main bottleneck toward the decision-making capacity of judges' chambers. An evaluative case study was conducted, with longitudinal analysis of secondary data (2017–2024) in four dimensions (productivity, case management, timeliness and user perception), in light of the debates on access to justice and judicial governance. The findings show a 130.71% increase in clerical productivity, reductions in average times to first judgment (15.47%) and to first case closure (17.26%), and lower congestion rates in fourteen of the sixteen courts. Nevertheless, the persistent gap between new and adjudicated cases, the heterogeneity across courts and the multiplication of tasks per court employee indicate that the reform reorders the procedural flow without eliminating the structural determinants of delay, and imposes costs that call for attention to working conditions.

Keywords: unification of judicial clerks' offices; judicial governance; judicial service delivery; Unified Digital Judicial Clerk's Office; access to justice.

INTRODUÇÃO

O relatório *Justiça em Números* (2025), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), revela que o Judiciário finalizou o ano de 2024 com 80,6 milhões de processos aguardando solução, dos quais 77,2% na Justiça Estadual, o ramo de maior litigiosidade. Somente a Justiça Estadual recebeu 27,1 milhões de casos novos em 2024, 3,3% a mais que em 2023, num Judiciário que registrou 39,4 milhões de ingressos no ano (Brasil, 2025a). Esse crescimento impõe a necessidade de reavaliar os métodos de trabalho e adotar modelos administrativos mais adequados à escala da demanda, uma vez que a morosidade processual constitui um problema crônico que compromete a efetividade da tutela jurisdicional. Nesse cenário, demanda-se uma cultura organizacional que dê vazão ao número ascendente de demandas, de modo a assegurar o direito fundamental à razoável duração do processo, previsto no art. 5º, LXXVIII, da CRFB/88 e reafirmado pelo art. 4º do CPC, que o estende à solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa.

Diante desse cenário, o Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) promoveu uma reorganização das varas cíveis do Termo Judiciário de São Luís, com a criação e a instalação

da Secretaria Judicial Única Digital das Varas Cíveis (SEJUD Cível) no ano de 2020. A reestruturação substituiu o modelo de cartório convencional, em que cada vara gere de forma independente seus processos por uma estrutura centralizada responsável pelo cumprimento das determinações judiciais nos processos eletrônicos das 16 varas cíveis da Capital, nos termos da Resolução GP nº 17/2020 do TJMA.

A unificação de secretarias judiciais já foi adotada por diversos tribunais estaduais, como TJMS, TJSP, TJCE, TJSC e TJRO, e os relatos institucionais apontam resultados positivos em termos de produtividade e cumprimento de metas nacionais. Contudo, são escassos os estudos empíricos que avaliem, com dados longitudinais e indicadores comparáveis, os efeitos concretos dessa reestruturação sobre o desempenho judicial. A literatura brasileira sobre o tema é predominantemente descritiva e voltada ao relato de experiências de implantação, com pouca atenção à mensuração sistemática de resultados. Essa lacuna é particularmente relevante num contexto em que o CNJ incentiva a modernização administrativa, mas carece de evidências que permitam distinguir inovações efetivas de reformas meramente formais.

A pergunta central que orienta este trabalho é: a implantação da SEJUD Cível esteve associada à melhora dos indicadores de prestação jurisdicional das 16 varas cíveis do Termo Judiciário de São Luís, no período de 2020 a 2024? A hipótese subjacente é a de que a centralização e a padronização dos atos cartorários elevam a produtividade e reduzem os tempos de tramitação. Contudo, o estudo parte também da premissa de que a reforma, ao resolver o gargalo da secretaria, pode deslocar o principal ponto de estrangulamento do fluxo processual para a capacidade decisória dos gabinetes, sem eliminá-lo. Se confirmada, essa leitura sugere que a unificação cartorária reordena o sistema e melhora etapas do ciclo processual, mas não resolve, por si só, os condicionantes estruturais da duração do processo, tendo implicações diretas para o desenho de políticas judiciárias no primeiro grau.

Diante dessa lacuna, o objetivo deste trabalho é avaliar, por meio de indicadores de produtividade, tempos processuais, congestionamento e registros da Ouvidoria, se a implantação da SEJUD Cível esteve associada à melhora da prestação jurisdicional nas 16 varas cíveis de São Luís. Ao articular série histórica de oito anos, dados desagregados por vara e indicadores de quatro dimensões analíticas distintas, o trabalho busca demonstrar que a unificação cartorária pode elevar a eficiência do processamento judicial, mas tende também a tornar mais visíveis os limites decisórios dos gabinetes, a heterogeneidade persistente entre as unidades e os riscos de sustentabilidade do arranjo organizacional, inclusive para a equipe que

o executa. Assim, pretende-se oferecer avaliação empírica que sirva de referência para o aprimoramento do modelo no TJMA e para tribunais que considerem arranjo semelhante.

O referencial teórico articula a discussão sobre acesso à justiça (Cappelletti; Garth, 1988; Zavascki, 1993; Sadek, 2014) e o debate sobre gestão judicial, governança e avaliação de políticas judiciárias (Gomes; Guimarães, 2013; Akutsu; Guimarães, 2012, 2015). A análise dos dados abrange a série histórica de 2017 a 2024, comparando períodos pré e pós-SEJUD Cível, conforme detalhado na seção metodológica.

O texto se organiza em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira discute a necessidade de reestruturação do Judiciário, à luz dos princípios da eficiência e do acesso à justiça, com atenção à terceira onda descrita por Cappelletti e Garth, e apresenta o panorama das secretarias unificadas em tribunais brasileiros. A segunda descreve o processo de implantação e a metodologia de trabalho da SEJUD Cível. A terceira explicita os procedimentos metodológicos, as fontes de dados e as limitações do estudo. A quarta analisa os indicadores das 16 varas cíveis após a instalação da SEJUD Cível e discute o que eles não alcançam, como a qualidade da resposta e as condições de trabalho de quem sustenta o modelo. As considerações finais sintetizam os achados, discutem suas implicações e apontam direções para pesquisas futuras.

1 REESTRUTURAÇÃO DO JUDICIÁRIO, ACESSO À JUSTIÇA E GOVERNANÇA JUDICIAL

Os princípios da inafastabilidade da jurisdição e da razoável duração do processo, consagrados no art. 5º, incisos XXXV e LXXVIII, da CRFB/88, impõem ao Estado o dever de manter estruturas capazes de absorver o crescimento da litigiosidade sem comprometer a qualidade e a tempestividade da resposta jurisdicional. A distância entre o conteúdo das garantias processuais e sua efetivação concreta é um problema que atravessa décadas de debate doutrinário e permanece empiricamente verificável nos dados oficiais do Judiciário.

A preocupação com essa distância antecede a própria Constituição de 1988. Delgado (1983, p. 265), ao examinar a responsabilidade civil do Estado pela demora na prestação jurisdicional, sustentou que “a demora na prestação jurisdicional cai no conceito de serviço público imperfeito”. Zavascki (1993) deslocou o problema para o plano da efetividade ao distinguir a eficácia jurídica da norma de sua eficácia social e ao observar que muitos direitos constitucionais permaneciam assegurados apenas no plano da normatividade. As duas leituras

convergem em tratar o tempo do processo como parte do conteúdo do direito que nele se reconhece, e os dados do *Justiça em Números* de 2025 mostram a persistência da lacuna, com tempo médio, na Justiça Estadual, de dois anos e dez meses entre o início do processo e a sentença, e de dois anos e oito meses até a baixa (Brasil, 2025a, p. 370). A morosidade é, portanto, traço estrutural do sistema, não evento conjuntural.

Cappelletti e Garth (1988) ampliam esse horizonte ao demonstrar que o acesso à justiça não se reduz ao direito de ingressar com ações, mas compreende a obtenção de soluções adequadas e socialmente justas. No relatório geral do Projeto Florença, os autores organizaram as respostas a esse problema em três "ondas": a assistência judiciária, a representação dos interesses difusos e um enfoque mais abrangente, a que chamaram "enfoque do acesso à justiça" (Cappelletti; Garth, 1988, p. 31, 67-68).

A terceira onda é a que mais diretamente se conecta ao objeto deste estudo, desde que lida com a amplitude que os autores lhe deram, pois ela se volta para o "conjunto geral de instituições e mecanismos, pessoas e procedimentos utilizados para processar e mesmo prevenir disputas" (Cappelletti; Garth, 1988, p. 67-68), o que inclui a reforma dos procedimentos e da organização dos tribunais, da qual a unificação de secretarias judiciais é expressão contemporânea. A mesma obra adverte, contudo, para o risco de que procedimentos modernos e eficientes abandonem as garantias fundamentais do processo e de que procedimentos rápidos, operados por pessoal com menor remuneração, resultem "num produto barato e de má qualidade" (Cappelletti; Garth, 1988, p. 163). A advertência fornece o critério com o qual este trabalho examina a SEJUD Cível, para o qual a quantidade de atos produzidos é condição necessária, mas insuficiente, da qualidade da justiça entregue, sob pena de a reforma substituir um problema por outro.

Nesse sentido, a Emenda Constitucional nº 45/2004 representou um marco ao incluir a celeridade como direito fundamental e ao criar o CNJ (Brasil, 2004). A informatização do processo judicial, disciplinada pela Lei nº 11.419/2006, a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), consolidada pela Resolução nº 185/2013 do CNJ, e a vedação de casos novos em meio físico pela Resolução nº 420/2021 completaram a transição para o digital. Contudo, a digitalização, embora necessária, não se revelou suficiente para resolver os gargalos da atividade cartorária (Mazzini, 2023). A gestão das secretarias judiciais permanece central na celeridade processual, afinal, são elas as responsáveis por cumprir as ordens judiciais, praticar os atos de impulsionamento, inclusive os atos ordinatórios, e conduzir o processo até a baixa definitiva.

1.1 Gestão judicial, desempenho institucional e governança: fundamentos teóricos para a avaliação de políticas judiciárias

A reestruturação administrativa do Poder Judiciário se vincula à própria concretização do acesso à justiça como direito fundamental. Sadek (2014), em balanço sobre os obstáculos ao acesso à justiça no Brasil, sustenta que esse acesso implica três etapas interligadas: o ingresso, os caminhos posteriores à entrada e à saída. Se a demora excessiva impede o alcance da porta de saída, a morosidade deixa de ser problema secundário de administração e constitui obstáculo material ao próprio acesso à justiça, leitura a que o art. 4º do CPC deu forma normativa ao assegurar às partes em prazo razoável, "a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa" (Brasil, 2015a); a sentença e a baixa são, assim, etapas de saída, que só se completam com a satisfação do direito. A democratização do acesso exige, para a autora, mecanismos que encurtem esses caminhos, como a conciliação, o gerenciamento e a informatização (Sadek, 2014, p. 64). Além disso, a unificação de secretarias judiciais insere-se na mesma lógica, como intervenção organizacional destinada a abreviar o tempo entre a provocação jurisdicional e a entrega efetiva da tutela.

Gomes e Guimarães (2013), em revisão da literatura sobre desempenho judicial no campo da administração pública, mostram que esse desempenho é construto multidimensional e multinível, que não se esgota em estatísticas de produção. Eficiência e celeridade são dimensões mais objetivas, quase sempre aferidas por indicadores quantitativos, ao passo que qualidade e efetividade têm natureza predominantemente subjetiva, a primeira ligada a aspectos internos da prestação e a segunda aos efeitos que ela produz fora do tribunal (Gomes; Guimarães, 2013, p. 386). A distinção delimita o alcance deste estudo, cujos indicadores medem sobretudo eficiência e celeridade. A melhoria na produtividade de uma secretaria unificada só ganha densidade analítica quando conectada à redução de tempos de tramitação, ao desafogamento das unidades e à entrega mais efetiva da tutela jurisdicional; e a qualidade da resposta exige instrumentos que a série histórica aqui examinada não oferece.

Akutsu e Guimarães (2012), a partir de revisão da literatura sobre governança judicial e de sua aplicação ao caso brasileiro, identificam seis dimensões: independência judicial, *accountability*, acessibilidade à justiça, estrutura do Poder Judiciário, recursos estratégicos e desempenho do sistema judicial. Lida a partir dessas dimensões, a eficiência judicial resulta da interação entre estrutura, recursos, mecanismos de controle e desenho organizacional. Por isso,

a unificação de secretarias pode ser lida como intervenção em dimensões centrais da governança, já que altera a estrutura organizacional, redefine fluxos, centraliza rotinas, racionaliza recursos humanos e potencialmente produz efeitos sobre o tempo de julgamento e a qualidade da resposta institucional.

Em estudo posterior, os mesmos autores propõem modelo teórico-metodológico fundado em sete construtos (*accountability*, acessibilidade, independência, recursos e estrutura, práticas de governança, ambiente institucional e desempenho) e, apoiados na economia dos custos de transação, sustentam que esses custos podem ser reduzidos por práticas de governança que coordenem as ações entre os agentes (Akutsu; Guimarães, 2015). A SEJUD Cível pode ser compreendida, nesse enquadramento, como prática de governança orientada à redução de custos de transação internos do sistema judicial. O mesmo modelo inclui no ambiente institucional o comportamento dos litigantes, inclusive a interposição de recursos protelatórios (Akutsu; Guimarães, 2015, p. 954), o que impede a atribuição causal ingênua entre reforma administrativa e resultados.

Desse modo, parte-se da premissa de que a modernização administrativa do Judiciário deve ser analisada como instrumento de efetivação do acesso à justiça, cujo valor se mede pelo que entrega ao jurisdicionado e pelas condições em que é realizada. A SEJUD Cível, nesse cenário, é uma mudança de paradigma organizacional que sai de uma lógica cartorária fragmentada para um modelo de governança orientado por padronização, racionalização do trabalho, uso intensivo de tecnologia e monitoramento de desempenho.

1.2 Secretarias unificadas nos tribunais do Brasil

Diante da reiterada constatação de um Judiciário que sofre com o excesso de litígios, no qual o maior número de processos pendentes se concentra na Justiça Estadual (Brasil, 2025a, p. 317), vários tribunais estaduais têm reestruturado seus cartórios por meio da unificação de secretarias judiciais. A lógica do modelo é concentrar a execução dos atos processuais em uma única estrutura, padronizar os fluxos de trabalho e reduzir as disparidades de desempenho entre unidades que, sob o regime tradicional, operam de forma autônoma e frequentemente divergente.

O Judiciário brasileiro funciona há décadas com o modelo de cartórios tradicionais, que reúnem na mesma estrutura as atividades de secretaria e gabinete, cada um gerenciando seu próprio acervo de processos e equipe. Essa configuração descentralizada, embora familiar e

consolidada na cultura institucional, apresenta limitações conhecidas, como práticas internas divergentes, pouca integração entre unidades, retrabalho, inconsistência no atendimento e tempos de tramitação heterogêneos entre varas de mesma competência. São problemas que impactam diretamente a eficiência da prestação jurisdicional e a experiência do jurisdicionado.

A literatura sobre gestão judicial e as experiências dos tribunais que adotaram o modelo unificado permitem identificar um conjunto de limitações do cartório tradicional, sistematizadas no Quadro 1, a partir de categorias propostas por Mazzini (2025).

Quadro 1 – Os sete "cansaços" do cartório tradicional

DIMENSÃO CRÍTICA	DESCRIÇÃO	IMPACTOS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL
1. Compartimentalização improdutiva	Estrutura rígida e excessivamente segmentada entre setores cartorários.	Gera gargalos, dificulta a comunicação interna e retarda a tramitação processual.
2. Redundância de atos e tramitações	Reiteração de procedimentos semelhantes em etapas distintas do processo.	Aumenta o retrabalho, prolonga o tempo médio de processamento e eleva o custo operacional.
3. Ausência de padronização	Divergência procedimental entre unidades cartorárias.	Cria inconsistências no atendimento e insegurança para os usuários.
4. Competição entre gabinete e cartório	Separação funcional e hierárquica que gera sobreposição de atribuições.	Provoca fragmentação no fluxo de trabalho e atrasos no cumprimento das decisões judiciais.
5. Baixa orientação por dados	Gestão baseada em percepções subjetivas, sem métricas de desempenho.	Dificulta o monitoramento efetivo da produtividade e a formulação de estratégias de melhoria.
6. Comparações na divisão de tarefas	Percepção desigual de valorização entre servidores.	Alimenta conflitos internos, reduz a cooperação e enfraquece a coesão organizacional.
7. Ausência de foco institucional	Visão fragmentada centrada na unidade isolada, e não no sistema judicial como um todo.	Limita a integração, compromete a eficiência sistêmica e fragiliza a política judiciária de longo prazo.

Fonte: adaptado de Mazzini (2025)[1].

Lido à luz do referencial teórico exposto na subseção anterior, o diagnóstico de Mazzini encontra correspondência direta nas dimensões de governança judicial identificadas

[1] Trata-se de sistematização apresentada em curso de capacitação, a partir de estudo do TJRO, não publicada.

por Akutsu e Guimarães (2012, 2015). A compartimentalização improdutiva e a ausência de foco institucional remetem a problemas de estrutura e coordenação; a baixa orientação por dados compromete a *accountability* e o monitoramento de desempenho; e a redundância de atos eleva custos de transação internos que a padronização pretende reduzir. A unificação de secretarias surge, nesse contexto, como resposta organizacional que busca enfrentar simultaneamente várias dessas dimensões críticas.

Diversos tribunais já consolidaram experiências nessa direção. O Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS) foi pioneiro com a implantação da Central de Processamento Eletrônico de Feitos Judiciais (CPE) em 2013, cujos resultados repercutiram na avaliação do Selo Justiça em Números, com classificações Ouro e Diamante (Brasil, 2020). O Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) criou, em 2014, a primeira Unidade de Processamento Judicial (UPJ) para atender cinco varas cíveis. No Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), a experiência-piloto iniciada em 2014, nas varas da Fazenda Pública de Fortaleza, deu origem à Secretaria Judiciária de 1º Grau (Sejud) em 2019, que, em cinco anos, produziu mais de 30 milhões de expedientes, resultado atribuído pelo tribunal à atividade centralizada que permite a padronização dos trabalhos (Sejud [...], 2024).

O Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) instalou a Central de Processamento Eletrônico (CPE) em 2016, implementou o cronograma de migração das unidades judiciais do estado e o concluiu em 2020. Desde então, o TJRO tem se destacado pelos resultados alcançados nas metas nacionais do CNJ e na prestação jurisdicional, sendo consecutivamente premiado com o selo diamante do Selo Justiça em Números (Bezerra; Sampaio, 2021).

No Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), o primeiro passo foi dado em 2016, com a unificação das secretarias da Fazenda Pública do Termo Judiciário de São Luís (SEJUD Fazenda Pública), iniciativa posteriormente expandida para as comarcas de Açailândia, Balsas e para o polo de Timon. Em 2020, a reestruturação alcançou as 16 varas cíveis do Termo Judiciário de São Luís, com a criação da Secretaria Judicial Única Digital das Varas Cíveis (SEJUD Cível), objeto desta pesquisa, cujo processo de implantação e metodologia de trabalho são detalhados na seção seguinte.

2 IMPLANTAÇÃO DA SECRETARIA JUDICIAL ÚNICA DIGITAL DAS VARAS CÍVEIS DO TERMO JUDICIÁRIO DE SÃO LUÍS (MA)

O processo de implantação da SEJUD Cível teve início em setembro de 2019, com a composição do grupo de trabalho instituído pela Portaria CGJ nº 4174/2019, integrado por magistrados e servidores designados para planejar a transição do modelo cartorário individualizado para a estrutura unificada. A iniciativa se inseria num movimento mais amplo de modernização do TJMA, que já contava com a experiência da SEJUD Fazenda Pública, criada em 2016 para atender às varas da Fazenda Pública do Termo Judiciário de São Luís, e com as diretrizes de virtualização processual estabelecidas pelas Portarias Conjuntas nº 15/2019, que instituiu o programa "Digitalizar Já" e o Selo Unidade 100% Digital, e nº 16/2019, que ampliou o alcance da digitalização do acervo.

A formalização institucional ocorreu a partir de março de 2020, por três instrumentos normativos complementares: a Resolução GP nº 17/2020, publicada no Diário da Justiça Eletrônico de 18 de março, que criou a SEJUD Cível e definiu seu organograma; o Provimento nº 15/2020, que regulamentou as atribuições e procedimentos da secretaria unificada e dos gabinetes, estes últimos passando a ser denominados "unidades judiciais"; e a Portaria TJ nº 1545/2020, que lotou os primeiros 47 servidores na nova estrutura, quadro completado por portarias posteriores de relotação. As instalações físicas foram inauguradas em abril de 2020. A implantação coincidiu com o período mais restritivo da pandemia da covid-19, circunstância que, se de um lado impôs limitações operacionais ao treinamento presencial e à integração das equipes, de outro reforçou a pertinência de um modelo de secretaria integralmente digital, compatível com o trabalho remoto e com a tramitação exclusivamente eletrônica dos processos.

Entre março e junho de 2020, a equipe de gestores conduziu as etapas preparatórias: testagem do modelo em seis varas cíveis, catalogação de 70 fluxos processuais no PJe, padronização de mais de 200 modelos de documentos, mapeamento de competências e capacitação da equipe. As atividades foram iniciadas em 13 de julho de 2020, com 50 servidores atuando nos processos eletrônicos das 16 varas cíveis.

2.1 Estrutura organizacional e metodologia de trabalho

A SEJUD Cível foi concebida para cumprir exclusivamente ordens judiciais proferidas em processos eletrônicos da 1ª à 16ª Vara Cível do Termo Judiciário de São Luís. Sua estrutura organizacional é composta por quatro grupos de trabalho (G1 a G4), cada qual composto por quatro varas cíveis, sob coordenação de um juiz coordenador, um secretário judicial especial e quatro secretárias judiciais. A composição dos grupos equilibrou varas de criação mais antiga

(1ª à 8ª) e mais recente (9ª à 16ª), combinando unidades com diferentes níveis de desempenho para facilitar o nivelamento.

A metodologia de trabalho assenta-se em quatro pilares: (i) padronização de procedimentos, com fluxos uniformes e modelos de documentos cadastrados nas 16 varas; (ii) metas diárias de cumprimento, aferidas com base na fase de testagem; (iii) prática sistemática de atos ordinatórios, atos de impulso processual desprovidos de cunho decisório que dispensam intervenção do magistrado, reduzindo conclusões desnecessárias e liberando os gabinetes para a atividade decisória; e (iv) atendimento ao público em regime de rodízio, com frequência máxima de duas vezes ao mês por servidor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um estudo de caso avaliativo, com abordagem quantitativo-descritiva e análise longitudinal de dados secundários. Trata-se, portanto, de investigação que visa a identificar padrões de associação entre a reestruturação cartorária e a variação dos indicadores de prestação jurisdicional ao longo do tempo. Essa delimitação é metodologicamente necessária e será retomada ao final desta seção, ao explicitarem as limitações do desenho adotado.

A unidade de análise compreende as 16 varas cíveis do Termo Judiciário de São Luís (MA), cujos processos eletrônicos passaram a ser atendidos pela SEJUD Cível a partir de julho de 2020. A escolha desse recorte se justifica por ser um conjunto homogêneo de unidades judiciais com a mesma competência material, submetidas simultaneamente à mesma intervenção organizacional, e com dados disponíveis em bases oficiais que permitem comparação nos períodos anterior e posterior à implantação da secretaria unificada.

3.1 Indicadores, fontes e recortes temporais

A avaliação foi estruturada a partir de sete indicadores em quatro dimensões: produtividade (produtividade cartorária e produtividade dos gabinetes por tipo de ato), gestão processual (casos novos, julgados e baixados), tempestividade (tempo até o primeiro julgamento, tempo até a primeira baixa e taxa de congestionamento líquida) e percepção do usuário (reclamações e elogios na Ouvidoria do TJMA, como proxy indireto de satisfação).

Os dados foram coletados de três fontes oficiais distintas, conforme a natureza do indicador e o período de disponibilidade. Os dados de produtividade cartorária, referentes ao

período de 2017 a 2024, e os dados de produtividade dos gabinetes, relativos ao período pré-SEJUD (2017 a 2019), foram disponibilizados pela Divisão de Estatística do TJMA, por meio do processo administrativo nº 58323/2025. Os dados de produtividade dos gabinetes no período pós-SEJUD (2020 a 2024), os indicadores de gestão processual (2020 a 2024), os tempos médios de tramitação (2021 e 2024) e a taxa de congestionamento líquida (2020 e 2024) foram extraídos do Painel de Estatísticas do Poder Judiciário, plataforma pública oficial do CNJ vinculada ao relatório *Justiça em Números* (Brasil, 2026). Os registros de reclamações e elogios, referentes ao período de 2017 a 2024, foram disponibilizados pela Ouvidoria do TJMA, por meio do processo administrativo nº 59359/2025. No painel do CNJ, aplicou-se filtro para isolar os processos eletrônicos das varas cíveis de São Luís, com dados disponíveis apenas a partir de 2020 para a maioria dos indicadores[2].

No plano global, a série histórica de 2017 a 2024 foi utilizada para produtividade e registros da Ouvidoria; a série de 2020 a 2024 para gestão processual. No plano individual, por vara cível, foram comparados dois pontos temporais: tempos de tramitação ao final de 2021 e 2024 e taxa de congestionamento ao final de 2020 e 2024. A opção por comparações binárias decorreu da indisponibilidade de dados desagregados por vara em todos os anos.

Embora os dados de produtividade dos gabinetes provenham de bases distintas nos períodos pré e pós-SEJUD, adotou-se o mesmo recorte material e funcional para viabilizar a comparação longitudinal, reconhecendo-se a limitação de comparabilidade entre as bases. Os dados foram processados em Microsoft Excel, com valores em termos absolutos e percentuais, sem testes estatísticos de significância, coerente com a natureza descritiva do estudo e com o fato de que as 16 varas cíveis constituem o universo integral.

A explicitação das limitações do desenho metodológico é condição de rigor analítico e orienta a leitura dos resultados apresentados na seção seguinte. A primeira limitação refere-se à ausência de grupo de controle: todas as varas cíveis foram submetidas simultaneamente à mesma intervenção, impedindo a construção de contrafactual e, consequentemente, a inferência causal. A segunda decorre da impossibilidade de isolar o efeito da reestruturação de variáveis intervenientes, como pandemia da covid-19, consolidação do PJe, aumento natural da demanda, rotatividade de magistrados. A terceira diz respeito ao uso dos registros da Ouvidoria como

[2] No Painel de Estatísticas do CNJ, aplicou-se filtro específico com as opções "justiça estadual", "tribunal TJMA", "1º grau", "formato eletrônico", "competência exclusiva cível", "toda natureza", "Estado MA" e "cidade São Luís", a fim de isolar os dados referentes aos processos eletrônicos das 16 varas cíveis do Termo Judiciário de São Luís. Convém registrar que o referido painel não disponibiliza dados anteriores a 2020 para a maioria dos indicadores, e, no caso dos tempos de tramitação, somente a partir de 2021, o que condicionou os recortes temporais adotados nas análises individuais.

indicador de percepção, afetados por viés de autosseleção e subnotificação: são tratados como indícios indiretos, não como medida abrangente de avaliação. A quarta limitação é o alcance dos indicadores, que medem volume e velocidade de atos sem captar a qualidade das decisões, a satisfação do direito reconhecido ou as condições de trabalho; na falta de dados de absenteísmo, rotatividade ou jornada da equipe, o custo humano da eficiência é discutido na seção 4, a partir de indicadores indiretos e de dados nacionais do CNJ.

Essas limitações definem o alcance do estudo, pois a pesquisa verifica se os dados são compatíveis com a hipótese formulada, identificando padrões, exceções e pontos que demandam investigação complementar.

4 ANÁLISE DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DAS 16 VARAS CÍVEIS APÓS A INSTALAÇÃO DA SEJUD CÍVEL

A presente seção examina os indicadores de prestação jurisdicional das 16 varas cíveis do Termo Judiciário de São Luís no período posterior à implantação da SEJUD Cível, nas quatro dimensões definidas na seção metodológica, e encerra com um quadro-síntese e uma discussão transversal dos achados que inclui o que os indicadores não alcançam.

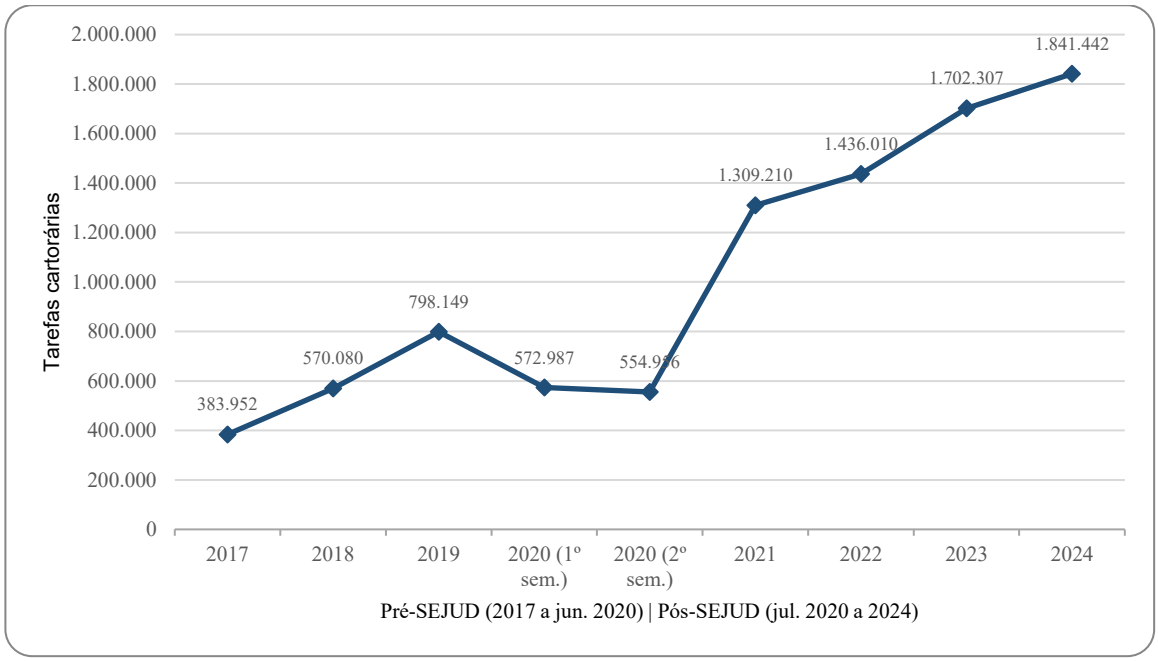
4.1 Proporção de servidores e produtividade cartorária anual

A produtividade cartorária, mensurada pelo volume de tarefas realizadas no PJe, o que compreende todas as transições e atos necessários para efetivar e registrar a movimentação processual, constitui o indicador mais diretamente afetado pela mudança de modelo organizacional. Antes da instalação da SEJUD Cível, cada vara cível operava com secretaria própria, e os relatórios de produtividade individual do período registram, ao menos, seis servidores atuando nas tarefas cartorárias de cada uma delas, número que em algumas unidades chegava a sete, oito ou dez.

A SEJUD Cível iniciou as atividades em julho de 2020 com 50 servidores (46 efetivos e 4 ocupantes de cargos em comissão) para atender as 16 varas cíveis, o que correspondeu a 3,12 servidores por vara, cerca de metade do mínimo de seis por secretaria no modelo anterior. A equipe foi ampliada para 55 servidores ainda em 2020 e chegou, em 2024, a 59 servidores (55 efetivos e 4 comissionados) e um estagiário, ou 3,69 servidores por vara. Esses quantitativos foram apurados nas portarias de lotação, a começar pela Portaria TJ nº 1545/2020, nos relatórios

de produtividade individual dos servidores e no registro de frequência de pessoal do TJMA. Para o período anterior, como o TJMA não dispõe de registro anual consolidado da lotação das secretarias, adota-se o quadro mínimo de 96 servidores (seis por vara), sem estagiários, que não havia no período. As comparações por servidor consideram, assim, a mesma categoria nos dois modelos (servidores efetivos e comissionados), e o estagiário de 2024 fica fora do cálculo. A comparação da produção anual de tarefas nos dois modelos está representada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Comparação da produtividade anual em tarefas cartorárias pelas secretarias tradicionais e pela SEJUD Cível nas 16 varas cíveis do Termo Judiciário de São Luís



Fonte: elaboração própria (2025), a partir dos dados da Divisão de Estatística do TJMA.

No período pré-SEJUD (2017 a junho de 2020), a produtividade global apresentou crescimento gradual até 2019, com 798.149 tarefas realizadas, o que corresponde a no máximo 8.314 tarefas por servidor ao ano, já que 96 é o quadro mínimo. No primeiro semestre de funcionamento, a SEJUD Cível produziu 554.956 tarefas, o equivalente, em base anual e com 55 servidores, a cerca de 20,2 mil tarefas por servidor, ao menos 142,72% acima do modelo anterior. A partir de 2021, observa-se elevação contínua até 2024, quando foram realizadas 1.841.442 tarefas, com volume 130,71% superior ao de 2019.

Esses dados são compatíveis com a tendência observada em outros tribunais: a CPE do TJRO registrou aumento de 16,18% na produtividade (Paccini; Watanabe, 2020), e a SEJUD do TJCE acumulou mais de 30 milhões de expedientes desde 2019 (Sejud [...], 2024).

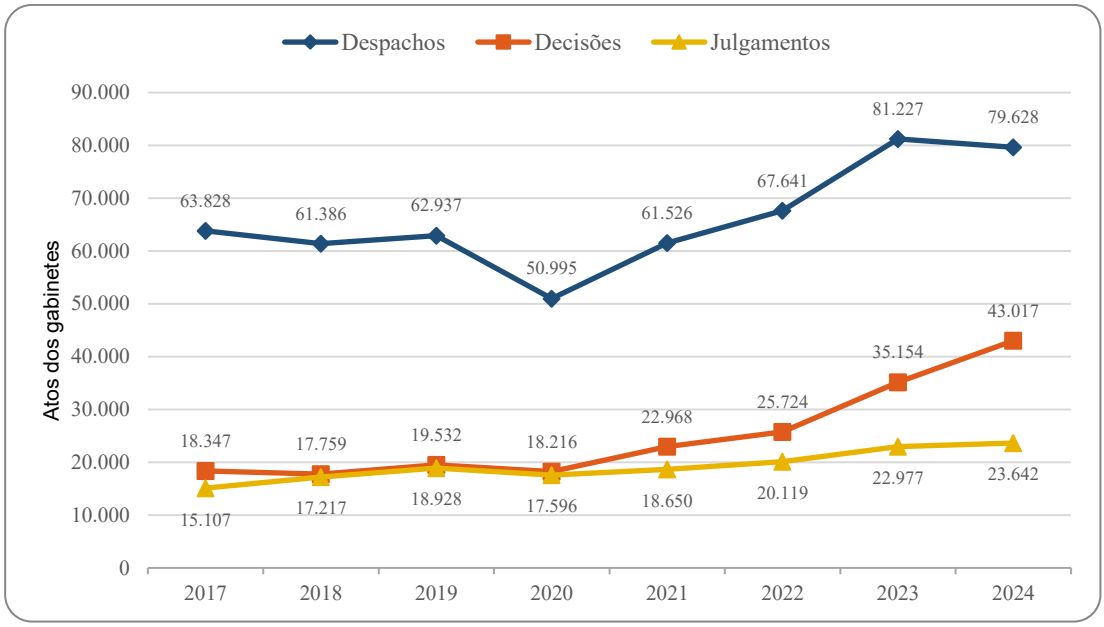
A padronização, a centralização e a uniformização das rotinas podem ser apontadas como hipóteses explicativas para o aumento, conforme os mecanismos descritos na subseção 2.1. O mesmo dado, contudo, admite leitura menos favorável, porque o crescimento da produção ocorreu com quadro reduzido. As tarefas por servidor passaram de, no máximo, 8,3 mil em 2019 para cerca de 31,2 mil em 2024 (1.841.442 tarefas para 59 servidores), o que equivale a multiplicar por, no mínimo, 3,75 o volume anual registrado por servidor; incluído o estagiário, o fator seria de 3,69. Como o quadro de 2019 é um piso, o aumento efetivo tende a ser maior que o calculado. Nem toda elevação de produtividade equivale a ganho sustentável de capacidade institucional, e, sem evidências sobre carga efetiva de trabalho, rotatividade, adoecimento e qualidade dos atos praticados, permanece em aberto se a eficiência observada reflete a reorganização bem-sucedida ou a intensificação do trabalho de difícil sustentação. A pressão sobre a equipe tende, ademais, a crescer, pois os casos novos de 2024 foram 67,66% superiores aos de 2020, enquanto o quadro passou de 50 para 59 servidores, aumento de 18%.

O risco não é abstrato no Judiciário brasileiro. A Resolução CNJ nº 207/2015 instituiu a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores (Brasil, 2015b), e o levantamento nacional mais recente sobre o tema registra a saúde mental como o quinto grupo de doenças entre as causas de afastamento de servidores e o quarto entre as de magistrados (Brasil, 2024, p. 57). A Resolução CNJ nº 219/2016, por sua vez, vincula o número de servidores de apoio direto à atividade judicante à média de casos novos do último triênio (Brasil, 2016, art. 3º), parâmetro à luz do qual a redução para 3,69 servidores por vara, com demanda crescente, precisa ser examinada. A pesquisa não dispõe de dados de absenteísmo, rotatividade ou jornada da equipe da SEJUD Cível, o que impede afirmar que a intensificação tenha produzido adoecimento, mas os números indicam que o modelo requer monitoramento da carga por servidor e da saúde da equipe com a mesma regularidade com que se acompanham tarefas e metas.

4.2 Produtividade anual dos gabinetes em despachos, decisões e sentenças

A produtividade dos gabinetes das 16 varas cíveis em processos eletrônicos, desagregada por tipo de ato (despachos, decisões interlocutórias e sentenças), está representada na série histórica de 2017 a 2024 (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Comparação da produtividade anual dos gabinetes em despachos, decisões e julgamentos nas 16 varas cíveis antes e após a SEJUD Cível



Fonte: elaboração própria (2025), a partir dos dados da Divisão de Estatística do TJMA e do Painel de Estatísticas do CNJ.

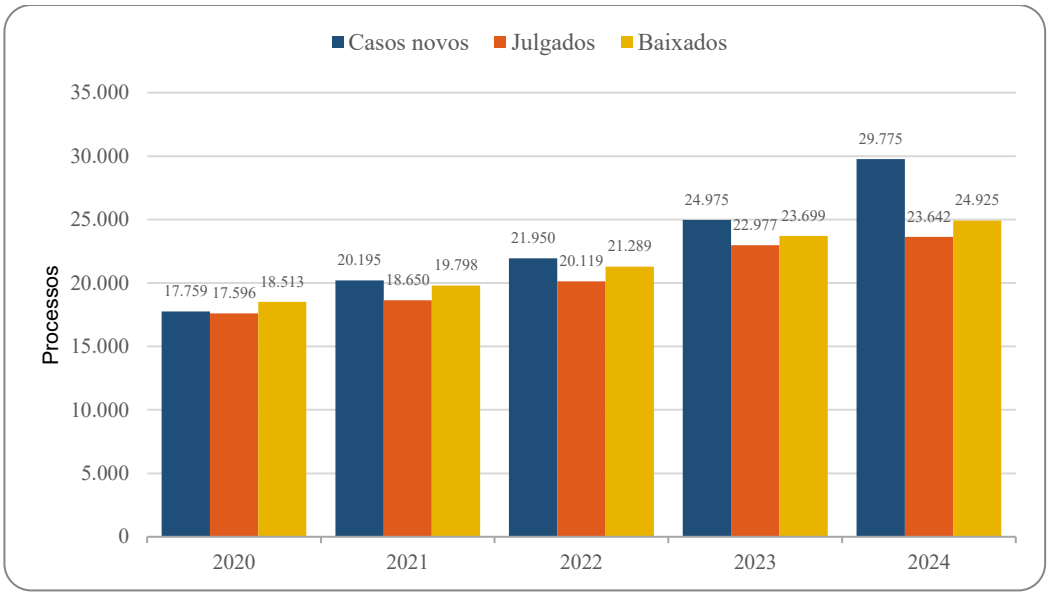
No período pré-SEJUD (2017 a 2019), a produtividade total dos gabinetes foi de 295.041 atos (média anual de 98.347). No período pós-SEJUD (2021 a 2024), a produtividade alcançou 502.273 atos (média de 125.568), crescimento de 27,68%. A análise desagregada revela alteração relevante no perfil: decisões interlocutórias cresceram 71,01%, sentenças 24,95% e despachos 15,60%.

Essa mudança sugere que a prática massiva de atos ordinatórios pela SEJUD Cível, 270.047 no período, produziu efeito indireto sobre os gabinetes, reduzindo as remessas para despachos simples e redirecionando a capacidade de trabalho para atos de maior complexidade jurídica. A especialização funcional entre secretaria e gabinete é prática de governança orientada à redução de custos de transação internos (Bezerra; Sampaio, 2021). O mesmo número indica, contudo, que o trabalho de impulso mudou de lugar, pois cada ato ordinatório que dispensa a conclusão ao magistrado é praticado por um servidor de uma secretaria proporcionalmente menor. Além disso, o ato ordinatório registra movimentação, que pode ocorrer sem avanço rumo à solução do mérito, e os dados disponíveis não permitem separar os atos que encurtaram o caminho até a sentença daqueles que apenas impulsionaram o processo.

4.3 Distribuição anual de casos novos, processos julgados e baixados

A gestão processual, compreendida pela relação entre casos novos distribuídos, processos julgados e processos baixados, é indicador determinante da evolução do estoque de processos pendentes e da capacidade de resposta das varas cíveis. O Gráfico 3 apresenta os resultados anuais desde o início da atuação da SEJUD Cível.

Gráfico 3 – Total anual de casos novos, julgados e baixados nas 16 varas cíveis, a partir do ano inicial de atuação da SEJUD Cível até 2024



Fonte: elaboração própria (2025), a partir dos dados do Painel de Estatísticas do CNJ.

Os resultados indicam aumento de 67,66% nos casos novos entre 2020 e 2024 (de 17.759 para 29.775), consistente com o cenário nacional (Brasil, 2025a, p. 21). O volume de processos julgados cresceu progressivamente, porém sem superar os casos novos em nenhum dos anos analisados.

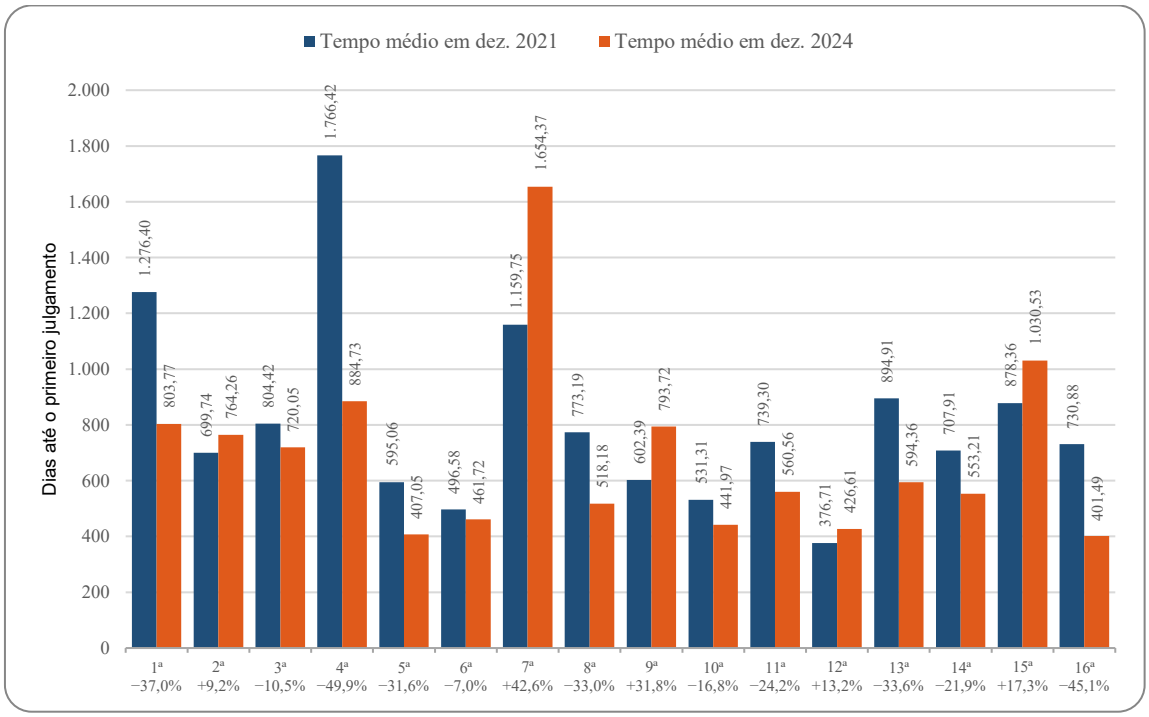
O déficit entre casos novos e julgados revela tensão estrutural: a SEJUD Cível parece ter resolvido o gargalo cartorário, mas esse ganho evidencia o gargalo decisório. A secretaria unificada prepara e disponibiliza processos para julgamento em ritmo superior à capacidade de absorção dos gabinetes. A efetividade da prestação jurisdicional depende também da capacidade decisória dos gabinetes, variável autônoma sujeita a fatores próprios — composição das equipes de assessoria, complexidade dos feitos e volume de execuções, que, segundo o CNJ, levam cerca de cinco anos para receber sentença (Brasil, 2025a).

O volume de baixas processuais superou o de julgados em todo o período pós-SEJUD, indicando que, quando os gabinetes decidem, a SEJUD Cível demonstra capacidade de dar curso célere aos atos subsequentes até a finalização do feito.

4.4 Tempo médio de tramitação até o primeiro julgamento

O tempo médio de tramitação até o primeiro julgamento foi comparado individualmente nas 16 varas cíveis ao final de 2021 — primeiro ano completo de funcionamento da SEJUD Cível — e ao final de 2024 (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Comparação do tempo médio de tramitação até o primeiro julgamento nas 16 varas cíveis, no período pós-SEJUD, ao final de 2021 e de 2024



Fonte: elaboração própria (2025), a partir dos dados do Painel de Estatísticas do CNJ.

Os resultados evidenciam heterogeneidade acentuada em 2021 (de 1.766 dias na 4ª VC a 376 dias na 12ª VC), com tendência de equalização em 2024 e redução em 11 das 16 unidades. A 4ª VC registrou decréscimo de 49,91%; a 1ª VC, 5ª VC, 8ª VC, 13ª VC e 16ª VC tiveram reduções superiores a 30%. O tempo médio agregado das 16 varas reduziu-se em 15,47%.

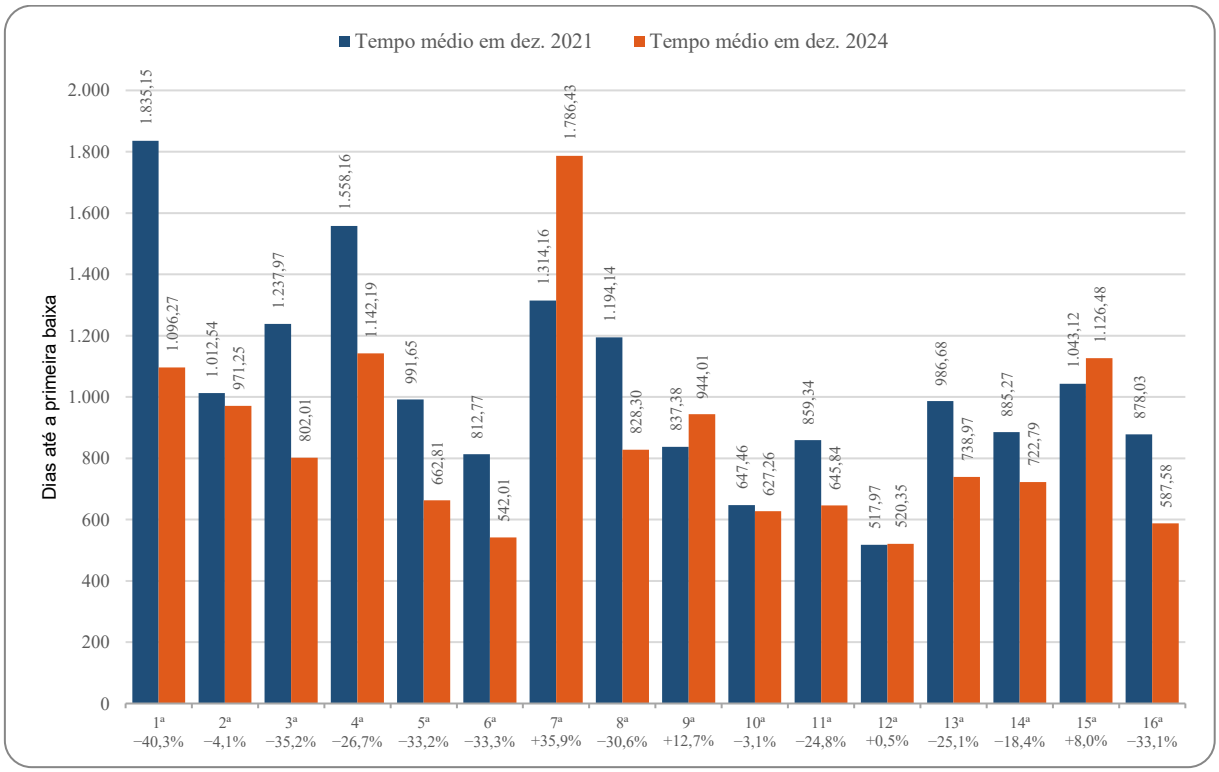
A 7ª VC, contudo, registrou aumento de 42,65% (acréscimo de 495 dias), resultado que merece análise pormenorizada. Diversas hipóteses podem ser levantadas: acúmulo de acervo antigo, insuficiência de pessoal no gabinete, vacância de titular ou dificuldades de coordenação com a SEJUD Cível. A 9ª VC também registrou acréscimo, embora menor. A identificação dos fatores demanda diagnóstico focalizado que extrapola o escopo desta

pesquisa. A otimização dos atos cartorários aumenta a pressão por resposta mais célere dos gabinetes, inclusive à luz dos parâmetros correcionais hoje adotados pelo CNJ[3].

4.5 Tempo médio de tramitação até a primeira baixa

O tempo médio entre o início do processo e a primeira baixa foi comparado individualmente nas 16 varas cíveis ao final de 2021 e ao final de 2024 (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Comparação do tempo médio de tramitação até a primeira baixa nas 16 varas cíveis, no período pós-SEJUD, ao final de 2021 e de 2024



Fonte: elaboração própria (2025), a partir dos dados do Painel de Estatísticas do CNJ.

O resultado é expressivo ao indicar que 12 das 16 varas cíveis apresentaram redução do tempo médio de tramitação até a baixa entre 2021 e 2024. As reduções mais acentuadas ocorreram na 1ª VC, 3ª VC, 5ª VC, 6ª VC, 8ª VC e 16ª VC, todas com decréscimos superiores a 30%. A 2ª VC, 10ª VC e 12ª VC registraram variação discreta, com estabilidade ou leve melhora.

[3] O Provimento nº 193/2025 do CNJ fixou o prazo de 120 dias corridos como parâmetro para aferição de eventual morosidade do juízo em âmbito disciplinar e correcional (Brasil, 2025b).

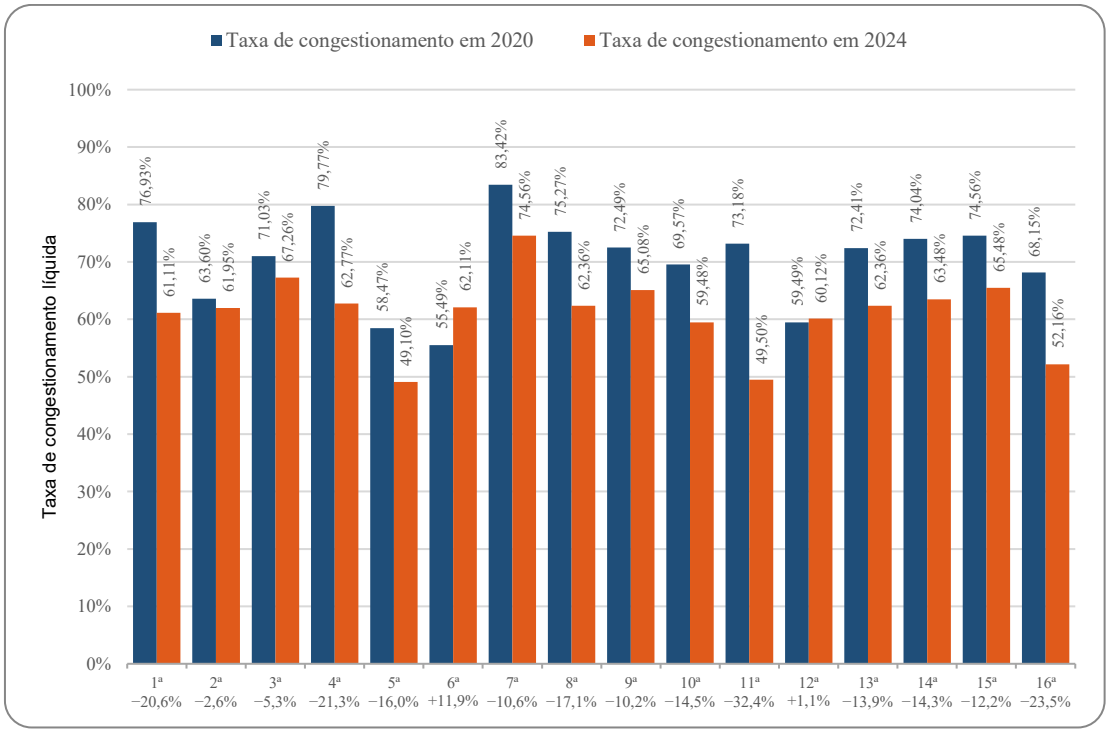
A 9ª VC e a 15ª VC apresentaram aumento moderado, entre 7% e 12,8%. A 7ª VC, por sua vez, registrou acréscimo de 35,94% no tempo de baixa, resultado coerente com o aumento do tempo de julgamento observado na subseção anterior, uma vez que a baixa processual é ato cartorário praticado após a decisão terminativa.

Ao considerar o tempo médio agregado das 16 varas cíveis, observa-se redução de 17,26% em 2024. Esse indicador é relevante porque o tempo até a baixa compreende o ciclo processual completo, da distribuição ao arquivamento, e reflete, por isso, o desempenho conjunto da secretaria e dos gabinetes. A redução agregada sugere que a SEJUD Cível pode ter contribuído para a otimização dos atos de finalização, com repercussão sobre a duração do processo.

4.6 Taxa de congestionamento líquida

A taxa de congestionamento líquida (percentual de casos pendentes sem solução em relação ao total em tramitação, excluídos os suspensos, sobrestados e em arquivo provisório) foi comparada individualmente nas 16 varas cíveis ao final de 2020 e de 2024 (Gráfico 6). Quanto menor for a taxa, menor o estoque processual sem solução e maior a capacidade de finalização dos processos pela unidade.

Gráfico 6 – Comparação da taxa de congestionamento líquida das 16 varas cíveis no ano inicial da SEJUD Cível e no final de 2024



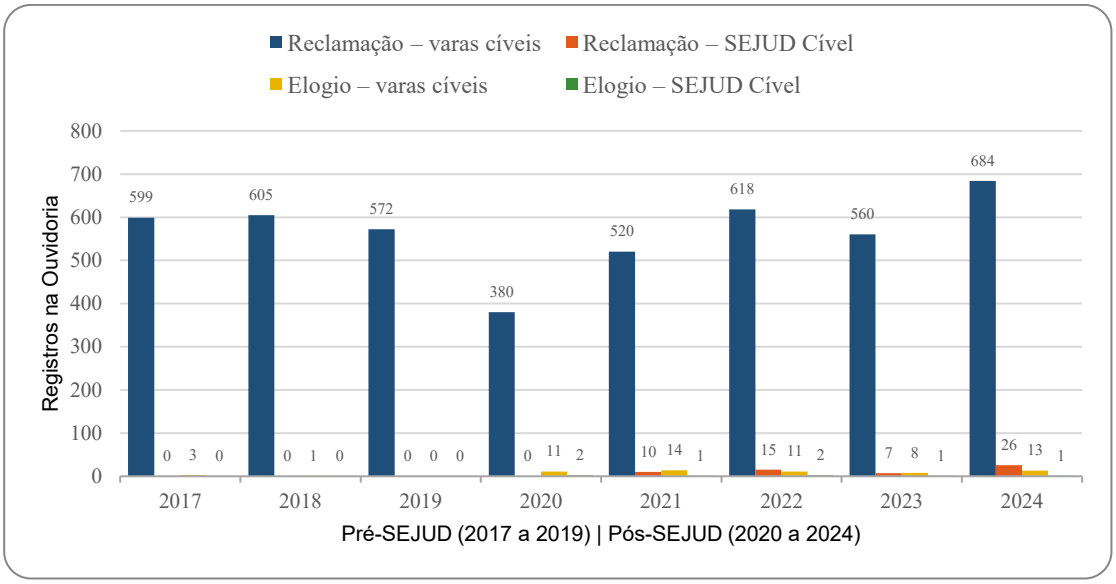
Fonte: elaboração própria (2025), a partir dos dados do Painel de Estatísticas do CNJ.

A taxa de congestionamento reduziu-se em 14 das 16 varas (87,5%). A 11ª VC registrou decréscimo superior a 30%. A 7ª VC, embora com redução de 10,62%, permaneceu acima de 70%, o que reforça a necessidade de intervenção focalizada. A redução pode estar relacionada ao volume de baixas ter sido superior ao de julgados em todo o período, o que é compatível com a hipótese de eficiência da SEJUD Cível na finalização dos processos após a decisão terminativa.

4.7 Registros de reclamações e elogios na Ouvidoria do TJMA

Os registros de reclamações e elogios direcionados às varas cíveis e à SEJUD Cível na Ouvidoria do TJMA foram compilados para o período de 2017 a 2024 (Gráfico 7). Conforme explicitado na seção metodológica, os dados da Ouvidoria operam como proxy indireto e limitado da percepção do jurisdicionado, afetados por viés de autosseleção e subnotificação. Os resultados devem ser interpretados com essa ressalva.

Gráfico 7 – Comparação do registro de reclamações e elogios para as varas cíveis, de 2017 a 2024, e para a SEJUD Cível, a partir de 2020



Fonte: elaboração própria (2025), a partir dos dados da Ouvidoria do TJMA.

Entre 2017 e 2024, as varas cíveis receberam 4.538 reclamações, das quais 92,82% foram por morosidade processual. A SEJUD Cível recebeu 58 reclamações entre 2021 e 2024, das quais 48,28% foram por morosidade. Os elogios às varas, escassos no período pré-SEJUD (quatro entre 2017 e 2019), tornaram-se mais expressivos a partir de 2020.

Para dimensionar a incidência, procedeu-se à normalização pelo volume de casos novos. As 684 reclamações registradas em 2024, diante de 29.775 processos distribuídos, equivalem a cerca de 23 por mil, ante 21,4 por mil em 2020 (380 reclamações para 17.759 casos novos), de modo que as reclamações cresceram 80% no período, acima do crescimento de 67,66% da demanda. Esse comportamento sugere que a melhora objetiva do fluxo processual não reduz automaticamente a percepção de morosidade, e a escassez de elogios em todo o período mostra que o canal é usado sobretudo para queixas, o que impede de tomá-lo como medida de satisfação.

4.8 Síntese dos indicadores

O Quadro 2 consolida os resultados analisados nas subseções anteriores, organizados por indicador, resultado principal, hipótese interpretativa e limitação identificada.

Quadro 2 – Síntese dos indicadores de prestação jurisdicional das 16 varas cíveis após a SEJUD Cível

Indicador	Resultado principal	Hipótese interpretativa	Limitação
Produtividade cartorária (2017–2024)	Aumento de 130,71% na produtividade global em 2024, em relação a 2019, com quadro menor (ao menos 96 servidores em 2019; 59 servidores e 1 estagiário em 2024).	A padronização de procedimentos, centralização de tarefas e uniformização de rotinas tendem a elevar a produtividade por servidor.	Ausência de grupo de controle; quadro de 2019 estimado pelo mínimo observado, sem registro anual de lotação; tarefas por servidor multiplicadas ao menos 3,75 vezes, com risco de intensificação do trabalho; ausência de dados sobre saúde, rotatividade e jornada da equipe.
Produtividade dos gabinetes (2017–2024)	Crescimento de 27,68% na média anual pós-SEJUD; aumento proporcionalmente maior em decisões (71,01%) e sentenças (24,95%).	A prática massiva de atos ordinatórios pela SEJUD Cível pode ter desonerado os gabinetes, redirecionando a capacidade de trabalho para atos de maior complexidade jurídica.	Dados provenientes de bases distintas nos períodos pré e pós-SEJUD; fatores intervenientes não controlados (pandemia, composição dos gabinetes).
Gestão processual — casos novos, julgados e baixados (2020–2024)	Crescimento de 67,66% nos casos novos; julgados cresceram, mas sem superar os casos novos; baixas superaram os julgados em todo o período.	A SEJUD Cível pode ter contribuído para resolver o gargalo cartorário, mas o déficit entre casos novos e julgados evidencia gargalo decisório nos gabinetes.	Não foi possível isolar o efeito do aumento natural da demanda; composição do déficit por tipo processual (conhecimento vs. execução) não foi discriminada.
Tempo até o primeiro julgamento (2021 vs. 2024)	Redução em 11 das 16 varas cíveis; redução agregada de 15,47%; tendência de equalização entre unidades. 7ª VC com aumento atípico de 42,65%.	A otimização dos atos cartorários pode ter aumentado o volume de processos aptos ao julgamento, com efeito indireto sobre a celeridade decisória.	Ausência de dados anteriores a 2021 no Painel do CNJ; fatores específicos de cada vara (vacância, acervo antigo) não controlados.

Tempo até a primeira baixa (2021 vs. 2024)	Redução em 12 das 16 varas cíveis; redução agregada de 17,26%; 7ª VC com aumento de 35,94%.	A SEJUD Cível pode ter otimizado os atos de finalização após a sentença, acelerando o ciclo até o arquivamento.	Mesmas limitações do indicador anterior; tempo de baixa condicionado pelo tempo de julgamento.
Taxa de congestionamento líquida (2020 vs. 2024)	Redução em 14 das 16 varas cíveis (87,5%); 11ª VC com redução superior a 30%; 7ª VC permanece acima de 70%.	O volume de baixas superior ao de julgados sugere eficiência da SEJUD Cível na finalização dos processos, com reflexo na redução do estoque pendente.	Comparação entre dois pontos temporais; variáveis intervenientes (perfil do acervo, litigiosidade repetitiva) não controladas.
Registros da Ouvidoria (2017–2024)	Reclamações às varas cíveis estáveis, com 92,82% por morosidade; reclamações à SEJUD Cível de baixa incidência (58 no total, 2021–2024); aumento de elogios às varas a partir de 2020.	A baixa incidência de reclamações à SEJUD Cível e o aumento de elogios às varas podem indicar percepção favorável do jurisdicionado, embora o canal seja utilizado predominantemente para registro de queixas.	Proxy indireto de percepção, com viés de autosseleção e subnotificação; normalização limitada pela indisponibilidade de dados comparáveis de outros tribunais.

Fonte: elaboração própria (2026).

4.9 Discussão dos achados: eficiência cartorária, deslocamento de gargalos e limites da modernização

A leitura transversal dos indicadores revela, em primeiro lugar, ganho real de eficiência cartorária. A SEJUD Cível esteve associada ao salto expressivo de produtividade, à redução dos tempos médios de tramitação na maioria das varas e à diminuição da taxa de congestionamento em 14 das 16 unidades, resultados convergentes entre si e compatíveis com a hipótese de que a padronização de procedimentos, a centralização de tarefas e a uniformização dos fluxos de trabalho elevam a eficiência do processamento judicial. O volume de 270.047 atos ordinatórios expedidos pela secretaria no período oferece medida concreta da desoneração dos gabinetes, pois são atos que, no modelo tradicional, exigiriam conclusão ao magistrado para despacho simples e que, sob o modelo unificado, são praticados pela secretaria sem intervenção judicial.

O segundo eixo é, possivelmente, o achado de maior interesse analítico deste estudo. Os dados evidenciam, simultaneamente, que a produtividade cartorária cresceu 130,71% em 2024, em relação a 2019, que a produtividade média anual dos gabinetes cresceu 27,68% no

período pós-SEJUD e que o déficit entre casos novos e processos julgados persistiu em todos os anos analisados. Essa assimetria indica que a secretaria unificada prepara e disponibiliza processos para julgamento em ritmo substancialmente superior ao que os gabinetes conseguem absorver. Assim, a centralização e a padronização parecem ter reduzido o gargalo da secretaria, mas tornaram mais visível a morosidade residual do sistema, que está cada vez mais concentrada na capacidade decisória dos gabinetes. Trata-se de resultado que desloca o debate da celebração genérica da eficiência para uma compreensão mais precisa da governança judicial, em que reformas organizacionais podem melhorar etapas específicas do ciclo processual sem, por si sós, resolver os condicionantes estruturais da duração do processo.

De outro lado, um terceiro eixo decorre da análise individualizada por vara cível e desaconselha qualquer leitura homogênea dos efeitos da reforma. Embora a tendência geral seja de melhora, os dados revelam padrões distintos de resposta à unificação cartorária. O primeiro padrão reúne as varas que apresentaram melhora simultânea nos tempos de tramitação e na taxa de congestionamento, aproximando-se do desempenho médio das demais unidades. É o caso da maioria das varas cíveis, com destaque para a 1ª VC, 4ª VC, 5ª VC, 8ª VC e 16ª VC. O segundo padrão compreende varas com variação discreta nos indicadores, mantendo patamares próximos aos de 2021 sem deterioração relevante como a 2ª VC, 10ª VC e 12ª VC. O terceiro padrão, mais crítico, abrange unidades que registraram piora em um ou mais indicadores ou que permaneceram com desempenho muito acima do padrão agregado. A 7ª VC é o caso mais expressivo, com aumento de 42,65% no tempo de julgamento e de 35,94% no tempo de baixa, além de taxa de congestionamento persistentemente elevada acima de 70%.

Nesse sentido, percebe-se que a unificação cartorária opera sobre condições necessárias de eficiência (padronização, centralização, especialização), mas não sobre todas as suas causas suficientes. Fatores como composição do acervo, perfil das ações, vacância de titular, estrutura do gabinete e coordenação entre secretaria e unidade judicial continuam a produzir disparidades que o modelo não elimina automaticamente. Uma outra implicação é de gestão: se o objetivo operacional da SEJUD Cível inclui o nivelamento do desempenho entre as varas, os resultados indicam que esse objetivo exige intervenções diferenciadas conforme o padrão de resposta de cada unidade, com diagnóstico focalizado para as varas críticas, monitoramento para as estáveis e consolidação para as convergentes.

O quarto eixo diz respeito à percepção do jurisdicionado. A SEJUD Cível registrou baixíssima incidência de reclamações diretas na Ouvidoria (58 em quatro anos), mas a taxa de reclamações às varas cíveis, normalizada pelo volume de processos distribuídos, passou de

cerca de 21,4 para 23 por mil entre 2020 e 2024, e a morosidade motivou 92,82% das reclamações às varas e 48,28% das reclamações à SEJUD Cível.

Esse comportamento sugere que a melhora objetiva do fluxo processual não reduz automaticamente a percepção de morosidade por parte do jurisdicionado. Nessa perspectiva, o aumento proporcional das reclamações não invalida os ganhos observados, mas indica que a legitimidade do serviço judicial, do ponto de vista do jurisdicionado, permanece fortemente condicionada à variável tempo, achado que dialoga com a formulação de Sadek (2014) sobre a centralidade da porta de saída para a efetividade do acesso à justiça, bem como a dimensão de *accountability* identificada por Akutsu e Guimarães (2015) como componente da governança judicial.

O quinto eixo diz respeito ao que os indicadores não medem. Todos os números examinados contam atos, tempos e estoques, mas nenhum informa se a decisão resolveu o conflito, se o direito reconhecido foi satisfeito ou em que condições trabalharam as pessoas que produziram esses resultados. Diante do art. 4º do CPC, a baixa processual é a aproximação incompleta da porta de saída, já que o processo arquivado pode corresponder a um crédito não recebido; a multiplicação das tarefas por servidor, a transferência do trabalho de impulso para a secretaria e o déficit decisório dos gabinetes descrevem uma organização sob pressão crescente, num Judiciário em que o CNJ passou a tratar o adoecimento de servidores e magistrados como problema institucional (Brasil, 2024). Cappelletti e Garth (1988) apontaram esse risco nas reformas da terceira onda, e a reforma que converte o gargalo da secretaria em sobrecarga de servidores, ou que acelera a movimentação sem acelerar a solução, substitui um problema por outro. A *accountability*, dimensão da governança judicial (Akutsu; Guimarães, 2012, p. 183), exige, por isso, que a responsabilização alcance também a gestão do arranjo; as metas diárias de cumprimento e o parâmetro correcional de 120 dias (Brasil, 2025b) ganham legitimidade quando acompanhados de dimensionamento das equipes proporcional à demanda (Brasil, 2016), de capacitação continuada e de monitoramento da saúde de quem os cumpre (Brasil, 2015b).

Em síntese, a leitura dos indicadores autoriza afirmar que a SEJUD Cível esteve associada a ganho real de eficiência cartorária, mas que esse ganho não equivale à superação integral da morosidade. A reforma reordenou o fluxo processual, deslocou o principal ponto de estrangulamento da secretaria para os gabinetes, produziu convergência na maioria das varas sem eliminar a heterogeneidade intraorganizacional, melhorou indicadores objetivos sem pacificar a percepção do jurisdicionado sobre a tempestividade e obteve esses resultados com

uma equipe proporcionalmente menor, cujo volume de tarefas por servidor se multiplicou, ao menos, 3,75 vezes. Esses achados, analisados em conjunto, confirmam a perspectiva de que o desempenho judicial é fenômeno sistêmico e relacional, e reformas que incidem sobre um componente do sistema, ainda que com resultados expressivos, não dispensam ações coordenadas sobre os demais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese que orientou este estudo sustenta que a centralização e a padronização dos atos cartorários pela SEJUD Cível tenderiam a elevar a produtividade dos servidores, a reduzir os tempos de tramitação e a ampliar a capacidade de baixa processual. Subsidiariamente, supôs-se que, ao resolver o gargalo cartorário, tenderia a deslocar o principal ponto de estrangulamento do fluxo processual para a capacidade decisória dos gabinetes. Ambas encontraram respaldo nos dados analisados, com as ressalvas que se seguem.

Contudo, o desenho metodológico não autoriza a atribuição causal dos resultados unicamente à SEJUD Cível. Variáveis intervenientes, como pandemia, consolidação do PJe, aumento natural da demanda, rotatividade de magistrados, incidiram no mesmo período. A pesquisa identifica associações temporais compatíveis com a hipótese formulada, mas não demonstrações causais absolutas.

A relevância da pesquisa reside na escassez de estudos empíricos sobre unificação de secretarias com dados longitudinais e indicadores comparáveis. A Lei Estadual nº 12.618/2025 (Maranhão, 2025), que autorizou a expansão do modelo para todo o Judiciário maranhense, confere ao estudo relevância adicional ao oferecer avaliação estruturada que pode subsidiar a implementação.

Os resultados permitem identificar três implicações. A primeira diz respeito ao deslocamento do gargalo, pois a SEJUD Cível prepara processos para julgamento em ritmo superior ao que os gabinetes absorvem, o que exige ações complementares de fortalecimento das equipes de assessoria e gestão dos processos conclusos. A segunda refere-se à sustentabilidade e às pessoas que sustentam o modelo: as tarefas por servidor multiplicaram-se, ao menos 3,75 vezes entre 2019 e 2024, e a manutenção desse ritmo, com quadro reduzido, exige dimensionamento da força de trabalho proporcional à demanda, capacitação continuada e monitoramento da saúde dos servidores, sem os quais a eficiência obtida pode converter-se em adoecimento e rotatividade. A terceira trata do nivelamento incompleto, já que a persistência

de desempenho atípico em unidades como a 7ª VC demonstra que a homogeneização não é resultado automático da unificação cartorária.

Do ponto de vista normativo, os resultados sugerem que o modelo constitui prática de governança judicial com potencial de contribuir para a efetivação do direito à razoável duração do processo, desde que acompanhado das condições institucionais necessárias à sua sustentabilidade e de instrumentos que verifiquem se a celeridade alcançada se traduz em satisfação efetiva do direito, como exige o art. 4º do CPC.

Em síntese, os dados são compatíveis com a hipótese de que a SEJUD Cível esteve associada à melhora de múltiplas dimensões da prestação jurisdicional, mas o resultado mais relevante está na identificação de seus limites. A unificação cartorária não resolve sozinha a morosidade judicial nem a intensa litigiosidade que a alimenta; ela reordena o sistema, melhora etapas determinantes do fluxo processual e desloca o foco analítico para outros gargalos estruturais do primeiro grau.

Pesquisas futuras podem avançar em estudos comparativos com unidades não submetidas à unificação, às avaliações de custo-efetividade e às análises individualizadas por vara cível. A agenda mais urgente é a que este trabalho não pôde cumprir: a de ouvir servidores, assessores, magistrados, advogados e jurisdicionados; e reunir dados de absenteísmo-doença, rotatividade, qualidade das decisões e satisfação efetiva dos direitos reconhecidos, para que a avaliação do modelo incorpore a perspectiva de quem o opera e de quem depende dele.

A distância entre a porta de entrada e a porta de saída do sistema judicial permanece como desafio central da administração da justiça brasileira, e a reorganização das secretarias judiciais pode contribuir para encurtá-la, desde que compreendida como componente de uma política mais ampla de governança, atenta à eficiência e à celeridade, mas também à efetividade da prestação jurisdicional e às condições de trabalho de quem a realiza.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/23999/22753. Acesso em: 3 nov. 2026.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/51580/50363. Acesso em: 3 nov. 2026.

BEZERRA, Camila Grace Diniz; SAMPAIO, Rosiane Eduarda Galvão Fernandes. O impacto do processo judicial eletrônico e da criação da central de processos eletrônicos no cumprimento das metas nacionais do conselho nacional de justiça pelo Poder Judiciário de Rondônia. **Revista da Emeron**, Porto Velho, RO, n. 27, p. 123-145, 2021. Disponível em: https://periodicos.emeron.edu.br/index.php/emeron/article/view/21. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 3 abr. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 9, 31 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 20 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 17 mar. 2015a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 12 nov. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Estrutura das unidades e dos serviços de saúde nos tribunais**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024. Disponível em: https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/bitstream/123456789/797/1/estrutura-das-unidades-e-dos-servicos-de-saude-nos-tribunais-1.pdf. Acesso em: 3 nov. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Formas alternativas de gestão processual**: a especialização de varas e a unificação de serventias. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/handle/123456789/521. Acesso em: 12 nov. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2025**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2025a. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/11/justica-em-numeros-2025.pdf. Acesso em: 3 nov. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento nº 193, de 15 de maio de 2025**. Dispõe sobre a fixação do prazo de 120 (cento e vinte) dias corridos como parâmetro para aferição de eventual morosidade do juízo, a ser observado em âmbito disciplinar e na atividade fiscalizatória das Corregedorias. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2025b. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6126. Acesso em: 15 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números**: Painel de Estatísticas do Poder Judiciário. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2026. Disponível em: https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/. Acesso em: 1 set. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **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, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 207, de 15 de outubro de 2015**. Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2015b. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189. Acesso em: 3 nov. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016**. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274. Acesso em: 3 nov. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 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. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4133. Acesso em: 10 abr. 2025.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

DELGADO, José Augusto. Responsabilidade civil do estado pela demora na prestação jurisdicional. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 153, p. 259-270, jul./set. 1983. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/43925. Acesso em: 18 abr. 2025.

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, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar./abr. 2013. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15969/1/ARTIGO_DesempenhoJudiciarioConceituacao.pdf. Acesso em: 3 nov. 2026.

MARANHÃO (Estado). Tribunal de Justiça do Maranhão. **Portaria-CGJ – 4174/2019**. Resolve designar os Juízes de Direito e os servidores abaixo relacionados para compor o Grupo de Trabalho para implantação do Projeto da Secretaria Judicial Única Digital das Varas Cíveis do Termo Judiciário de São Luís. São Luís: Corregedoria-Geral da Justiça/ Tribunal de Justiça do Maranhão, 2019a.

MARANHÃO (Estado). Tribunal de Justiça do Maranhão. **Portaria-Conjunta – 15/2019**. Institui o programa “digitalizar já” e o “selo unidade 100% digital” no Poder Judiciário do Estado do Maranhão. São Luís: Tribunal de Justiça do Maranhão, 2019b. Disponível em:

https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/portaria_conjunta_gp_152019_07082019_1446.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

MARANHÃO (Estado). Tribunal de Justiça do Maranhão. **Portaria-Conjunta – 16/2019**. Altera e acresce disposições da Portaria-Conjunta nº 5/2019. São Luís: Tribunal de Justiça do Maranhão, 2019c. Disponível em: https://www.tjma.jus.br/atos/tj/geral/429888/38/o. Acesso em: 12 nov. 2024.

MARANHÃO (Estado). Tribunal de Justiça do Maranhão. **Portaria-TJ – 1545/2020**. Resolve, transferir a lotação dos servidores abaixo relacionados para a Secretaria Única Digital das Varas Cíveis, Termo Judiciário de São Luís, Comarca da Ilha de São Luís. São Luís: Tribunal de Justiça do Maranhão, 2020a.

MARANHÃO (Estado). Tribunal de Justiça do Maranhão. **Provimento – 15/2020**. Dispõe sobre as atribuições e procedimentos da Secretaria Judicial Única Digital das Varas Cíveis do Termo Judiciário de São Luís da Comarca da Ilha de São Luís – SEJUD Cível. São Luís: Tribunal de Justiça do Maranhão, 2020b. Disponível em: https://www.tjma.jus.br/atos/cgj/provimentos/titulo-provimento/432773. Acesso em: 12 nov. 2024.

MARANHÃO (Estado). Tribunal de Justiça do Maranhão. **Resolução-GP – 17/2020**. Dispõe sobre a criação da Secretaria Judicial Única Digital das Varas Cíveis do Termo Judiciário de São Luís, da Comarca da Ilha de São Luís – SEJUD Cível e dá outras providências. São Luís: Tribunal de Justiça do Maranhão, 2020c. Disponível em: https://www.tjma.jus.br/atos/portal/geral/432440/132/pnao. Acesso em: 12 nov. 2024.

MARANHÃO (Estado). Lei nº 12.618, de 4 de agosto de 2025. Dispõe sobre a criação da Secretaria Judiciária Única Digital de 1º Grau do Estado do Maranhão. **Diário Oficial do Poder Executivo**: São Luís, p. 3-4, 4 ago. 2025. Disponível em: https://www.tjma.jus.br/legislacao/tj/geral/434647/171/lib. Acesso em: 8 nov. 2025.

MAZZINI, Cristiano. A tecnologia, o acesso à justiça no Poder Judiciário de Rondônia e o covid-19. **Revista da Emeron**, Porto Velho, RO, n. 32, p. 273-296, 2023. Disponível em: https://periodicos.emeron.edu.br/index.php/emeron/article/view/231. Acesso em: 2 ago. 2025.

MAZZINI, Cristiano. **Curso de Cartórios Unificados em perspectiva**: da experiência da CPE ao fortalecimento das SEJUDs no TJMA. São Luís: ESMAM, 2025.

PACCINI, Danilo Augusto Kanthack; WATANABE, Carolina Yukari Veludo. **Avaliação de efetividade**: resultados da CPE como Política Pública. Recife: Even3 Publicações, 2020. Disponível em: https://publicacoes.even3.com.br/book/avaliacao-de-efetividade-resultados-da-cpe-como-politica-publica-150995. Acesso em: 12 jul. 2025.

SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. **Revista USP**, São Paulo, n. 101, p. 55-66, mar./abr./maio 2014. Disponível em: https://revistas.usp.br/revusp/pt_BR/article/view/87814/90736. Acesso em: 3 nov. 2026.

SEJUD de 1º Grau completa cinco anos com produtividade de mais de 30 milhões de expedientes. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**, Fortaleza, 4 jul. 2024. Disponível

em: https://www.tjce.jus.br/noticias/sejud-de-1o-grau-completa-cinco-anos-com-produtividade-de-mais-de-30-milhoes-de-expedientes/. Acesso em: 15 maio 2025.

ZAVASCKI, Teori Albino. Eficácia social da prestação jurisdicional. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 248-253, nov. 1993. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/revfacdir/article/download/68828/38928. Acesso em: 3 nov. 2026.