Ano VII, v.2 2026 | submissão: 10/08/2026 | aceito: 14/08/2026 | publicação: 17/08/2026

Qualidade decisória e coerência no serviço público digital

Decision quality and consistency in digital public service

Calidad de la decisión y coherencia en el servicio público digital

Amanda Yamanaka Akamine

Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande. Servidora pública com atuação em processos administrativos de trânsito e no apoio técnico à atividade jurisdicional.

Resumo

O estudo investiga como a pesquisa jurídica, a gestão documental e o desenho de fluxos digitais podem elevar a qualidade das decisões tomadas em organizações públicas. O problema ganha relevância diante de grandes estoques processuais, pressão por produtividade e crescente uso de automação na triagem e elaboração de documentos.Com base em análise normativa e revisão interdisciplinar, propõe-se um modelo de qualidade composto por correção jurídica, coerência, inteligibilidade, tempestividade, rastreabilidade e possibilidade de revisão. A tecnologia é tratada como infraestrutura de apoio, não como substituta da responsabilidade institucional ou da avaliação humana.

Palavras-chave: processo administrativo; governo digital; fundamentação; acesso à justiça; governança.

Abstract

This study investigates how legal research, document management, and digital workflow design can improve the quality of decisions produced by public organizations. The issue is increasingly relevant given large case backlogs, productivity pressures, and the expanding use of automation in triage and document drafting.

Based on normative analysis and interdisciplinary review, the article proposes a quality model comprising legal correctness, consistency, intelligibility, timeliness, traceability, and reviewability. Technology is treated as supporting infrastructure, not as a replacement for institutional responsibility or human assessment.

Keywords: administrative proceedings; digital government; legal reasoning; access to justice; governance.

Introdução

A tomada de decisões públicas ocorre sob tensão permanente entre o volume e a atenção individual. O problema não se resolve escolhendo um dos polos. A resposta institucional precisa combinar tratamento tempestivo, coerência interpretativa e exame suficiente dos elementos que tornam cada processo singular.

O relatório Justiça em Números 2024 registrou 35,3 milhões de casos novos e um estoque aproximado de 83,8 milhões de processos pendentes ao final de 2023. A magnitude não autoriza comparações automáticas entre órgãos, mas demonstra por que fluxos, pesquisa e informação passaram a integrar a própria qualidade da decisão.

Este artigo sustenta que a produtividade útil é aquela que encerra corretamente o conflito e produz uma decisão compreensível e revisável. Minutas, bancos de precedentes e automação podem reduzir

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 10/08/2026 | aceito: 14/08/2026 | publicação: 17/08/2026

tarefas repetitivas, desde que submetidos a critérios jurídicos, ao controle de versões e à supervisão humana.

2 Metodologia

A pesquisa é qualitativa, exploratória e interdisciplinar. Combina dogmática jurídica, literatura em administração pública e documentos institucionais sobre transformação digital, governança de dados e inteligência artificial.

Foram examinados a Constituição Federal, o Código de Processo Civil, a Lei nº 9.784, de 1999, a Lei de Governo Digital, a LGPD e atos do Conselho Nacional de Justiça, com destaque para a Resolução nº 332, de 2020.

A literatura foi selecionada por sua pertinência às categorias de motivação, precedentes, burocracia, qualidade regulatória e automação. Weber, Simon, Di Pietro, Medauar, Wirtz, Weyerer e Geyer são mobilizados sem apagar as diferenças de objeto e de contexto.

Os dados do CNJ servem à contextualização da escala. Não se estimam efeitos causais nem produtividade individual. O modelo proposto deve ser validado localmente por meio de auditoria, séries históricas e indicadores que combinem quantidade, qualidade e experiência do usuário.

3 Capacidade institucional diante do volume

Grandes estoques alteram a organização do trabalho. Quando a unidade reage apenas a metas numéricas, cresce o incentivo a abreviar fundamentações e a reproduzir textos. Simon (1997) demonstrou que decisões organizacionais ocorrem sob racionalidade limitada; o desenho de processos deve compensar os limites de atenção, não ocultá-los.

A especialização distribui o conhecimento e reduz o tempo de busca, mas pode fragmentar a compreensão do caso. Fluxos maduros preservam a visão do conjunto por meio de relatórios estruturados, referências aos documentos e pontos claros de revisão.

O estoque não é homogêneo. Classes processuais, complexidade probatória e consequências jurídicas variam. Medir apenas a quantidade de tarefas concluídas mistura tarefas distintas e pode premiar a seleção de casos simples em detrimento daqueles que demandam maior cuidado.

Capacidade inclui pessoas, conhecimento, sistemas e coordenação. Investir em software sem atualizar taxonomias ou treinar equipes cria uma nova camada sobre problemas antigos. O custo aparece na correção posterior e na perda de confiança.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 10/08/2026 | aceito: 14/08/2026 | publicação: 17/08/2026

Planejamento adequado combina previsão de demanda, distribuição por competência e mecanismos de apoio. Picos precisam ser tratados sem transformar excepcionalidade em padrão permanente de simplificação decisória.

4 Fundamentação como infraestrutura de confiança

A Constituição exige a motivação das decisões judiciais, e o processo administrativo também se submete ao dever de explicitar as razões. A fundamentação permite ao destinatário compreender o resultado e ao revisor controlar os fatos, as normas e as inferências.

Uma decisão extensa não é necessariamente suficiente. Qualidade depende de enfrentar argumentos capazes de alterar a conclusão. O Código de Processo Civil, especialmente o artigo 489, oferece referência importante ao rejeitar motivos genéricos e citações sem relação demonstrada com o caso.

Estruturas de minuta podem separar o relatório, as questões controvertidas, os fundamentos e o dispositivo. Essa arquitetura facilita a leitura e a revisão. Ela deve funcionar como um roteiro de raciocínio, não como um formulário que decide antecipadamente.

Linguagem clara reduz a distância entre a instituição e o cidadão. Clareza não exige abandonar precisão técnica. Exige definir termos, ordenar razões e declarar consequências práticas, inclusive prazos e vias de impugnação.

A confiança também depende de admitir limites. Quando faltam documentos ou há controvérsia relevante, a decisão deve registrar a incerteza e justificar a distribuição do ônus argumentativo ou probatório.

5 Pesquisa jurídica e coerência interpretativa

A pesquisa jurídica de qualidade começa pela identificação da questão, não pela busca de uma frase favorável. A legislação vigente, a hierarquia normativa, o contexto do precedente e as alterações posteriores precisam ser conferidos antes da incorporação à minuta.

O Código de Processo Civil determina a uniformidade, a estabilidade, a integridade e a coerência da jurisprudência. Esses atributos não significam repetição cega. Casos distintos podem exigir soluções distintas, desde que a diferença seja explicitada.

Bancos de precedentes precisam conter metadados confiáveis, como versão, órgão julgador, data, tema e situação atual. Repositórios sem curadoria acumulam decisões superadas e aumentam o risco de erro sob a aparência de autoridade.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 10/08/2026 | aceito: 14/08/2026 | publicação: 17/08/2026

A divergência é informativa quando documentada. Ela pode revelar uma mudança social, uma lacuna normativa ou um conflito entre objetivos públicos. A governança do conhecimento deve permitir registrar divergências e encaminhá-las às instâncias competentes.

Revisões amostrais podem medir citação inadequada, omissão de argumento e incoerência entre fundamentos e dispositivo. Esses achados orientam a formação e a correção sistêmica, sem converter a avaliação em punição automática.

6 Fluxos digitais e gestão documental

O documento eletrônico precisa manter a autenticidade, a integridade e o contexto. Nomear arquivos, indexar peças e controlar versões são tarefas aparentemente operacionais que afetam diretamente a prova e a fundamentação.

A tramitação deve reduzir cliques sem eliminar controles essenciais. Campos obrigatórios têm sentido quando previnem perda de informação relevante. Excesso de exigências, ao contrário, transfere custos ao usuário e estimula o preenchimento meramente formal.

A integração entre sistemas evita a repetição de digitação e inconsistências cadastrais. Contudo, a interoperabilidade amplia a superfície de risco. Bases legais, finalidade e perfis de acesso devem ser definidos antes do compartilhamento.

A continuidade de serviço exige cópias de segurança, testes de recuperação e procedimentos para indisponibilidade. O protocolo não pode depender de uma plataforma sem alternativa documentada para falhas críticas.

A gestão documental completa termina com a retenção e o descarte. Guardar tudo indefinidamente aumenta o custo e o risco de exposição. Eliminar cedo demais destrói a prova e a memória institucional.

7 Automação, inteligência artificial e responsabilidade

A automação baseada em regras pode atribuir campos e encaminhar tarefas. Sistemas de inteligência artificial podem apoiar a classificação, o resumo e a busca. Nenhuma dessas funções elimina a responsabilidade de quem assina ou valida a decisão.

A Resolução CNJ nº 332, de 2020, estabelece parâmetros de ética, transparência, governança e controle para a inteligência artificial no Judiciário. Seu mérito está em tratar tecnologia como objeto de responsabilidade institucional, não como solução neutra.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 10/08/2026 | aceito: 14/08/2026 | publicação: 17/08/2026

Wirtz, Weyerer e Geyer (2019) identificam benefícios e riscos da inteligência artificial no setor público, entre eles eficiência, opacidade, discriminação e déficit de capacidade. O balanço depende da tarefa, dos dados e das salvaguardas adotadas.

Revisão humana precisa ser efetiva. Confirmar automaticamente uma sugestão não é supervisão. O revisor deve acessar fontes, compreender os limites do sistema e possuir autoridade para discordar sem penalização indevida.

Incidentes devem ser registrados e analisados. Taxa de correção, tipos de erro e grupos mais afetados devem integrar os relatórios de governança. A aprendizagem depende de reconhecer falhas sem normalizá-las.

8 Indicadores de qualidade e valor público

Indicadores formam comportamento. Metas restritas a volume e prazo podem induzir encerramentos frágeis. Um painel equilibrado inclui tempo, estoque, taxa de reforma, reabertura, completude documental e compreensão do usuário.

A Figura 1 mostra que os processos pendentes superam amplamente o fluxo anual de novos e baixados no Judiciário. O dado não prova ineficiência individual. Ele evidencia um problema sistêmico que exige prevenção de demanda, gestão de acervo e qualidade desde a primeira decisão.

O valor público não se reduz à economia financeira. Moore (1995) associa a atuação pública a resultados socialmente valiosos, à legitimidade e à capacidade operacional. Uma decisão rápida que gera novo litígio pode custar mais e entregar menos valor.

Custos devem ser apurados ao longo de todo o ciclo. Horas de análise, infraestrutura, licenças, suporte, comunicações e correções posteriores devem ser incluídas na conta. Atribuir economia sem linha de base e sem período comparável produz narrativa, não evidência.

A avaliação deve combinar dados quantitativos e leitura qualitativa de amostras. Números revelam padrões; análise de decisões explica por que esses padrões surgem. A combinação sustenta intervenções mais precisas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 10/08/2026 | aceito: 14/08/2026 | publicação: 17/08/2026

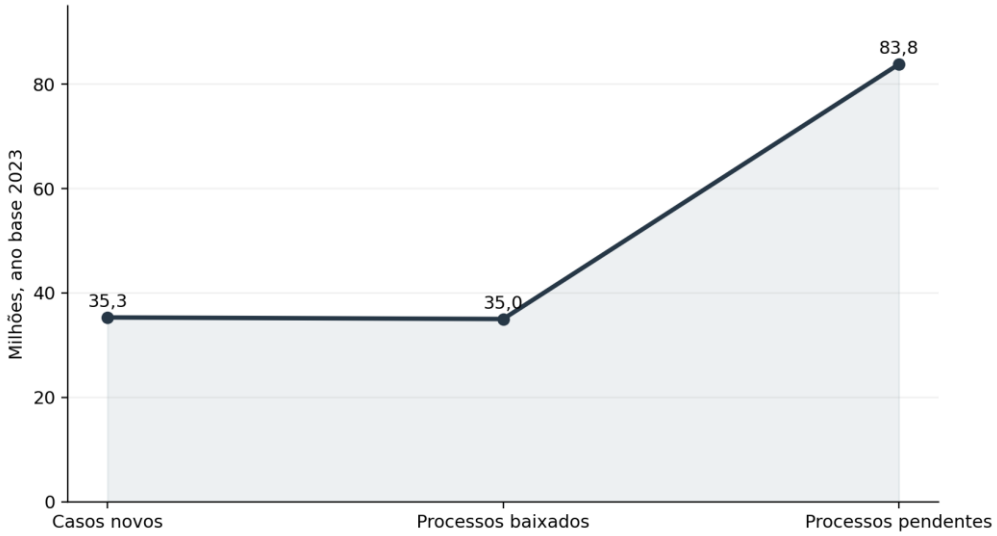

Figura 1 Fluxo e estoque processual no Judiciário brasileiro

Fonte: elaboração própria, com dados do Conselho Nacional de Justiça, Justiça em Números 2024, ano-base 2023. Valores arredondados.

Considerações finais

A qualidade decisória resulta de uma cadeia, não de um ato isolado. Cadastro, organização documental, pesquisa, redação, revisão e comunicação influenciam o resultado final.

O volume processual exige produtividade, mas a métrica precisa reconhecer complexidade. Comparações sem ajuste por classe, matéria e consequência jurídica geram incentivos inadequados.

A fundamentação é um instrumento de trabalho e de controle. Ao explicitar fatos, normas e inferências, ela reduz a ambiguidade e permite uma revisão responsável.

A coerência jurisprudencial depende de uma pesquisa contextualizada. Repositórios precisam de curadoria, atualização e metadados que indiquem a situação do entendimento utilizado.

Fluxos digitais elevam a qualidade quando preservam a integridade, o contexto e a continuidade. A simplificação útil elimina etapas redundantes sem comprometer as garantias.

Automação pode aliviar tarefas repetitivas, desde que seus limites sejam conhecidos. A supervisão humana efetiva requer competência, tempo e a possibilidade real de discordância.

A eficiência econômica deve ser demonstrada pelo custo do ciclo completo. Retrabalho, reforma, reabertura e atendimento adicional são despesas tão relevantes quanto a infraestrutura e as licenças.

O modelo proposto reúne correção, coerência, inteligibilidade, tempestividade, rastreabilidade e revisão. Seu uso responsável exige testes locais, transparência metodológica e disposição institucional para corrigir o que os dados revelarem.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 10/08/2026 | aceito: 14/08/2026 | publicação: 17/08/2026

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.
BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil.
BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.
BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital.
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 332, de 21 de agosto de 2020. Dispõe sobre ética, transparência e governança na produção e no uso de inteligência artificial no Poder Judiciário.
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2024. Brasília, DF: CNJ, 2024.
DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.
MEDAUAR, Odete. Direito administrativo moderno. 21. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
MOORE, Mark H. Creating public value. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
SIMON, Herbert A. Administrative behavior. 4. ed. New York: Free Press, 1997.
WIRTZ, Bernd W.; WEYERER, Jan C.; GEYER, Carolin. Artificial intelligence and the public sector. International Journal of Public Administration, v. 42, n. 7, p. 596–615, 2019. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498103.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.