

A POSSIBILIDADE DE INCREMENTO DA EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL BRASILEIRA A PARTIR DA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

THE POSSIBILITY OF INCREASING EFFICIENCY IN BRAZILIAN JURISDICTIONAL PROVISION FROM THE ADMINISTRATION OF JUSTICE

Ana Carla Werneck 1

Resumo. A crise vivenciada pelo Judiciário enseja a indagação que norteia o presente estudo: o princípio da eficiência pode ser incrementado pela administração da justiça? O objetivo é, portanto, apresentar uma proposta de melhoria para a eficiência na prestação jurisdicional. Especificamente, busca-se examinar a noção de serviço público, a fim de aferir o enquadramento da prestação jurisdicional, verificar o princípio da eficiência como balizador da prestação jurisdicional, analisar o panorama do Poder Judiciário, por meio de números do acervo e da duração dos processos judiciais referente aos anos de 2018 a 2021, e identificar o cenário como uma “nova” crise. O presente artigo contribui para a evolução da temática, vez que há escassez de debates nessa perspectiva. Ao final, foi possível concluir que instrumentos, como o juiz-gestor, pode impactar positivamente o atingimento da eficiência da prestação jurisdicional. O acesso aos dados, de maneira mais aprofundada e específica, mostrou ser um limitador da pesquisa. Estudos comparatistas com a administração judiciária norte-americana podem configurar uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Prestação Jurisdicional. Serviço Público. Eficiência. Administração da Justiça.

Abstract. The crisis experienced by the Judiciary gives rise to the question that guides this study: can the administration of justice increase the principle of efficiency? The objective is, therefore, to present a proposal for improving efficiency in judicial provision. Specifically, we examine the notion of public service, to assess the framework of judicial provision, verify the principle of efficiency as a guide for judicial provision, analyze the panorama of the Judiciary, using numbers from the collection and the duration of legal proceedings for the years 2018 to 2021, and identify the scenario as a “new” crisis. This article contributes to the evolution of the topic, as there is a lack of debate on this perspective. In the end, it was possible to conclude that instruments such as the judge-manager allow a positive impact on achieving the efficiency of judicial provision. Access to data in a more in-depth and specific way proved to be a limitation of the research. Comparative studies with North American judicial administration may configure a research agenda.

Keywords: Jurisdictional Provision. Public service. Efficiency. Administration of Justice.

1 Bolsista de Desenvolvimento Tecnológico Industrial do CNPq - Nível A. Professora, Consultora e Mentora em Gestão Judiciária. Em estágio pós-doutoral em Administração na Universidade de Brasília – UnB. Doutora em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) e Mestre em Direito pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil (UniBrasil). Visiting Foreign Scholar na Fordham Law School, Nova York/EUA. Pós-Graduada pela Universidade de Coimbra/Portugal. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3665697925711283>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4642-8980>. E-mail: anacarla@acwconsultoria.com.br

Introdução

O abarrotamento de processos na justiça brasileira traz reflexos diretos na lentidão nos julgamentos. É cediço que a demora irrazoável dos processos em tramitação pode causar impactos relevantes, a exemplo do prejuízo com relação à produção de provas, o abalo quanto à confiança dos cidadãos na justiça e o déficit no desenvolvimento econômico-social (comércio, financiamento, investimento, por exemplo). Assim é que a eficiência merece relevo, a fim de se atingir, não só a sua consecução, mas também outros direitos que podem advir com tal desiderato.

A partir deste cenário é que se apresenta a indagação que norteia este texto: diante da “nova” crise que enfrenta o Poder Judiciário, o princípio da eficiência pode ser incrementado pela administração da justiça?

O objetivo geral deste estudo é apresentar uma proposta de melhoramento para a eficiência na prestação jurisdicional. Para tanto, os objetivos específicos se consubstanciam nos seguintes: (i) examinar a noção de serviço público, a fim de aferir o enquadramento da prestação jurisdicional nesta perspectiva; (ii) verificar o princípio da eficiência como balizador da prestação jurisdicional; (iii) analisar o panorama do Poder Judiciário, por meio de números do acervo e da duração dos processos judiciais; e (iv) identificar o cenário como uma “nova” crise.

O método de abordagem desta pesquisa é o dedutivo, vez que parte de bases conceituais gerais e necessárias para demonstrar o que se objetivou. Quanto à técnica de pesquisa, o trabalho foi desenvolvido por busca em documentação indireta, abarcando as pesquisas documental e bibliográfica, as quais foram realizadas mediante a análise de relatórios do Judiciário, bem como da leitura de artigos jurídicos, revistas científicas, doutrina e legislação.

O presente estudo se apresenta como uma contribuição ímpar, vez que a temática da administração da justiça no cenário brasileiro encontra-se pouco explorada, em que pese o Judiciário necessitar de soluções inovadoras para proporcionar uma prestação jurisdicional eficiente ao jurisdicionado.

Os principais achados desta pesquisa poderão ser observados a partir de alguns instrumentos da administração judiciária, por exemplo, a figura do juiz-gestor e, também, dos laboratórios de inovação, os quais se mostraram benéficos à melhoria da prestação jurisdicional.

A disponibilização de dados, por meio do relatório “Justiça em Números”, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça, mostra-se como peça fundamental para a análise do cenário do Judiciário. Porém, um dos limitadores desta pesquisa ocorre em termos de profundidade destes dados, por exemplo, quando se analisa a duração razoável média dos processos judiciais.

Diante de todo o apanhado que se pretendeu apresentar, também, ao final, aborda-se uma agenda de pesquisa, a partir dos estudos aqui realizados, a fim de promover a amplitude que o tema merece.

É sob o viés de trazer uma reflexão acerca dos problemas que vivencia o Poder Judiciário que, então, o presente estudo se apresenta, ainda no afã de contribuir para o melhoramento.

Método de pesquisa

O método de pesquisa para alcance dos objetivos propostos neste estudo envolve uma abordagem dedutiva, baseada em extensa revisão de literatura, e parte de bases conceituais gerais e necessárias para demonstrar, por meio de estruturas de raciocínio, o que se objetivou encontrar (Worster, 2013).

Quanto à técnica de pesquisa, este trabalho foi desenvolvido por meio de buscas em repositórios de documentação indireta, incluindo pesquisas documental e bibliográfica, as quais foram analisadas mediante relatórios do Judiciário, bem como a partir da leitura de artigos jurídicos, revistas científicas, doutrina e legislação.

Revisão de literatura

A New Public Management como arcabouço teórico

O fenômeno da *New Public Management (NPM)* (no original inglês), Nova Gestão Pública, ou administração pública gerencial (Newman; Clarke, 2012, p. 354), é o pano de fundo do presente estudo, ao passo que tem como premissa o enquadramento da atividade judicial como serviço público.

Em que pese a NPM tenha tido seu início na década de 1970, foi na década seguinte que sua adesão se tornou mais afluída. Essa abordagem foi responsável por trazer a proposta de transplantar o modelo de serviços do setor privado para o público, por meio de uma maior eficiência, objetivando, ainda, a redução de custos, a fim de se atingir uma maior eficácia na prestação de serviços.

Segundo Christopher Cropper Hood, precursor da expressão, a ascensão da NPM pode estar relacionada às seguintes razões, as quais são universais: (i) frear o governo, em termos de diminuição de gastos públicos e de pessoal; (ii) enfatizar a mudança de direção à privatização ou “quase-privatização”; (iii) o desenvolvimento de mecanismos de automação, por exemplo em tecnologia da informação, para melhoramento na produção e distribuição dos serviços públicos; e por fim, (iv) *“and the development of a more international agenda, increasingly focused on general issues of public management, policy design, decision styles and intergovernmental cooperation, on top of the older tradition of individual country specialisms in public administration”* (“o desenvolvimento de uma agenda mais internacional, cada vez mais focada em questões gerais de gestão pública, *design* simplificado, estilos de decisão e cooperação intergovernamental, além da tradição mais antiga de especializações de cada país em administração pública”) (Hood, 1991, p. 3).

Destaca-se, ainda, que o pilar de sustentação da NPM é o gerencialismo. Tal fator é de relevo, na medida em que este é focado em práticas que permitem um melhor desempenho, por meio de procedimentos que têm como cerne a própria eficiência, mas também a competitividade. Duas características, portanto, originadas do setor privado.

A NPM foi um movimento de reforma do Estado em nível mundial, vindo a atingir o Brasil, aonde o desígnio, naquele momento, era a criação novos arranjos organizacionais de estruturas de atuação estatal. Fez-se isso a partir de um novo modelo, que era o gerencial, a fim de permitir uma maior flexibilidade e a possibilidade de se atingir a eficiência.

Em termos práticos, a administração pública gerencial foi inserida pela Emenda Constitucional (EC) n.º 19/1998, que se apresentou com o seguinte escopo: “modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências” (Brasil, 1998).

Não obstante a referida reforma ter sido realizada apenas no Poder Executivo, o Poder Judiciário também foi impactado por esse momento. Antônio Ernani Pedrosa Calhã (2010, p. 222), inclusive, aponta que a má administração judiciária compôs o quadro avaliativo do déficit institucional, de incapacidade do Estado de cumprir suas funções básicas.

A prestação jurisdicional como serviço público

Ao refletir sobre o que pode ser enquadrado como serviço público, primeiramente, há que se partir do pressuposto que a sua definição não é estanque. Ela recebe variações importantes, inclusive escolhas políticas trazem impactos salutares para que se possa delimitar suas diretrizes. Inclusive por este motivo que muito se objetiva explicar sobre a noção e não definição da expressão (Grau, 2003, p. 264-265).

Assim é que, na identificação da prestação jurisdicional como serviço público, é necessário compreender que, para estar na moldura da expressão serviço público, é preciso, via de regra, pertencer a um dos sentidos (ou critérios) que decorrem da natureza do instituto.

Em síntese, o que os diferencia é “basicamente” a origem (não subjugando seus elementos internos – material, subjetivo e formal). Na vertente ampla, são considerados todos aqueles que são emanados pelo Estado em sua integralidade – Executivo, Legislativo e Judiciário, mas, para a

restrita, apenas os que se originam da Administração Pública – na sua órbita objetiva (Aragão 2009, p. 9-10). Logo, apenas o Executivo e, ainda, apenas as atividades administrativas do Estado.

A doutrina brasileira é formada por autores que defendem tanto uma quanto a outra vertente. Celso Antônio Bandeira de Mello (2015, p. 695), Marçal Justen Filho (2014, p. 727), Diogo de Figueiredo Moreira Neto (2014, p. 469) e Adriana da Costa Ricardo Schier (2009, p. 29-30) adotam um conceito restrito de serviço público, ao passo que Maria Sylvania Zanella Di Pietro (2021), Odete Medauar (2015, p. 366), Lúcia Valle Figueiredo (2008, p. 80-81), Edmir Netto de Araújo (*apud* Araujo, 2007, p. 101) e Rafael Carvalho Rezende Oliveira (2015, p. 219), o sentido amplo. Segundo os dois últimos autores referenciados, o sentido amplo é o mais aceito na doutrina brasileira, em que pese não ser ter uma classificação mais acertada – até porque, como exarado, trata-se de uma terminologia volátil.

Ainda na perspectiva da vertente ampla, José da Silva Pacheco (*apud* Dergint, 2007, p. 101), ao analisar o tema da responsabilidade civil na Constituição Federal de 1988, defende que a expressão deve ser concebida “como gênero, de que o serviço administrativo seria mera espécie, abrangendo, desse modo, a atividade ou função jurisdicional e também a legislativa, e não somente a administrativa do Poder Executivo”.

Outros autores, também no escopo do estudo da responsabilidade civil do Estado, mas verticalizando para a função jurisdicional, expressamente inserem a atividade jurisdicional como sendo um serviço público, a exemplo do saudoso José Cretella Júnior (2000, p. 637), de Jailton Ribeiro Soares (2021, p. 60), Carla Evelise Justino Hendges (2008, p. 46), Adalmir Oliveira Gomes e Walter José Faiad de Moura (2018, p. 470), Eduardo Felipe Veronese (2018, p. 57) e Gleice Leila Barral (2015, p. 11).

No intuito de tecer um enquadramento mais escorreito, não se pode deixar de analisar os três critérios básicos (subjetivo, objetivo e formal), que são utilizados pela maioria da doutrina para trazer uma concepção daquilo que pode ser enquadrado como serviço público, independente se inserido na vertente ampla ou restrita.

Traçando, portanto, a análise dos referidos critérios, no que tange à prestação jurisdicional, tem-se que: (i) em sentido subjetivo, o Estado é composto por seus três poderes, dos quais faz parte o Poder Judiciário; (ii) em sentido objetivo, os serviços judiciários atendem os interesses da coletividade, inclusive porque seu objetivo primordial é a pacificação social; e, por fim, (iii) o sentido formal, vez que a própria incorporação ao sentido subjetivo faz com que seja afastada a aplicabilidade do direito privado.

Edmir Netto de Araújo (2007, p. 100) também debruça esforços nesse sentido:

Não seria a atividade jurisdicional um serviço prestado pelo Estado (que, aliás, detém o monopólio dessa atividade de dizer o Direito contenciosamente) ao contribuinte? Este serviço é público, não só no sentido subjetivo (prestado pelo Estado, *puissance publique*), como objetivo ou material (tem por objeto o interesse público de oferecer a prestação jurisdicional, privativamente, para assegurar a ordem pública e a estabilidade das relações jurídicas, e não interesses privados, ou do juiz, do Ministério Público e nem mesmo de um organismo chamado Poder Judiciário) e, ainda, no sentido formal (regime jurídico de Direito público no exercício das atividades, no qual sobrelevam a supremacia do interesse público e o princípio da legalidade).

É neste âmago, portanto, que se encontra o amparo para inserir a prestação jurisdicional como uma espécie de serviço público.

Ao realizar tal enquadramento, desdobramentos se fazem presentes. Tal como a necessidade de se moldarem aos princípios de um serviço público adequado, quais sejam: regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas – nos termos do §1º, do artigo 6º, da Lei n.º 8.987/1995.

No mesmo sentido, há também a necessidade de submissão aos princípios esculpido no artigo 37 (*caput*) da Constituição Federal – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e

eficiência (este último implantado por meio da Emenda Constitucional n.º 19/1998). Isso se deve, inclusive, porque, nessa passagem da Carta Magna, adota-se a vertente ampla de serviço público, vez que não a limita ao Executivo, por exemplo. Sob outro argumento, malgrado interligados, Cristina Tereza Gaulia (2018, p. 113) pondera que:

Malgrado a localização espacial do art. 37 CF/88, pertencer ao Título II – Da organização do Estado, o que poderia, ao menos atento, fazer crer que o título se refere somente ao Administrador Público inerente ao Poder Executivo, impossível deixar de observar que é o Título IV que trata da organização dos poderes, com capítulos específicos para as regras formais atinentes a cada um deles, o que conduz à interpretação de que a palavra “Estado”, incluída no *nomem iuris* do Título III, não é redutora, devendo ser amplamente interpretada para incluir também o Estado-Juiz.

Com a autora, corrobora Luciano de Araujo Migliavacca (2015, p. 175): “Consoante tal determinação, já estaria o Poder Judiciário atrelado à obediência a tal princípio – considerando a utilização do termo ‘Poderes’ – independentemente de sua classificação como serviço público, vindo o enquadramento a reforçar tal imperativo.”

Em análise a este recorte singelo (e proposital), verifica-se que a eficiência é pedra angular no que tange à prestação jurisdicional, vez que, como demonstrado, ela é serviço público.

O princípio da eficiência, em síntese e para o que aqui se pretende, significa buscar pela máxima realização de determinada atividade, porém, com menor custo, ou seja, trata-se de uma técnica para melhor aproveitamento de recursos escassos. Nas palavras de Alexandre Santos Aragão (2004, p. 1), deve-se atentar a “maior realização prática possível das finalidades do ordenamento jurídico, com os menores ônus possíveis, (...)”. Ao realizarem uma análise da eficiência no Poder Judiciário sob a perspectiva de Douglas North, Marcia Carla Pereira Ribeiro e Rogério Rudiniki Neto (2016, p. 2026) afirmam que “pela ideia de eficiência, é possível que se considere a potencialidade de uma relação proporcionalmente inversa entre os resultados alcançados e os recursos despendidos em determinada atividade”.

Diante da constatação de que deve o Judiciário atentar-se ao princípio da eficiência na prestação jurisdicional, sob a perspectiva de esta ser serviço público, é que se passará a expor, na próxima seção, sobre o cenário caótico que vivencia a justiça brasileira, precipuamente no âmbito da Justiça Estadual.

A “nova” crise do Poder Judiciário

As expressões “crise do Poder Judiciário” e “crise da morosidade” foram difundidas por Maria Tereza Aina Sadek (2004, p. 3), quando da análise de dados a respeito da quantidade de processos judiciais por habitante, referentes à década de 1990, oportunidade na qual promoveu uma análise disruptiva quanto ao pensamento sobre a justiça à época.

Observava-se uma discrepância, bem importante, quanto ao que o Poder Judiciário oferecia e o que se esperava dele (Barbosa, p. 23). Nesse sentido, no estudo referido, Sadek (2004, p. 7-8) realizou uma pesquisa de opinião, que apontou que 70% (setenta por cento) dos entrevistados não confiavam no sistema de Justiça, o que se mostrava como um espelho do que se vislumbrava.

Este momento se caracterizou, segundo Reymão, Leite e Cebolão (2019, p. 11), por apresentar:

Vários déficits quantitativos e qualitativos, associados à morosidade na prestação da justiça e à pouca efetividade das decisões judiciais conflitavam com as necessidades dos cidadãos brasileiros, com a garantia de seus direitos fundamentais, com o interesse público e com a necessidade de eficiência na prestação dos serviços públicos de justiça.

Observou-se um cenário caracterizado por um acúmulo de processos, que trouxe, como consequência, a lentidão nos julgamentos. Acrescenta-se, ainda, que a máquina judiciária se mostrava lenta, atravancada e burocratizada (Sadok, 2004, p. 26).

Todos os fundamentos descritos foram bases para a Emenda Constitucional n.º 45, de 2004, denominada de Reforma do Poder Judiciário, sendo grande marco em termos de avanço de política judiciária e de direitos aos jurisdicionados. Não se objetiva aqui o seu aprofundamento, mas imperiosa é a menção de que, a partir dela, objetivaram-se alguns aspectos fundamentais para um acesso à justiça, a exemplo do combate à morosidade, a partir da expressa inclusão da duração razoável do processo judicial (e administrativo), bem como do controle e planejamento do Poder Judiciário, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como um órgão de controle externo.

Em que pesou a grande importância dessa Reforma para o cenário da justiça naquele momento, ao longo dos anos foi possível perceber que era preciso mais. É sobre tal circunstância que se volta o presente estudo, no sentido de diagnosticar que se está diante de uma “nova” crise do Poder Judiciário (crise da morosidade), afetando diretamente a observância do princípio da eficiência, alhures analisado.

Com o objetivo de demonstrar parte desse quadro, passa-se a analisar os números apresentados pelo CNJ, por meio do relatório “Justiça em Números”. É importante ressaltar que a problemática da quantidade de processos judiciais em tramitação é importante, na medida em que o abarrotamento de processos pode ensejar na lentidão dos julgamentos, como que se tinha no cenário prévio à EC n.º 45/2004.

O Poder Judiciário concluiu o ano de 2018 com 78,7 milhões de processos em tramitação (CNJ, 2019, p. 79); em 2019, com 77,1 milhões (CNJ, 2020, p. 93); em 2020, com 75,4 milhões (CNJ, 2021, p. 102); e, em 2021, com 77,3 milhões (CNJ, 2022, p. 104).

No que tange ao número de ingresso de novas demandas, nos anos de 2018 e 2019, não houve redução, mantendo números de 28,1 milhões (CNJ, 2019, p. 219) e de 30,2 milhões (CNJ, 2020, p. 93), respectivamente. Já em 2020, ano da pandemia, houve um impacto nesses números, com redução de mais de 5 milhões de processos (14,5%) (CNJ, 2021, p. 308), já que o ingresso foi de 25,8 milhões (CNJ, 2021, p. 308). No ano seguinte, 2021, esse número voltou a subir, com o ingresso de 27,7 milhões de novas demandas (CNJ, 2022, p. 105).

Esses são dados do Judiciário em sua integralidade, porém, é de extrema relevância notar que o Poder Judiciário é, essencialmente, o reflexo da justiça estadual. Isso porque, em 2021, 79% (setenta e nove por cento) do acervo processual total do Judiciário ali se concentrava (CNJ, 2022, p. 106), sendo que, dos 60.936.545 (sessenta milhões, novecentos e trinta e seis mil, quinhentos e quarenta e cinco) processos pendentes, 52.422.930 (cinquenta e dois mil, quatrocentos e vinte e dois, novecentos e trinta) tramitavam perante o primeiro grau de jurisdição (CNJ, 2022, p. 58) Isso configura 86% (oitenta e seis por cento) do total do acervo da justiça estadual. Logo, é sob ela que os olhares devem ser direcionados.

Nesse sentido, com relação ao primeiro grau de jurisdição, da Justiça Estadual, merecem ser analisados alguns patamares importantes para a compreensão do que aqui se propõe: (i) o índice de atendimento à demanda (IAD) foi de 93,2% (CNJ, 2022, p. 58), o que significa que o patamar não foi atingido, contribuindo, portanto, para o aumento do estoque. O IAD é um importante indicador, ao passo que, por meio dele, é possível aferir “se o tribunal foi capaz de baixar processos pelo menos em número equivalente ao quantitativo de casos novos. O ideal é que esse indicador permaneça superior a 100% para evitar aumento dos casos pendentes” (CNJ, 2019, p. 78); ii) a taxa de congestionamento foi de 81,7% (CNJ, 2022, p. 59), que não é um percentual satisfatório, pois este é um critério em que quanto menor forem os números, melhor estará o cenário, pois ele “mede o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação ao que tramitou (soma dos pendentes e dos baixados)” (CNJ, 2022, p. 78); iii) a carga de trabalho por magistrado foi de 7.673 (CNJ, 2022, p. 149).

É facilmente perceptível que o panorama da Justiça Estadual, e consequentemente do Poder Judiciário em sua integralidade, não é outro se não o de congestionamento.

Tal afirmação pode, ainda, ser concretizada, quando se analisa o chamado tempo de giro do acervo, que é o estoque para a Justiça Estadual. Em 2021, esse tempo foi de três anos e dois meses

(CNJ, 2022, p. 107). Para o Tribunal de Justiça de São Paulo, o tempo é ainda maior, de quatro anos e nove meses (CNJ, 2022, p. 109), o que significa que, para zerar a quantidade de processos em trâmite, seria necessário esse período e, ainda, sem o ingresso de novas demandas e mantidos os índices de produtividade dos magistrados e servidores.

A consequência já é a esperada, ou seja, o acúmulo de processos enseja numa duração “irrazoável” do processo. O tempo médio de tramitação do processo judicial, da petição inicial até a prolação da sentença na Justiça Estadual, no primeiro grau de jurisdição, na fase de conhecimento, em 2018 foi de três anos e sete meses (CNJ, 2019, p. 153); em 2019, foi de três anos e seis meses (CNJ, 2020, p. 185); em 2020, de três anos e sete meses (CNJ, 2021, p. 207); e, em 2021, de dois anos e seis meses (CNJ, 2022, p. 217). Malgrado ter havido uma melhora significativa no último ano, a média de tempo dos processos pendentes continua muito elevado, sendo quatro anos e oito meses (CNJ, 2022, p. 2012).

Refletindo esse cenário, houve o resultado da pesquisa realizada no período de agosto de 2018 a dezembro de 2019, a pedido da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), ao passo que “quanto ao funcionamento da Justiça, 54% da população consideram que funciona mal ou muito mal, contra 37% que avaliam bem ou muito bem” (IBESPE, 2019, p. 19). Nas respostas a um dos questionamentos, o atributo “rápido” foi o que recebeu a pior medida de avaliação nas três frentes de respondentes (cidadãos, advogados e defensores públicos) (IBESPE, 2019, p. 21). Além disso, ao serem discriminados quais seriam os motivos do cidadão não procurar a Justiça, a resposta reforça, novamente, o que aqui se apresentou. Identificou-se que 64% (sessenta e quatro por cento) dos participantes indicaram que “a Justiça é muito lenta e burocrática” (IBESPE, 2019, p. 27). Em outra passagem, mais uma vez, a temática da duração do processo apareceu com índice elevado “a Justiça é lenta” (93%) (IBESPE, 2019, p. 28).

Diante de todo o quadro descrito, é de fácil percepção que o Poder Judiciário encontra-se vivenciando uma crise. Frise-se, inclusive, que os elementos motivadores são muito similares (ou até se poderia afirmar que são os mesmos), que aquela identificada por Sadek, precipuamente, um Judiciário caracterizado por um acúmulo de processos, ocasionando, além de outros fatores, o não atendimento à garantia fundamental da duração razoável do processo judicial.

Nesse cenário, também é nítido que o princípio da eficiência não está sendo atendido em sua melhor possibilidade, pois o acúmulo de processos crescente a cada ano (precipuamente quando analisado seu tempo de giro, o estoque) permite avaliar que recursos que possibilitem a realização de atividades com menos dispêndio (a exemplo da duração do processo) não estão trazendo resultados esperados.

Nesse sentido, Luciano de Araujo Migliavacca (2015, p. 175) pondera que, por se tratar de serviço público, os julgamentos dos processos deveriam acontecer em menores espaços de tempo, obtendo-se, inclusive, menores ônus para o cidadão e para o Poder Judiciário.

É premente, portanto, a necessidade de mudança no Judiciário, para que se possam trazer melhores resultados em termos de redução do acervo, duração razoável do processo judicial, por exemplo. Assim, consequentemente, pode ser possível impactar positivamente também a melhora da eficiência nesse serviço público.

A administração da justiça como uma possibilidade de melhoramento

Diante de todo o arcabouço exposto neste artigo, apresenta-se a administração da justiça, como uma possibilidade de melhoramento do cenário apresentado, com foco precipuamente no princípio da eficiência.

A administração da justiça não é sinônimo de administração judiciária, gestão judicial, gestão judiciária. Ela representa aspectos mais amplos de política judiciária – criação de estruturas (centros de inteligência, laboratórios de inovação), critério para seleção e formação de juízes, por exemplo.

Como requisito basilar para a compreensão do tema, faz-se relevante a identificação dos seus meandros de atuação, que são seus níveis de desdobramentos: macro, meso e micro.

A macrogestão é realizada precipuamente pelo CNJ. Criado com a EC n.º 45/2004, é grande o fomentador de políticas de gestão no Poder Judiciário. Exerce a política judiciária, especificadamente

na elaboração de planejamento estratégico e de planos de metas, de formulação e execução de programas e projetos que visam à eficiência da justiça, fiscalização disciplinar, e controle e transparência no âmbito administrativo e processual (CNJ, 2023). Nesse escopo, merece identificar que a prospecção do próprio CNJ é a de ser um “órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira” (CNJ, 2023).

A mesogestão é a administração desempenhada pelos tribunais, a qual se concretiza por meio de uma cúpula de juízes. No Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, por exemplo, ela é composta por Presidente, 1º e 2º Vice-Presidentes, Corregedor-Geral da Justiça e Corregedor. As atividades envolvem, em sua grande maioria, a promoção de concurso público para o ingresso no serviço judicial, a promoção de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, bem como a superintendência dos serviços judiciais, por meio de expedição de atos normativos para o seu regular funcionamento.

A microgestão, por sua vez, é a gestão realizada pelo magistrado no âmbito da unidade judiciária na qual foi lotado. Vai desde a criação, implantação e aferição de metas de produtividade, até, por exemplo, identificar e alinhar a equipe, de acordo com seus atributos pessoais.

Neste ponto, vale indagar: por que a administração da justiça pode ser um instrumento de melhora? Tomando-se como base a definição da microgestão, é possível afirmar que o conhecimento dos problemas, por meio de um olhar externo a eles (pelo mesmo agente ou por outro), faz com que soluções possam ser apresentadas e, a partir delas, desenvolve-se o planejamento, o qual vai ser o caminho para se atingir a melhora que se objetivou.

É nesse sentido que institutos, como os laboratórios de inovação, os centros de inteligência, os observatórios da justiça e o juiz-gestor, são exemplos atrelados à administração da justiça, que podem trazer impactos favoráveis à melhora do cenário da justiça.

Os laboratórios de inovação e os centros de inteligência integram a macrogestão, vez que foram criados pelos Tribunais de Justiça, por meio de recomendação do CNJ, em Resoluções n.º 395/2021 e n.º 349/2020, respectivamente.

Os laboratórios de inovação têm um escopo de desenvolver propostas a partir da criatividade e da experimentação. Em termos de propósito de atuação, vale citar, como exemplo, o laboratório do Estado do Paraná (LINO-TJPR), o qual não difere significativamente em comparação com outros dos tribunais de grande porte (RJ, SP, MG, PR e RS) (Paraná, 2019, art. 4).

Art. 4º O Laboratório de Gestão da Inovação (LINO-TJPR) será um espaço físico de produção provido de instalações e equipamentos próprios para estudos, pesquisas, criação e desenvolvimento de projetos e programas inovadores, visando à resolução de problemas e ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

Destaca-se, ainda, que um dos princípios do Programa de Gestão da Inovação do referido Estado é a própria eficiência, no sentido de que objetiva “atingir os resultados esperados com economia, fazendo o melhor uso possível dos recursos por meio dos valores da inovação e do aprimoramento de processos” (inciso IV, da Resolução n.º 329-OE, de 14 de fevereiro de 2022) (Paraná, 2022a).

O desenvolvimento de um sistema de depósitos judiciais (SDJ – TJPR), no qual o Judiciário tem acesso direto aos dados (do que tramita diariamente), que permite automatizações visando, inclusive, a otimização do pagamento de precatórios (Paraná, 2022b), é um exemplo de atividade realizada. Tal ação foi capitaneada pelo Ateliê de Inovação, que se faz integrado pelo Laboratório de Inovação, além de outros institutos.

Os centros de inteligência têm como desígnio as demandas estratégicas ou repetitivas e de massa. Alerta-se que uma das justificativas para a criação desses espaços é a redução do acervo processual nas Justiças Estadual, Federal e do Trabalho, isso porque estas modalidades de demandas possibilitam solução semelhante. Em análise à rede dos Centros de Inteligência, citam-se os exemplos dos Tribunais de Justiça dos Estados de São Paulo e de Minas Gerais. No primeiro, ainda em fase de estudo, que está voltado à execução em ações coletivas, no qual se promoveram

“estudos para estabelecimento de medidas preventivas no recebimento das iniciais, redação de dispositivos e construção de fluxos diferenciados no cumprimento de sentença” (São Paulo, 2021). O segundo, já em implementação, refere-se à litigância predatória, no sentido de:

Ratificar as notas técnicas emitidas por Centros de Inteligência, setores e grupos especiais de diversos tribunais, com a compilação e unificação de todos os dados e informações nela contidos, bem como o acréscimo das informações e estratégias construídas no âmbito do TJMG, inclusive no que se refere a boas práticas potencialmente eficazes para prevenção e enfrentamento do abuso do direito de ação (Minas Gerais, 2022).

Inseridos no âmbito da mesogestão, estão os chamados observatórios da justiça. Considerando que não se trata de uma política advinda do CNJ, mas sim de origem dos próprios tribunais, nem todos os Estados deliberaram pela sua criação. Logo, não há uma uniformidade em termos de objetivos, os quais podem ser gerais ou mais específicos, porém, todos no sentido de realizar o levantamento, monitoramento e disponibilização de dados, no intuito de fomentar práticas a partir do cenário analisado. Abordando aspectos envolvidos aos direitos humanos, sob o foco da Agenda 2030, há o Observatório de Dados do TJPR – Observatório Interinstitucional de Direitos Humanos (Paraná, 2021). Com propósito mais específico tem-se o Observatório Judicial da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, criado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que tem como objetivo “promover o acompanhamento estatístico do fenômeno no Judiciário com a finalidade de embasar a elaboração de ações consistentes no âmbito da administração judiciária visando à eficácia no combate a esse tipo de violência” (Rio de Janeiro, 2023).

Por fim, o juiz-gestor, que é o âmago da microgestão. O juiz-gestor é aquele que além de “processar e julgar”, cria, implementa e afere metas de produtividade, identifica e alinha a equipe, de acordo com seus atributos pessoais, estabelece a estrutura de trabalho e seu procedimento, identifica problemas de gerenciamento e apresenta soluções, dentre outras atividades atreladas ao administrar. Assim é que o juiz-gestor:

[...] pode ser entendido como sendo aquele juiz que deve reunir as modalidades de gestão (...) (de pessoas, de competência, (...)), desenvolvendo uma aptidão de gerenciamento e de liderança. Para tanto, deve também manter a preocupação constante com o aperfeiçoamento das rotinas diárias e dos processos de trabalho tanto do Cartório/Secretaria quanto do gabinete, tudo isso a fim de buscar a excelência das atividades-meio e, conseqüentemente, da atividade-fim do Poder Judiciário, que é a prestação jurisdicional (Werneck, 2016, p. 278).

Ao aplicar ferramentas de gestão (modelo SWOT e o ciclo PDCA) para a implementação do planejamento estratégico numa unidade jurisdicional estadual (Comarca de Bequimão, no Estado do Maranhão), a juíza (juíza-gestora) colheu resultados impactantes, em que foram constatadas melhorias em termos de produtividade de sentenças, redução do acervo, diminuição da quantidade de processos conclusos há mais de 100 dias (Diniz, 2019).

Nesse escopo, tem-se a base fundamental do juiz-gestor, que é a administração judiciária, a qual pode ser definida como “um conjunto de ferramentas e/ou técnicas extraídas da ciência da administração que, implementadas no Poder Judiciário – com planejamento, coordenação e execução, tem como finalidade primordial a entrega de uma prestação judiciária eficiente, efetiva e célere” (Werneck, 2023, p. 69).

Diante do cenário da justiça, o qual, inclusive, foi sintetizado alhures, não se tem mais espaço para o juiz-artesanal, se há a ânsia de melhora na eficiência na prestação jurisdicional e não há um personagem responsável pela administração (a exemplo do *Court Executive Officer* do estado da Califórnia/Estados Unidos). O acúmulo de processos judiciais não permite que o juiz permaneça

realizando apenas atividades insertas ao processo judicial.

A partir dos instrumentos da administração da justiça aqui discutidos, os laboratórios de inovação, os centros de inteligência, os observatórios da justiça e o juiz-gestor, é possível extrair que a sua aplicabilidade na justiça brasileira pode trazer melhoramentos à prestação jurisdicional.

Notas conclusivas

Utilizando a vertente ampla da noção de serviço público, é possível realizar o enquadramento da prestação jurisdicional como tal, inclusive com o preenchimento dos três critérios básicos (subjetivo, objetivo e formal). Assim o fazendo, vários desdobramentos se originam, dentre eles, a necessidade de observância dos princípios inerentes ao serviço público adequado (art. 1º, lei n.º 8.987/1995) e aqueles previstos no artigo 37 da Constituição Federal. O princípio da eficiência integra os dois dispositivos legais, fazendo surgir, então, a necessidade de que, na prestação jurisdicional, deve-se buscar a máxima realização de determinada atividade, porém com menor custo.

A fim de analisar o cenário da justiça brasileira, partindo da premissa de que deve existir eficiência, é que se identificou que o Judiciário vivencia uma “nova” crise, a partir de elementos semelhantes àquela denominada por Sadek e objeto da EC n.º 45/2004. É imperiosa uma mudança, para que busque o atingimento da famigerada eficiência.

Ao examinar o Poder Judiciário por meio dos números, conseguiu-se aferir que há um abarrotamento de processos que, notadamente, irá ensejar na lentidão dos julgamentos. O fato foi facilmente perceptível quando se identificou que o tempo de giro do acervo (estoque), para a Justiça Estadual, em 2021 foi de três anos e dois meses. Dever-se-ia paralisar o ingresso de demandas, manter a produtividade, para, então, prestar o serviço público – prestação jurisdicional – a todos que estão à espera.

Não há dúvidas de que o Judiciário necessita de olhares mais acurados para proporcionar aos jurisdicionados aquilo que lhes é de direito, em termos, inclusive, de uma duração razoável do processo judicial, com a concretização do acesso à justiça.

Nessa medida é que se observa que os objetivos específicos desta pesquisa foram todos atingidos, ao passo que se enquadrou a prestação jurisdicional como serviço público, trouxe-se à baila o princípio da eficiência, como balizador da prestação jurisdicional, analisou-se o panorama do Poder Judiciário, por meio de números do acervo e da duração dos processos judiciais, e, por fim, foi possível identificar o cenário como uma “nova” crise.

Assim é que a administração da justiça se mostra como uma possibilidade para o incremento da eficiência na prestação jurisdicional, trazendo, portanto, resposta para o questionamento que permeou o presente estudo. Tendo sua aplicabilidade em três diferentes (mas complementares) níveis (macro, meso e micro), ela oferece a possibilidade de um exame amplo, porém profundo, sobre determinada atividade (problema) e o faz a partir de uma visão externa, trazendo possíveis soluções que, se implantadas, permitirão o desenvolvimento de um planejamento, o qual vai ser o caminho para se atingir a melhora que se objetivou.

Nesse sentido, os instrumentos analisados – os laboratórios de inovação, os centros de inteligência, os observatórios da justiça e o juiz-gestor, serviram para demonstrar que, em todos os âmbitos/níveis, é factível a desenvoltura da administração judiciária, a fim de propiciar a melhora na prestação jurisdicional. Esta conclusão é uma contribuição importante para a temática da administração da justiça, na medida em que há escassez de estudos.

Por fim, outros países adotam o personagem do administrador judicial, a exemplo dos Estados Unidos, do Canadá e da Austrália. Os Estados Unidos foi o país precursor dessa profissão que, além de profissionalizar a aplicabilidade da administração no Judiciário (no âmbito da microgestão), permite que o juiz se concentre nas atividades jurisdicionais. Este é o futuro que se espera para a administração da justiça no Brasil.

Um dos limitadores desta pesquisa foi o acesso de dados com maior profundidade e especificidade, principalmente, quando se analisa o tempo de duração do processo judicial. O relatório “Justiça em Números”, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça, é o principal instrumento para o exame de dados do Judiciário, porém, neste aspecto, encontrou-se tal limitador

para o aprofundamento do estudo.

Por fim, como agenda de pesquisa, recomenda-se o estudo comparatista com a administração da justiça dos Estados Unidos, também do Canadá e da Austrália, para aferir se, nesses países, a figura do administrador judicial traz impacto à eficiência na prestação jurisdicional. Além disso, outros instrumentos a serem incorporados pela justiça brasileira podem ser objetivos de análise, a exemplo da própria inteligência artificial, para realizar o exame da ordem de julgamento de casos numa unidade judicial. Certamente, serão estudos de relevante contribuição para a temática.

Referências

ARAGÃO, Alexandre Santos de. O conceito de serviços públicos no direito constitucional brasileiro. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, n. 17, fev./abr. 2009.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. O princípio da eficiência. **Revista de direito administrativo**, v. 237, p. 1-6, 2004.

ARAUJO, Edmir Netto de. **Curso de direito administrativo**. 3. ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAUJO, Edmir Netto de. **Responsabilidade do Estado por ato jurisdicional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1981. p. 45. *apud* ARAUJO, Edmir Netto de. **Curso de direito administrativo**. 3. ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARRAL, Gleice Leila. A duração razoável do processo e a responsabilidade civil do Estado no exercício da atividade jurisdicional. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 1, n. 1, p. 1-35, 2015.

BRASIL. Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 21 maio 2024

CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça célere e eficiente: uma questão de governança**. São Paulo: LTr, 2010

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2019: ano-base 2018**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf. Acesso em: 17 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2020: ano-base 2019**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 18 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2021: ano-base 2020**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2022: ano-base 2021**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em: 23 maio 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Quem somos**. 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>. Acesso em: 1 jun. 2023

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n.º 349, de 23 de outubro de 2020**. Dispõe sobre a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original131706202010285f996f527203d.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n.º 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CRETELLA JUNIOR, José. **Direito administrativo brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021. E-book (não paginado). Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530993351/epubcfi/6/32\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml14\]!/4/6/7:3\[%20%5E\(a%2Ctiv\)\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530993351/epubcfi/6/32[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml14]!/4/6/7:3[%20%5E(a%2Ctiv)]). Acesso em: 27 maio 2023.

DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Planejamento Estratégico e Atividade Jurisdicional na Comarca de Bequimão: Estudo de Caso. *In: ENAJUS*, 2019, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/222.pdf>. Acesso em: 23 maio 2023.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. **Curso de direito administrativo**. 9. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

GAULIA, Cristina Tereza. Políticas Públicas do Poder Judiciário: Resignificação do Princípio da Eficiência da prestação jurisdicional sob a ótica do neoconstitucionalismo. **Passagens: Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica**, v. 10, n. 1, p. 104-124, 5 fev. 2018.

GOMES, Adalmir Oliveira; MOURA, Walter José Faiad de. O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no judiciário brasileiro. **Cadernos Ebape.br**, v. 16, p. 469-785, 2018.

GRAU, Eros Roberto. **Constituição e serviço público**. *In: Direito constitucional: estudos em homenagem a Paulo Bonavides*. São Paulo: Malheiros, 2003.

HENDGES, Carla Evelise Justino. A responsabilidade do Estado pela demora na prestação Jurisdicional. **Revista da AJUFERGS**, Porto Alegre, n. 5, p. 11-50, 2008. p. 46. Disponível em: http://www.ajufers.org.br/revistas/rev05/revista_05.pdf. Acesso em: 22 maio 2023.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

INSTITUTO DE PESQUISAS SOCIAIS, POLÍTICAS E ECONÔMICAS. **Estudo da imagem do Judiciário Brasileiro**: sumário executivo. Recife: IPESPE, 2019. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf. Acesso em: 23 maio 2023.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 10. ed., rev., atual., e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, v. 37, p. 353-381, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. Atualização João Bosco Medeiros. 8. ed. São Barueri: Atlas, 2022.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 19. ed., rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MIGLIAVACCA, Luciano de Araújo. A prestação jurisdicional como serviço público: a observância do princípio da eficiência e sua relação com a razoável duração do processo. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 167–182, 2015.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Centro de Inteligência: NT 01/2022 - Litigância Predatória**. Disponível em: <https://centrodeinteligencia.jfrn.jus.br/tjmg/#/temas/p/391>. Acesso em: 02 jun. 2023.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de direito administrativo**: parte introdutória, parte geral, parte especial. 16. ed., rev., e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de direito administrativo**. 3. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2015.

PACHECO, José da Silva. A nova Constituição e o problema da responsabilidade civil das pessoas jurídicas de direito público e privado prestadoras de serviço público. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 563, p. 103-115, set. 1988 *apud* DERGINT, Augusto do Amaral. Responsabilidade do Estado por atos judiciais. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Decreto Judiciário n.º 497/2019**. Institui a Gestão de Inovação e cria o Programa de Gestão e Inovação e o Laboratório de Inovação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4591325>. Acesso em: 02 jun. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. Resolução n.º 287-OE, de 8 de março de 2021. Institui o Observatório Interinstitucional de Direitos Humanos no âmbito do Tribunal de Justiça do Poder Judiciário. **DJe, 11/03/2021**. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4624493>. Acesso em: 02 jun. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. Resolução n.º 329-OE, de 14 de fevereiro de 2022a. Institui o Programa de Gestão da Inovação do Poder Judiciário do Estado do Paraná. **DJe, 21/02/2022**. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4650446>. Acesso em: 02 jun. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Ateliê de Inovação**: relatório de atividades 2021-2022. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/50196293/51964922/relatorio_atelie_2022_v4.pdf/438af5ab-6f72-b566-a06d-36f9569724b9. Acesso em: 02 jun. 2023.

REYMÃO, Ana Elizabeth Neirão; LEITE, Geraldo Neves; CEBOLÃO, Karla Azevedo. A eficiência nos Tribunais Judiciais Brasileiros: um olhar sobre o Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Revista Eletrônica CNJ**, v. 1, n. 3, p. 8-17, 2019.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; RUDINIKI NETO, Rogério. Uma análise da eficiência do poder judiciário com base no pensamento de Douglas North. **Revista Quaestio Iuris**, v. 9, n. 4, p. 2025-2040, 2016.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Justiça. **Observatório Judicial da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher**. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher>. Acesso em: 20 maio 2023.

SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião pública**, v. 10, n. 1, p. 1-62, 2004.

SÃO PAULO (Estado). Tribunal de Justiça. **Centro de Inteligência**: Tema 03 - Execução em Ações coletivas, 2021. Disponível em: <https://centrodeinteligencia.jfrn.jus.br/tjsp/#/temas/p/324>. Acesso em: 29 maio 2023.

SCHIER, Adriana da Costa Ricardo. **Regime jurídico do serviço público**: garantia fundamental do cidadão e proibição de retrocesso social. 2009. 224 f. Tese (Doutorado em Direito do Estado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

SOARES, Jailton Ribeiro. **A natureza da responsabilidade civil do estado por violação do direito a uma razoável duração do processo judicial**: considerações sobre o tema à luz do princípio da dignidade da pessoa humana. 2021. 97 f. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

VERONESE, Eduardo Felipe. Erros judiciários e a responsabilidade civil do Estado: a função jurisdicional como serviço público. **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 4, n. 2, p. 48-65, 2018.

WERNECK, Ana Carla. **A administração judiciária, na figura do juiz-gestor, como meio para a concretização do direito fundamental à duração razoável do processo no contexto atual**. 2016. 324 f. Dissertação (Mestrado em Direito Fundamentais e Democracia) – Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil, Curitiba, 2016.

WERNECK, Ana Carla. **Administração Judiciária**: Um Novo Modelo de Microgestão a partir da Experiência Norte-Americana. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2023.

WORSTER, William Thomas. The inductive and deductive methods in customary international law analysis: traditional and modern approaches. **Geo. J. Int'l L.**, v. 45, p. 445, 2013.

Recebido em 31 de julho de 2023.

Aceito em 25 de setembro de 2023.