

XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI ALICANTE - ESPANHA

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

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

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

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

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

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

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

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFRS - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Ednilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

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

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

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

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

Relações Internacionais para o Continente Americano:

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

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

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

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

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

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

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

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

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

A174

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

Coordenadores: José Antonio de Faria Martos; José Querino Tavares Neto. – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-436-4

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Meio ambiente e sustentabilidade: perspectivas globais e locais na agenda 2030

2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. XV Encontro Internacional do CONPEDI Alicante - Espanha (1: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI ALICANTE - ESPANHA

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

Apresentação

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

APRESENTAÇÃO

A presente obra reúne os trabalhos científicos apresentados e debatidos no Grupo de Trabalho realizado durante o CONPEDI Internacional de Alicante, na Espanha, importante espaço de reflexão acadêmica e intercâmbio científico que reafirma a vocação do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI como uma importante entidade de fomento, integração e difusão da pesquisa jurídica brasileira no âmbito nacional e internacional.

Ao longo de sua trajetória, o CONPEDI consolidou-se como ambiente privilegiado para o encontro de pesquisadores, docentes, discentes e profissionais do Direito, promovendo o diálogo entre diferentes instituições, regiões e perspectivas teóricas. Em seus congressos nacionais e internacionais, a entidade desempenha papel fundamental na construção do pensamento jurídico contemporâneo, estimulando a produção científica qualificada e o fortalecimento dos Programas de Pós-Graduação em Direito.

Os trabalhos reunidos nesta coletânea refletem a riqueza dos debates desenvolvidos no âmbito deste Grupo de Trabalho, contemplando diferentes perspectivas sobre acesso à justiça, governança pública, jurisdição constitucional, inovação tecnológica e efetividade dos direitos fundamentais.

Michele Ticiane dos Anjos Santos Mendes e Flavia Isadora Ribeiro Gomes apresentam o artigo “Constitucionalismo à brasileira e crise de autocontenção judicial: uma análise crítica do protagonismo do Supremo Tribunal Federal no constitucionalismo contemporâneo”, no qual investigam os efeitos da personalização da jurisdição constitucional e do protagonismo decisório do Supremo Tribunal Federal sobre a legitimidade democrática, a cooperação institucional e a estabilidade republicana.

Flavia Isadora Ribeiro Gomes e Michele Ticiane dos Anjos Santos Mendes, em “O ‘universalismo’ do decisionismo: quem tem a última palavra?”, analisam os tensionamentos entre o Supremo Tribunal Federal e o Tribunal Superior do Trabalho, discutindo os impactos dos precedentes vinculantes, do decisionismo judicial e da uniformização jurisprudencial sobre a segurança jurídica e as relações de trabalho.

Livia de Oliveira Ayub Alves, Clara Rodrigues de Brito e Marcus Aurélio Vale da Silva contribuem com o artigo “Subsídios e capilaridade do serviço extrajudicial: compensação financeira e inclusão registral em territórios desiguais”, examinando os mecanismos de compensação financeira das serventias extrajudiciais como instrumentos de inclusão registral, cidadania documental e efetivação do acesso à justiça.

Dayana Ramos Santana Moura, Clara Rodrigues de Brito e Marcus Aurélio Vale da Silva apresentam o estudo “Regularização fundiária urbana e acesso à justiça: a REURB como mecanismo de governança territorial e gestão institucional de conflitos fundiários”, no qual analisam a regularização fundiária urbana como ferramenta de inclusão territorial, segurança jurídica e desjudicialização de conflitos relacionados à ocupação do solo urbano.

José Claudio Monteiro de Brito Filho, José Henrique Mouta Araújo e Ana Luiza Crispino Mácola são autores de “Liberdade como valor processual: uma leitura rawlsiana do devido processo legal e a efetividade da justiça”, trabalho que propõe uma reflexão sobre a proteção das liberdades fundamentais diante da massificação processual e dos mecanismos de uniformização decisória.

Rosalina Moitta Pinto da Costa, José Henrique Mouta Araújo e Iracecilia Melsens Silva da Rocha apresentam “A exigência de tentativa prévia para o interesse de agir na litigância consumerista e o perigo de uma história única: uma análise do IRDR 91 do TJMG”, examinando criticamente a exigência de requerimento prévio nas demandas consumeristas e seus reflexos sobre o acesso à justiça.

Renata Apolinário de Castro Lima, Antônio Carlos Diniz Murta e Tammara Drummond Mendes desenvolvem o artigo “Gestão judicial e eficiência na prestação jurisdicional: desafios estruturais e caminhos institucionais para o acesso à justiça”, no qual discutem a gestão do Poder Judiciário como elemento essencial para a concretização de uma tutela jurisdicional adequada, tempestiva e efetiva.

Os mesmos autores apresentam também “Arquiteturas de confiança digital no Poder Judiciário: governança pública, blockchain e legitimidade democrática”, estudo voltado à

análise das potencialidades da tecnologia blockchain para o fortalecimento da governança de dados, da integridade informacional e da confiança institucional na justiça digital.

Catharine Couto e Couto, Adriano da Silva Ribeiro e Sérgio Henriques Zandona Freitas contribuem com “Desjudicialização: reflexão acerca da concessão da gratuidade emolumentar nos Estados do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro na usucapião extrajudicial”, abordando os impactos sociais e jurídicos da gratuidade emolumentar sobre o acesso à moradia, à propriedade e aos procedimentos extrajudiciais.

Ludmila Aredes Brandão, Adriano da Silva Ribeiro e Sérgio Henriques Zandona Freitas apresentam o trabalho “A cooperação judiciária e o governo do Judiciário”, no qual investigam a cooperação judiciária como instrumento contemporâneo de governança institucional, racionalização administrativa e fortalecimento da legitimidade democrática da jurisdição.

Sílzia Alves Carvalho, José Querino Tavares Neto e Geraldo Antonio da Mota são autores de “Linguagem e novas tecnologias. A Artificial Intelligence e os desafios para a concretização do ODS 16 e do acesso à justiça no Brasil”, pesquisa que examina o uso da inteligência artificial pelo Poder Judiciário e seus impactos na governança pública, na transparência e na efetividade das políticas judiciárias.

José Querino Tavares Neto, José Maria Francisco Magalhães e Claudia Maria Barbosa apresentam “Prioridade absoluta na educação infantil: um quadro jurídico-institucional para calibrar o controle judicial e fortalecer a capacidade estatal”, estudo que propõe mecanismos institucionais destinados à efetivação do direito à creche, conciliando exigibilidade judicial, planejamento público e capacidade administrativa.

Encerrando a coletânea, Fabio Lucas de Albuquerque Lima e Patricia Veronica Nunes C. Sobral de Souza apresentam “Direito constitucional à solidariedade e fraternidade: proteção previdenciária diante de acidentes ambientais”, trabalho que examina a tutela previdenciária dos pescadores artesanais afetados pelo desastre de Mariana, sob a perspectiva dos princípios constitucionais da solidariedade e da fraternidade.

O conjunto dos estudos ora publicados evidencia não apenas a atualidade dos temas enfrentados pela comunidade jurídica, mas também a maturidade da pesquisa desenvolvida nos Programas de Pós-Graduação em Direito do Brasil.

Em especial, a realização do Congresso Internacional em Alicante reafirma o processo de internacionalização da pesquisa jurídica brasileira e fortalece o diálogo entre diferentes tradições jurídicas, ampliando horizontes para a produção do conhecimento e para a cooperação acadêmica.

Os coordenadores registram seus agradecimentos aos autores que confiaram suas pesquisas a este Grupo de Trabalho, aos pareceristas que contribuíram para a qualidade científica dos debates e ao CONPEDI, cuja atuação tem sido decisiva para o fortalecimento da pós-graduação *stricto sensu* e para a consolidação da pesquisa jurídica brasileira no cenário nacional e internacional.

Alicante, Espanha, Maio de 2026.

Prof. Dr. José Antonio de Faria Martos

Prof. Dr José Querino Tavares Neto

**GESTÃO JUDICIAL E EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL:
DESAFIOS ESTRUTURAIS E CAMINHOS INSTITUCIONAIS PARA O ACESSO À
JUSTIÇA**

**JUDICIAL MANAGEMENT AND EFFICIENCY IN THE DELIVERY OF JUSTICE:
STRUCTURAL CHALLENGES AND INSTITUTIONAL PATHWAYS TO ACCESS
TO JUSTICE**

**Renata Apolinário de Castro Lima
Antônio Carlos Diniz Murta
Tammara Drummond Mendes**

Resumo

O presente artigo analisa a relação entre gestão judicial e eficiência na prestação jurisdicional, sob a perspectiva do acesso à justiça e da política judiciária contemporânea. Parte-se da compreensão de que o direito fundamental à tutela jurisdicional adequada, tempestiva e efetiva impõe ao Poder Judiciário não apenas decisões juridicamente corretas, mas também estruturas administrativas eficientes. Examina-se a evolução do paradigma da administração da justiça no Brasil, especialmente após a Constituição de 1988 e a criação do Conselho Nacional de Justiça, destacando-se instrumentos de governança, planejamento estratégico e racionalização processual. A partir do diálogo com a doutrina de Roberto Apolinário de Castro Júnior e outros autores, sustenta-se que a eficiência jurisdicional não se confunde com mera aceleração processual, mas envolve qualidade decisória, gestão de pessoas, inovação organizacional e responsabilidade institucional. Conclui-se que a gestão judicial constitui elemento estruturante do acesso à justiça, exigindo profissionalização administrativa, cultura de dados e comprometimento com resultados socialmente relevantes.

Palavras-chave: Gestão judicial, Eficiência, Prestação jurisdicional, Acesso à justiça, Política judiciária

Abstract/Resumen/Résumé

This article analyzes the relationship between judicial management and efficiency in the provision of justice, from the perspective of access to justice and contemporary judicial policy. It starts from the understanding that the fundamental right to adequate, timely, and effective judicial protection imposes on the Judiciary not only legally correct decisions, but also efficient administrative structures. The evolution of the paradigm of justice administration in Brazil is examined, especially after the 1988 Constitution and the creation of the National Council of Justice, highlighting instruments of governance, strategic planning, and procedural rationalization. Based on a dialogue with the doctrine of Roberto Apolinário de Castro Júnior and other authors, it is argued that judicial efficiency is not confused with mere procedural acceleration, but involves decisional quality, people management, organizational innovation, and institutional responsibility. It concludes that

judicial management constitutes a structuring element of access to justice, requiring administrative professionalization, a data culture, and commitment to socially relevant results.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Judicial management, Efficiency, Judicial services, Access to justice, Judicial policy

1 INTRODUÇÃO

O acesso à justiça, durante muito tempo, foi interpretado de maneira restrita, como a mera possibilidade de provocar o Poder Judiciário por meio do ajuizamento de uma ação. Essa visão formal, centrada apenas na abertura das portas do Judiciário, revelou-se insuficiente diante das exigências do constitucionalismo contemporâneo. No modelo inaugurado pela Constituição de 1988, o acesso à justiça passou a assumir contornos mais densos e substanciais, vinculando-se diretamente à ideia de tutela jurisdicional adequada, tempestiva e efetiva, nos termos do art. 5º, XXXV e LXXVIII, da Constituição Federal.

Essa mudança de perspectiva desloca o debate da simples admissibilidade processual para a qualidade da resposta estatal. Não basta permitir que o cidadão litigue; é necessário assegurar que o conflito seja apreciado em tempo razoável, com observância das garantias processuais e com uma decisão capaz de produzir efeitos concretos na realidade social. O acesso à justiça, portanto, transforma-se em um direito fundamental complexo, que envolve não apenas o direito de ação, mas também a eficiência institucional do próprio sistema de Justiça.

Entretanto, a realidade do Judiciário brasileiro evidencia desafios estruturais persistentes. A morosidade processual, o elevado volume de demandas, a multiplicação de litigiosidade de massa e a desigualdade na distribuição de recursos humanos e tecnológicos comprometem a efetividade da prestação jurisdicional. A sobrecarga estrutural não é apenas um problema administrativo; ela impacta diretamente a concretização de direitos fundamentais e a confiança social nas instituições.

Nesse cenário, torna-se evidente que a qualidade da jurisdição não depende exclusivamente da técnica jurídica empregada na decisão, mas também da forma como o Poder Judiciário se organiza internamente. A jurisdição é uma função típica de natureza jurídica, mas é exercida dentro de uma estrutura organizacional complexa, composta por tribunais, varas, servidores, magistrados, sistemas tecnológicos e mecanismos de governança. Ignorar essa dimensão administrativa significa desconsiderar parte essencial da equação que define a eficiência judicial.

É justamente nesse ponto que a gestão judicial ganha centralidade. A administração judiciária deixa de ser um tema periférico e passa a integrar o núcleo das políticas públicas voltadas ao aprimoramento da Justiça. Planejamento estratégico, gestão de pessoas, uso de tecnologia, controle de metas e racionalização de fluxos processuais tornam-se instrumentos fundamentais para assegurar que a atividade jurisdicional alcance resultados compatíveis com as expectativas constitucionais.

Importa ressaltar que reconhecer a importância da gestão não significa reduzir a Justiça a uma lógica meramente empresarial. A adoção de práticas de eficiência não implica submeter a jurisdição a critérios puramente mercadológicos. Ao contrário, a gestão judicial deve estar orientada por valores públicos, pela promoção de direitos fundamentais e pela preservação da independência judicial. Eficiência administrativa e legitimidade democrática não são categorias opostas; quando bem estruturadas, reforçam-se mutuamente.

Além disso, a consolidação de uma cultura de gestão no Judiciário contribui para ampliar a transparência e a *accountability* institucional. A definição de metas, a mensuração de resultados e a disponibilização de dados permitem maior controle social e fortalecem a confiança na atuação estatal. Em um contexto de crescente exigência por respostas rápidas e eficazes, a governança interna do Judiciário passa a ser elemento estratégico para a manutenção de sua credibilidade.

Diante dessas premissas, o presente estudo propõe-se a analisar de que maneira a gestão judicial influencia a eficiência da prestação jurisdicional e, por consequência, o próprio acesso à justiça. Parte-se da compreensão de que a efetividade dos direitos fundamentais não depende apenas da existência de normas, mas também da capacidade institucional de implementá-las. Examinar a gestão judicial, portanto, é investigar um dos pilares invisíveis, mas decisivos da concretização do Estado Democrático de Direito.

2 ACESSO À JUSTIÇA E EFICIÊNCIA COMO DIREITOS FUNDAMENTAIS

2.1 A evolução do conceito de acesso à justiça

O debate sobre acesso à justiça ganhou densidade teórica a partir da obra clássica de Mauro Cappelletti e Bryant Garth, que identificaram três “ondas renovatórias” voltadas à ampliação da efetividade do sistema judicial. A primeira esteve relacionada à assistência judiciária aos economicamente hipossuficientes; a segunda, à tutela de interesses difusos e coletivos; e a terceira, à busca por mecanismos estruturais de simplificação e racionalização procedimental. Para os autores, o verdadeiro acesso à justiça não se resume ao ingresso formal em juízo, mas exige a construção de instrumentos capazes de garantir resultados concretos e socialmente relevantes (CAPPELLETTI; GARTH, 1988).

A partir dessa perspectiva, o acesso à justiça deixa de ser entendido como um direito meramente processual e passa a integrar o núcleo das garantias democráticas. Ele se conecta à ideia de igualdade substancial, pois somente há justiça quando as instituições são capazes de oferecer respostas efetivas aos conflitos sociais. Cappelletti e Garth (1988) já advertiam que

sistemas judiciais excessivamente formais ou inacessíveis reproduzem desigualdades e comprometem a legitimidade do Estado de Direito.

No contexto brasileiro, a Constituição da República de 1988 promoveu um salto qualitativo ao consagrar, no art. 5º, XXXV, o princípio da inafastabilidade da jurisdição, segundo o qual “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. Essa previsão elevou o acesso à justiça à categoria de direito fundamental, vinculando-o diretamente à estrutura do Estado Democrático de Direito. Como observa José Afonso da Silva (2014), a garantia constitucional da tutela jurisdicional representa um dos pilares da ordem constitucional, assegurando a proteção de direitos individuais e coletivos.

Com o amadurecimento do constitucionalismo brasileiro, a noção de acesso à justiça foi progressivamente ampliada. Não basta assegurar o direito de ação; é imprescindível que a prestação jurisdicional seja adequada, efetiva e apta a produzir resultado útil. Nesse sentido, a doutrina passou a sustentar que a tutela jurisdicional deve ser compreendida sob a ótica da efetividade, compreendendo celeridade, qualidade decisória e capacidade de concretização prática dos direitos reconhecidos em juízo (MARINONI; ARENHART; MITIDIERO, 2022).

A Emenda Constitucional n.º 45/2004 reforçou esse movimento ao inserir no art. 5º, LXXVIII, o direito fundamental à duração razoável do processo e aos meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Tal inovação consolidou a compreensão de que a morosidade processual viola direitos fundamentais, pois compromete a própria utilidade da decisão judicial. Conforme leciona Daniel Mitidiero (2017), o tempo do processo não é elemento neutro, ele pode representar fator de injustiça quando impede a realização tempestiva do direito material.

Desse modo, a evolução do conceito de acesso à justiça revela um deslocamento paradigmático, da abertura formal das portas do Judiciário para a exigência de eficiência institucional e efetividade concreta. O acesso passa a envolver não apenas o direito de provocar a jurisdição, mas também a garantia de uma resposta adequada em prazo razoável. Nesse cenário, a eficiência igualmente prevista no art. 37 da Constituição como princípio da Administração Pública aproxima-se do campo jurisdicional, demonstrando que a realização dos direitos fundamentais depende, em larga medida, da capacidade organizacional e estrutural do próprio Estado.

2.2 Eficiência e duração razoável do processo

A incorporação da eficiência ao texto constitucional brasileiro representou marco relevante na transformação do modelo administrativo estatal. Com a Emenda Constitucional n.º 19/1998, o princípio da eficiência foi expressamente inserido no caput do art. 37 da Constituição

da República, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Tal previsão consolidou a exigência de que a atuação administrativa não se limite à conformidade formal com a lei, mas produza resultados satisfatórios para a coletividade (DI PIETRO, 2023).

Embora tradicionalmente associado ao Poder Executivo, o princípio da eficiência irradia efeitos para toda a estrutura estatal, inclusive para o Poder Judiciário. Este, apesar de exercer função típica de natureza jurisdicional, também integra a Administração Pública em sua dimensão organizacional e administrativa. Como observa Celso Antônio Bandeira de Mello (2022), os princípios constitucionais administrativos vinculam todos os órgãos do Estado quando atuam sob regime de direito público, o que inclui a gestão interna dos tribunais.

Nesse contexto, a eficiência judicial não deve ser compreendida como mera adoção de lógica produtivista ou quantitativa. A jurisdição não se confunde com atividade empresarial e não pode ser reduzida a indicadores numéricos isolados. A eficiência, no âmbito jurisdicional, exige compatibilização entre qualidade decisória, respeito às garantias processuais e racionalidade administrativa. Trata-se de assegurar que os recursos públicos destinados à Justiça sejam utilizados de maneira estratégica, orientados à concretização de direitos fundamentais (BARROSO, 2020).

A consagração do direito fundamental à duração razoável do processo, introduzida pela Emenda Constitucional n.º 45/2004 no art. 5º, LXXVIII, reforça essa perspectiva. O dispositivo estabelece que todos têm direito a que seus processos tramitem em prazo razoável, bem como aos meios que garantam a celeridade de sua tramitação. A norma explicita que o tempo processual não pode se converter em obstáculo à efetividade da tutela jurisdicional. Como destaca Fredie Didier Jr. (2022), a demora excessiva compromete a utilidade prática da decisão e pode equivaler à própria negação do direito.

É importante frisar que duração razoável não se confunde com julgamento precipitado. A celeridade não autoriza a supressão de garantias fundamentais, tampouco legitima decisões superficiais ou destituídas de fundamentação adequada. O que se busca é evitar atrasos injustificados, decorrentes de falhas estruturais, desorganização administrativa ou má gestão de recursos. Conforme ensina Daniel Mitidiero (2017), o processo deve desenvolver-se em tempo adequado à complexidade da causa, preservando equilíbrio entre eficiência e segurança jurídica.

A eficiência judicial, nesse sentido, relaciona-se diretamente com a gestão de fluxos processuais. A organização racional de tarefas, a adequada distribuição de competências, a equalização de cargas de trabalho e o monitoramento de metas institucionais são medidas que influenciam diretamente o tempo de tramitação dos processos. A experiência brasileira recente, especialmente com a implementação de políticas de gestão estratégica no âmbito do Conselho

Nacional de Justiça, demonstra que planejamento e monitoramento são instrumentos relevantes para aprimorar a prestação jurisdicional (CNJ, 2023).

Além disso, o uso estratégico de recursos tecnológicos tem se mostrado elemento central para a promoção da eficiência. Sistemas eletrônicos de tramitação processual, automação de rotinas repetitivas e integração de bancos de dados contribuem para reduzir gargalos e ampliar a transparência. Contudo, a tecnologia, por si só, não resolve problemas estruturais se não estiver acompanhada de capacitação de pessoal e reorganização institucional. A eficiência exige abordagem sistêmica, combinando inovação tecnológica, gestão de pessoas e governança administrativa.

Assim, eficiência e duração razoável do processo configuram dimensões interdependentes do direito fundamental à tutela jurisdicional efetiva. A exigência constitucional de racionalidade administrativa no Judiciário não representa ameaça à independência judicial, mas instrumento de fortalecimento institucional. Quando bem compreendida, a eficiência funciona como mecanismo de concretização de direitos, assegurando que a promessa constitucional de acesso à justiça não permaneça apenas no plano formal, mas se traduza em respostas tempestivas e socialmente relevantes.

3 GESTÃO JUDICIAL COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA JUDICIÁRIA

3.1 A transformação institucional após o CNJ

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Emenda Constitucional n.º 45/2004, representou uma das mais significativas transformações institucionais do Poder Judiciário brasileiro desde a promulgação da Constituição de 1988. Ao instituir um órgão de controle administrativo e financeiro do Judiciário, o constituinte derivado introduziu novo paradigma de governança, orientado à transparência, à *accountability* e à racionalização da gestão. O CNJ passou a exercer papel estratégico na formulação de políticas judiciárias de alcance nacional, contribuindo para a uniformização de diretrizes administrativas e para o fortalecimento institucional do sistema de Justiça (BRASIL, 1988).

Antes da criação do CNJ, a gestão dos tribunais caracterizava-se por elevada fragmentação e forte autonomia administrativa, muitas vezes sem coordenação sistêmica entre os diversos ramos e instâncias. A ausência de mecanismos nacionais de planejamento dificultava a implementação de políticas estruturantes e a avaliação comparativa de desempenho. Com o advento do Conselho, consolidou-se uma agenda de governança judicial pautada por metas, indicadores de produtividade e monitoramento permanente de resultados (CNJ, 2023).

A implementação das chamadas “metas nacionais” representou marco simbólico e prático dessa nova fase. Ao estabelecer objetivos comuns a todos os tribunais, o CNJ introduziu lógica de gestão orientada por resultados, estimulando a redução de acervos processuais, o julgamento de demandas antigas e o aprimoramento da prestação jurisdicional. Essa dinâmica reforçou a ideia de que o Judiciário, embora detentor de função típica jurisdicional, também deve ser administrado com base em dados empíricos e diagnósticos institucionais consistentes.

Nesse contexto, a administração da Justiça passou a ser compreendida como atividade complexa, que envolve organização interna, controle de fluxos, avaliação de desempenho e planejamento estratégico. Para Castro Júnior (2017), a gestão judicial não pode ser vista como atividade meramente burocrática, mas como dimensão estruturante da própria política judiciária. O autor sustenta que a eficiência jurisdicional depende de aparato administrativo capaz de sustentar, com racionalidade e estabilidade, o exercício da função jurisdicional.

Importante ressaltar que essa transformação institucional não significou mitigação da independência judicial. Ao contrário, a consolidação de padrões mínimos de governança administrativa fortaleceu a credibilidade do Judiciário perante a sociedade. Conforme observa Barroso (2020), a independência judicial não se confunde com ausência de controle ou de planejamento; ela pressupõe autonomia decisória, mas admite mecanismos de coordenação administrativa voltados à melhoria do serviço público prestado.

A produção sistemática de dados, especialmente por meio do relatório “Justiça em Números”, tornou-se instrumento central dessa nova governança. O levantamento anual de informações estatísticas permitiu identificar gargalos estruturais, desigualdades regionais e padrões de litigiosidade, subsidiando a formulação de políticas públicas judiciárias mais precisas. A gestão baseada em evidências passou a ocupar espaço relevante no debate institucional, deslocando decisões administrativas de uma lógica intuitiva para uma lógica orientada por indicadores (CNJ, 2023).

Além disso, a atuação do CNJ impulsionou a modernização tecnológica do Judiciário, incentivando a digitalização processual e a integração de sistemas eletrônicos. Tais medidas não apenas ampliaram a transparência, mas também contribuíram para maior eficiência operacional. A transformação institucional promovida após 2004 evidenciou que a gestão judicial é componente indissociável da política judiciária contemporânea, pois a efetividade da jurisdição depende da solidez da estrutura administrativa que a sustenta.

Dessa forma, a criação do Conselho Nacional de Justiça marcou verdadeira inflexão paradigmática: o Judiciário brasileiro passou a ser concebido não apenas como órgão decisório, mas como organização pública sujeita a planejamento estratégico, avaliação de resultados e

governança institucional. A gestão judicial, nesse novo cenário, afirma-se como instrumento essencial para a concretização do acesso à justiça e para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

3.2 Planejamento estratégico e cultura organizacional

O planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário constitui instrumento essencial de política judiciária contemporânea. Não se trata de mera exigência formal imposta por normativas administrativas, mas de mecanismo de orientação institucional voltado à definição de prioridades, metas e diretrizes alinhadas à missão constitucional da Justiça. A Constituição de 1988, ao estabelecer o princípio da eficiência no art. 37, impõe à Administração Pública, em sentido amplo o dever de organizar-se de modo racional e orientado a resultados. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume função estruturante, articulando objetivos institucionais com a efetivação dos direitos fundamentais (BRASIL, 1988).

No entanto, o planejamento não pode ser concebido como documento estático ou peça meramente protocolar. Para que produza efeitos concretos, deve dialogar com a realidade local, considerar as especificidades regionais e incorporar diagnósticos empíricos sobre acervo processual, perfil da litigiosidade e capacidade operacional das unidades judiciárias. O Conselho Nacional de Justiça, ao estimular a formulação de planos estratégicos alinhados às metas nacionais, reforça a necessidade de gestão baseada em dados e evidências, como demonstrado nos relatórios anuais “Justiça em Números” (CNJ, 2023).

A gestão por resultados, quando implementada de forma responsável, tem potencial para reduzir gargalos estruturais e conferir maior previsibilidade à atuação institucional. O estabelecimento de metas claras, acompanhadas de indicadores mensuráveis, favorece a transparência e possibilita avaliação contínua do desempenho organizacional. Conforme assinala Secchi (2019), modelos contemporâneos de gestão pública orientados a resultados não significam adoção acrítica de práticas privadas, mas sim adaptação de instrumentos gerenciais à lógica do interesse público.

No Judiciário, essa lógica deve estar sempre subordinada à garantia da independência judicial e à preservação das garantias processuais. A busca por eficiência não pode degenerar em pressões indevidas por produtividade que comprometam a qualidade da decisão. A racionalidade administrativa deve coexistir com o devido processo legal e com a fundamentação adequada das decisões, conforme exige o art. 93, IX, da Constituição. O desafio reside em equilibrar eficiência quantitativa com consistência qualitativa.

Entretanto, a implementação de planejamento estratégico enfrenta obstáculos de natureza cultural. A formação tradicional da magistratura brasileira concentra-se predominantemente na técnica jurídica e na solução de casos concretos. A gestão organizacional, a liderança de equipes e o gerenciamento de fluxos processuais nem sempre ocupam espaço central na formação inicial ou continuada. Como observa Castro Júnior (2017), a administração da Justiça demanda competências específicas que ultrapassam o domínio dogmático do Direito, exigindo conhecimentos em gestão, organização e avaliação de desempenho.

Essa lacuna formativa pode gerar resistência ou dificuldade de internalização da cultura de planejamento. A cultura organizacional do Judiciário historicamente valorizou a autonomia individual do magistrado, o que, embora essencial à independência jurisdicional, pode dificultar a implementação de práticas coletivas de gestão. Segundo Schein (2009), culturas organizacionais consolidadas tendem a reproduzir padrões de comportamento arraigados, exigindo liderança institucional e processos pedagógicos para promover mudanças estruturais.

Diante desse cenário, a profissionalização da administração judicial emerge como elemento central de transformação. O fortalecimento de equipes técnicas especializadas, compostas por gestores públicos, administradores, analistas de dados e especialistas em governança, contribui para sustentar o magistrado em sua função jurisdicional, liberando-o de encargos excessivamente operacionais. Essa divisão de responsabilidades favorece maior eficiência sem comprometer a autonomia decisória.

Assim, planejamento estratégico e cultura organizacional revelam-se dimensões interdependentes da política judiciária contemporânea. A consolidação de uma cultura de gestão orientada por resultados, aliada à formação adequada e ao suporte técnico especializado, constitui condição indispensável para que o Judiciário responda com qualidade às demandas sociais. Mais do que instrumento administrativo, o planejamento estratégico configura mecanismo de concretização do acesso à justiça e de fortalecimento institucional do Estado Democrático de Direito.

4 EFICIÊNCIA NÃO É MERA PRODUTIVIDADE

4.1 Qualidade decisória e legitimidade

A associação automática entre eficiência e produtividade numérica constitui uma das distorções mais recorrentes no debate contemporâneo sobre gestão judicial. Em um cenário de elevada litigiosidade e cobrança social por celeridade, é comum que o desempenho dos tribunais

seja avaliado predominantemente por indicadores quantitativos, como número de processos julgados ou taxa de congestionamento. Contudo, reduzir a eficiência jurisdicional a métricas numéricas implica empobrecer o próprio conceito constitucional de prestação jurisdicional adequada.

A Constituição da República exige muito mais do que volume decisório. O art. 93, IX, estabelece que todas as decisões judiciais devem ser fundamentadas, sob pena de nulidade, reforçando a centralidade da motivação como elemento estruturante da legitimidade jurisdicional (BRASIL, 1988). A fundamentação não é formalidade acessória, mas garantia democrática que permite controle social, transparência e possibilidade de revisão pelas instâncias superiores. Julgar rapidamente, mas sem coerência argumentativa ou sem enfrentamento adequado das teses apresentadas, compromete a própria essência do devido processo legal.

Nesse sentido, Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero (2022) destacam que a qualidade da decisão judicial constitui dimensão essencial da tutela jurisdicional efetiva. Para os autores, não basta proferir decisões em grande quantidade; é imprescindível que elas sejam juridicamente consistentes, alinhadas à Constituição e capazes de oferecer solução racional e estável aos conflitos. A eficiência, portanto, envolve equilíbrio entre tempo e conteúdo.

A excessiva ênfase em metas quantitativas pode, inclusive, produzir incentivos inadequados. Quando a lógica produtivista se sobrepõe à análise cuidadosa dos casos, corre-se o risco de decisões padronizadas e superficiais, que não consideram as especificidades da controvérsia. Como observa Barroso (2020), a legitimidade do Poder Judiciário depende da confiança pública, e essa confiança está diretamente relacionada à percepção de justiça, coerência e qualidade argumentativa das decisões.

Além disso, a qualidade decisória está intimamente ligada ao respeito às garantias processuais. O contraditório efetivo, a ampla defesa e a imparcialidade do julgador não podem ser sacrificados em nome de maior velocidade processual. A duração razoável do processo, prevista no art. 5º, LXXVIII, deve ser interpretada em harmonia com as demais garantias fundamentais. Celeridade não significa precipitação; significa evitar atrasos injustificados sem comprometer a integridade do procedimento.

Sob a perspectiva teórica, Ronald Dworkin (2007) sustenta que decisões judiciais devem buscar coerência e integridade no sistema jurídico, atuando como capítulos de uma “obra em cadeia”. Essa concepção reforça que a atividade jurisdicional possui dimensão argumentativa sofisticada, incompatível com simplificações meramente quantitativas. A

eficiência, nesse horizonte, pressupõe decisões que dialoguem com precedentes, princípios e valores constitucionais.

Outro elemento relevante é a estabilidade e previsibilidade das decisões. A consolidação de precedentes qualificados e a observância do dever de coerência contribuem para reduzir litigiosidade futura e aumentar a confiança institucional. A eficiência jurisdicional, assim, não se mede apenas pelo número de sentenças proferidas, mas pela capacidade de o sistema produzir respostas consistentes que orientem o comportamento social e reduzam conflitos repetitivos (DIDIER JR., 2022).

Dessa forma, afirmar que eficiência não é mera produtividade significa reconhecer que a prestação jurisdicional deve ser avaliada sob múltiplas dimensões como tempo, qualidade, coerência, fundamentação e legitimidade democrática. A busca por resultados quantitativos é legítima e necessária, mas deve estar subordinada ao compromisso constitucional com decisões bem fundamentadas e socialmente confiáveis. Somente assim a eficiência judicial se converte em instrumento de fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

4.2 Gestão de pessoas e valorização institucional

A discussão sobre eficiência judicial não pode ser dissociada da dimensão humana que sustenta o funcionamento do sistema de Justiça. Tribunais não operam apenas por meio de normas e sistemas eletrônicos; eles dependem do trabalho cotidiano de magistrados, servidores, assessores e equipes técnicas. Assim, qualquer política judiciária comprometida com resultados precisa reconhecer que a gestão de pessoas constitui eixo estruturante da eficiência institucional. Como destaca Di Pietro (2023), o princípio da eficiência exige não apenas racionalidade organizacional, mas também adequada administração de recursos humanos.

Não há desempenho institucional consistente em ambientes marcados por sobrecarga crônica, déficit estrutural e pressão permanente por metas quantitativas. A intensificação do trabalho, quando desvinculada de suporte organizacional e condições adequadas, pode gerar desgaste físico e emocional. O fenômeno do adoecimento institucional, associado a estresse ocupacional e esgotamento profissional, compromete a qualidade decisória e a própria legitimidade da prestação jurisdicional. Nesse contexto, a eficiência deixa de ser instrumento de aprimoramento e passa a representar fator de risco institucional.

A literatura sobre gestão pública contemporânea enfatiza que organizações de alta complexidade, como o Judiciário demandam políticas de desenvolvimento humano e fortalecimento da cultura organizacional. Secchi (2019) ressalta que modelos modernos de gestão por resultados devem ser acompanhados por estratégias de valorização profissional, sob

pena de produzir efeitos contraproducentes. A busca por produtividade, quando desconectada de políticas de reconhecimento e suporte, tende a reduzir engajamento e comprometimento institucional.

No âmbito judicial, a valorização institucional envolve múltiplas dimensões, como capacitação continuada, liderança qualificada, comunicação interna eficaz e ambiente organizacional saudável. Magistrados tradicionalmente formados para a atividade decisória também exercem funções de gestão de equipes, exigindo competências adicionais em liderança e organização. Como observa Castro Júnior (2017), a administração da Justiça requer estrutura técnica capaz de apoiar o exercício jurisdicional, permitindo que magistrados se concentrem na função decisória sem sobrecarga administrativa excessiva.

Além disso, políticas de bem-estar organizacional revelam-se cada vez mais relevantes. Programas voltados à saúde mental, prevenção de conflitos internos e promoção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal contribuem para fortalecer a estabilidade institucional. O Conselho Nacional de Justiça tem reconhecido a importância dessa temática ao incentivar iniciativas relacionadas à qualidade de vida no trabalho, demonstrando que governança judicial não se resume a indicadores numéricos, mas inclui responsabilidade institucional com seus próprios membros (CNJ, 2023).

Importante enfatizar que a Justiça não pode ser tratada como linha de produção. A atividade jurisdicional possui natureza deliberativa, interpretativa e profundamente humana. Cada decisão envolve análise de direitos, conflitos e expectativas sociais. Reduzir esse processo a métricas industriais compromete sua dimensão ética e democrática. Conforme Barroso (2020), a legitimidade do Judiciário está associada à percepção de justiça e equilíbrio, o que pressupõe condições institucionais adequadas para reflexão, fundamentação e imparcialidade.

Nesse sentido, a gestão humanizada emerge como paradigma necessário. Isso implica reconhecer limites operacionais, distribuir adequadamente demandas, investir em tecnologia que reduza tarefas repetitivas e criar espaços institucionais de diálogo e participação. A eficiência, quando compreendida em sentido amplo, não se opõe ao cuidado com as pessoas; ao contrário, depende dele. Organizações públicas que valorizam seus integrantes tendem a apresentar maior estabilidade, menor rotatividade e melhor desempenho global.

Assim, gestão de pessoas e valorização institucional configuram dimensões indissociáveis da política judiciária contemporânea. A construção de um Judiciário eficiente exige investimento contínuo em formação, bem-estar e suporte organizacional. Justiça não é mecanismo automático de produção de decisões; é instituição vocacionada à pacificação social

e à concretização de direitos fundamentais. Cuidar das pessoas que a compõem é, portanto, estratégia essencial para garantir qualidade, legitimidade e sustentabilidade institucional.

5 INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E RACIONALIZAÇÃO PROCESSUAL

A incorporação de tecnologia ao funcionamento do Poder Judiciário brasileiro representa uma das mais profundas transformações institucionais das últimas décadas. A informatização processual e a consolidação do processo judicial eletrônico alteraram rotinas administrativas, ampliaram a transparência e reduziram significativamente a dependência de fluxos físicos de documentos. A Lei n.º 11.419/2006, ao disciplinar a informatização do processo judicial, inaugurou um novo paradigma organizacional, permitindo tramitação integralmente digital e comunicação eletrônica de atos processuais (BRASIL, 2006).

Esse movimento foi posteriormente intensificado por políticas institucionais coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça, que impulsionaram a expansão de sistemas eletrônicos e a digitalização de acervos. A virtualização processual contribuiu para maior celeridade na prática de atos e para racionalização de rotinas cartorárias. Contudo, embora a tecnologia tenha ampliado a eficiência operacional, ela não eliminou automaticamente problemas estruturais, como excesso de litigiosidade, distribuição desigual de recursos e complexidade procedimental (CNJ, 2023).

A experiência demonstra que inovação tecnológica, quando dissociada de planejamento estratégico e revisão de fluxos organizacionais, tende a reproduzir no ambiente digital as mesmas ineficiências existentes no modelo físico. A mera substituição do papel pela tela não resolve gargalos estruturais se não houver reengenharia de processos. Conforme argumenta Secchi (2019), a modernização da gestão pública exige integração entre tecnologia, desenho institucional e cultura organizacional.

Nesse sentido, a inovação deve estar integrada a modelos de gestão coerentes, orientados por diagnóstico empírico e análise de desempenho. Ferramentas de inteligência de dados e análise estatística permitem identificar padrões de litigiosidade, áreas críticas de congestionamento e variações de produtividade entre unidades judiciais. A gestão baseada em evidências substitui percepções intuitivas por decisões informadas, favorecendo intervenções mais precisas e eficientes.

A automação de tarefas repetitivas, especialmente aquelas de natureza meramente burocrática, também representa instrumento relevante de racionalização processual. Rotinas como triagem inicial de demandas, classificação temática e emissão de expedientes padronizados podem ser parcialmente automatizadas, liberando magistrados e servidores para

atividades de maior complexidade intelectual. Contudo, como adverte Barroso (2020), a tecnologia deve atuar como suporte à decisão, e não como substituta da atividade jurisdicional propriamente dita.

Outro aspecto central diz respeito à organização e gestão de precedentes. O Código de Processo Civil de 2015 fortaleceu o modelo de precedentes obrigatórios, exigindo maior coerência e estabilidade das decisões (DIDIER JR., 2022). Sistemas eletrônicos capazes de mapear entendimentos consolidados e identificar divergências internas contribuem para uniformidade decisória e redução de retrabalho decorrente de reformas recursais. A racionalização, nesse caso, não está apenas na velocidade, mas na consistência do sistema.

Além disso, a governança de dados emerge como pilar estruturante da gestão judicial contemporânea. A coleta, armazenamento e análise responsável de informações processuais exigem políticas claras de segurança da informação e proteção de dados, em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n.º 13.709/2018). A integração entre tribunais, por meio de bancos de dados interoperáveis, favorece maior coordenação institucional e evita duplicidade de esforços.

Portanto, inovação, tecnologia e racionalização processual não podem ser compreendidas como soluções isoladas ou automáticas. Elas devem integrar estratégia institucional ampla, orientada por governança, análise estatística e fortalecimento organizacional. A gestão judicial contemporânea exige articulação entre ferramentas digitais, planejamento estratégico e cultura institucional, de modo que a tecnologia funcione como instrumento de aprimoramento da prestação jurisdicional e não como fim em si mesma.

6 DESAFIOS ESTRUTURAIS

Apesar dos avanços institucionais observados nas últimas décadas, o Poder Judiciário brasileiro ainda enfrenta desafios estruturais significativos que impactam diretamente a eficiência e a qualidade da prestação jurisdicional. Entre eles destacam-se a desigualdade regional na distribuição de recursos, o elevado volume de litigiosidade e a persistente cultura recursal. Esses fatores revelam que a eficiência judicial não pode ser compreendida apenas sob a ótica da gestão interna dos tribunais, pois está inserida em contexto mais amplo de funcionamento do sistema de Justiça e da própria organização do Estado.

A desigualdade regional constitui obstáculo concreto à uniformidade da prestação jurisdicional. Tribunais situados em regiões economicamente mais desenvolvidas tendem a dispor de maior infraestrutura tecnológica, número mais elevado de servidores e melhor suporte administrativo. Já unidades localizadas em áreas menos favorecidas frequentemente operam

com restrições orçamentárias e déficit de pessoal. O relatório *Justiça em Números* demonstra variações expressivas na taxa de congestionamento e na carga processual por magistrado entre diferentes estados da federação, evidenciando que a eficiência institucional depende também de condições estruturais objetivas (CNJ, 2023).

Outro elemento central é o excesso de litigiosidade. O Brasil registra volume anual de novos processos que coloca seu Judiciário entre os mais demandados do mundo. Essa realidade está associada a múltiplos fatores, como judicialização de políticas públicas, litigância repetitiva e falhas administrativas que resultam em demandas massificadas. Conforme apontam Marinoni, Arenhart e Mitidiero (2022), a sobrecarga processual compromete a duração razoável do processo e dificulta a entrega de decisões de qualidade, gerando ciclo de ineficiência e insatisfação social.

A cultura recursal também merece atenção. A possibilidade ampla de interposição de recursos, embora essencial à garantia do contraditório e da ampla defesa, pode, em determinados contextos, contribuir para a prolongação excessiva do litígio. O uso estratégico ou protelatório de recursos, aliado à ausência de consolidação célere de precedentes vinculantes, amplia o tempo de tramitação e gera insegurança jurídica. Didier Jr. (2022) observa que o sistema processual deve buscar equilíbrio entre acesso às instâncias revisórias e estabilidade das decisões, evitando estímulo à litigância interminável.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a eficiência judicial não depende exclusivamente da reorganização administrativa interna dos tribunais. É necessário adotar políticas públicas voltadas à prevenção de conflitos e à redução da judicialização excessiva. Mecanismos de solução consensual, fortalecimento da mediação e conciliação e aprimoramento da qualidade normativa são estratégias que contribuem para diminuir o ingresso desnecessário de demandas no sistema judicial. A própria Constituição de 1988, ao estruturar funções essenciais à Justiça, sinaliza que a promoção de direitos deve ocorrer de forma articulada entre diferentes instituições (BRASIL, 1988).

A articulação entre Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública e Administração Pública revela-se, portanto, elemento fundamental para a racionalização do sistema. A atuação preventiva do Ministério Público e da Defensoria pode evitar judicializações repetitivas, enquanto a Administração Pública, ao aprimorar seus procedimentos internos e cumprir adequadamente políticas públicas, reduz a geração de conflitos. Barroso (2020) destaca que a judicialização excessiva frequentemente decorre de falhas administrativas ou omissões estatais, exigindo abordagem interinstitucional para enfrentamento estrutural.

Além disso, a construção de canais institucionais de diálogo entre os diversos atores do sistema de Justiça favorece uniformidade de entendimento e maior coerência decisória. A troca de informações, a celebração de acordos estruturais e o compartilhamento de dados estatísticos podem contribuir para decisões mais consistentes e para redução de litígios repetitivos. A integração institucional, nesse contexto, não compromete a autonomia de cada órgão, mas fortalece o sistema como um todo.

Assim, os desafios estruturais do Judiciário brasileiro evidenciam que a eficiência jurisdicional é fenômeno complexo e multidimensional. Ela depende de gestão interna qualificada, mas também de políticas públicas preventivas, cooperação interinstitucional e enfrentamento das causas estruturais da litigiosidade. Somente a partir dessa visão sistêmica será possível avançar na consolidação de um modelo de Justiça mais célere, equilibrado e efetivamente comprometido com a concretização dos direitos fundamentais.

7 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permite afirmar que a gestão judicial não constitui elemento periférico ou meramente instrumental da atividade jurisdicional. Ao contrário, ela se apresenta como condição estruturante para a efetividade da própria função jurisdicional. Em um Estado Democrático de Direito, a concretização do acesso à justiça previsto no art. 5º, XXXV, da Constituição, depende não apenas da possibilidade formal de provocar o Judiciário, mas da capacidade institucional de oferecer respostas adequadas, tempestivas e fundamentadas (BRASIL, 1988).

A eficiência na prestação jurisdicional deve, portanto, ser compreendida como expressão concreta do direito fundamental à tutela jurisdicional efetiva. O princípio da eficiência, inscrito no art. 37 da Constituição, projeta-se também sobre a organização do Judiciário, exigindo racionalidade administrativa, planejamento e avaliação de resultados. Contudo, como demonstrado, essa eficiência não se resume a indicadores quantitativos; ela envolve qualidade decisória, respeito às garantias processuais e coerência institucional.

O fortalecimento de práticas de governança, planejamento estratégico e gestão de pessoas revela-se indispensável nesse contexto. A consolidação de cultura organizacional orientada por dados, metas responsáveis e suporte técnico qualificado contribui para redução de gargalos estruturais e aprimoramento da prestação jurisdicional. De igual modo, o uso responsável de tecnologias e ferramentas de análise estatística pode potencializar a racionalização processual, desde que integrado a modelos institucionais consistentes e comprometidos com a proteção de direitos fundamentais.

Mais do que acelerar a tramitação de processos, o desafio contemporâneo consiste em qualificar decisões e estruturar instituições sólidas. A eficiência jurisdicional deve ser entendida como equilíbrio entre tempo e substância, entre produtividade e fundamentação adequada. Uma Justiça comprometida com sua missão constitucional não pode abdicar da reflexão jurídica em nome da velocidade, nem ignorar a necessidade de organização administrativa sob o pretexto de independência funcional.

Assim, conclui-se que uma Justiça verdadeiramente eficiente não é aquela que apenas julga rapidamente, mas aquela que entrega decisões justas, bem fundamentadas e socialmente relevantes. A gestão judicial, quando orientada por princípios constitucionais e valores democráticos, transforma-se em instrumento de fortalecimento institucional e de promoção efetiva do acesso à justiça. É nessa articulação entre governança, qualidade decisória e compromisso público que se consolida a legitimidade do Poder Judiciário no cenário contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de direito administrativo*. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

BARROSO, Luís Roberto. *Curso de direito constitucional contemporâneo*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil* de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 21 de fev. 2026.

BRASIL. Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006 (Processo Eletrônico). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm. Acesso em 21 de fev. 2026.

BRASIL. Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018 (LGPD). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em 21 de fev. 2026.

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

CASTRO JÚNIOR, Osvaldo Agripino de. *Administração da Justiça e governança judicial*. Florianópolis: Conceito Editorial, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em Números 2023*. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em 21 de fev. 2026.

DIDIER JR., Fredie. *Curso de direito processual civil*. 20. ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

DWORKIN, Ronald. *Levando os direitos a sério*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MITIDIERO, Daniel. *Duração razoável do processo*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.