

ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA: UM ENSAIO SOBRE AS DIMENSÕES E AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DO DESEMPENHO JUDICIAL¹

Renato Máximo Sátiro²

Marcos de Moraes Sousa³

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia⁴

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.424.137042>

RESUMO

Observa-se que o desempenho organizacional é um dos conceitos centrais na pesquisa em Administração Pública e tem ganhado importância na administração da justiça. No entanto, a despeito de tal importância, observa-se que o setor público ainda enfrenta entraves na mensuração de seu desempenho. O Judiciário não é imune a tal constatação, pelo contrário, como um dos poderes mais conservadores do Estado, observa-se que somente recentemente passou a ocupar-se de questões relativas à gestão de seus serviços. O objetivo do ensaio é discutir as variáveis componentes do desempenho judicial, bem como suas dimensões de análise. Foi realizada uma revisão narrativa. A literatura corrobora a multiplicidade de dimensões e de componentes das dimensões de desempenho, evidenciando um construto complexo, multifacetado e, por vezes, de difícil mensuração. O estudo contribui de três formas: trata de tema interdisciplinar envolvendo Direito, Administração Pública e Economia; identifica conceitos, métodos e abordagens, em que os estudos empíricos quantitativos têm sido operacionalizados; e propõe uma agenda de pesquisa sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Administração da justiça. Desempenho. Eficiência. Celeridade. Produtividade.

¹Submetido em:03/01/2024; resubmetido em: 14/02/2024; aceito em 27/05/2024.

²Universidade de São Paulo - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ); São Paulo – SP (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-0174-0601>; r.maximo.satiro@gmail.com.

³Universidade Federal de Goiás – Programa de Pós-graduação em Administração; Goiânia – GO (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-0901-0550>; marcos.moraes@ifgoiano.edu.br

⁴Universidade de Coimbra – Faculdade de Direito; Coimbra (Portugal); <https://orcid.org/0000-0002-3111-9843>; Pedro.futuros@gmail.com.



ADMINISTRATION OF JUSTICE: AN ESSAY ON THE DIMENSIONS AND EXPLANATORY VARIABLES OF JUDICIAL PERFORMANCE

Organizational performance is one of the central concepts in public administration research and has gained importance in the administration of justice. Nevertheless, despite this importance, it is evident that the public sector still encounters certain obstacles when measuring its performance. The judiciary is not immune to this realization; on the contrary, as one of the most conservative branches of the government, it has only recently begun to address issues related to the management of its services. The aim of the essay is to discuss the component variables of judicial performance, as well as the dimensions of its analysis. A narrative review was conducted. The literature corroborates the multiplicity of dimensions and components of the performance dimensions, highlighting a complex, multifaceted construct that is sometimes difficult to measure. The study contributes in three ways: it deals with an interdisciplinary subject involving law, public administration and economics; it identifies the concepts, methods and approaches in which quantitative empirical studies have been operationalized; and it proposes a research agenda on the subject.

KEYWORDS: Administration of Justice. Performance. Efficiency. Expediency. Productivity.

ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA: ENSAYO SOBRE LAS DIMENSIONES Y VARIABLES DE DESEMPEÑO

El desempeño organizacional es uno de los conceptos centrales de la investigación en administración pública y ha ganado importancia en la administración de justicia. Sin embargo, a pesar de esta importancia, es evidente que el sector público sigue encontrando ciertos obstáculos a la hora de medir su desempeño. El poder judicial no es inmune a esta constatación; por el contrario, como una de las ramas más conservadoras del gobierno, sólo recientemente ha comenzado a abordar cuestiones relacionadas con la gestión de sus servicios. El objetivo del ensayo es discutir las variables componentes del desempeño judicial, así como las dimensiones de su análisis. Se llevó a cabo una revisión narrativa. La literatura corrobora la multiplicidad de dimensiones y componentes de las dimensiones del desempeño, destacando un constructo complejo, multifacético y a veces difícil de medir. El estudio contribuye de tres maneras: aborda un tema interdisciplinar que implica al derecho, la administración pública y la economía; identifica los conceptos, métodos y enfoques en los que se han operacionalizado los estudios empíricos cuantitativos; y propone una agenda de investigación sobre el tema.

PALABRAS CLAVE: Administración de Justicia. Performancia. Eficiencia. Agilidad. Productividad.

INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional perpassa necessariamente por algumas questões exigidas dos pesquisadores, quais sejam: i) que estes possuam uma forte fundamentação teórica sobre a natureza do desempenho, ou seja, alguma teoria que estabeleça quais medidas são apropriadas em determinado contexto de pesquisa; e ii) confiem em uma forte teoria quanto à natureza das medidas, ou seja, literatura que estabeleça quais medidas devem ser combinadas e o método que seria o mais adequado para construir tais medidas (Richard et al., 2009).

Há uma preponderância nos estudos sobre desempenho organizacional em definir desempenho com uma variável dependente, que procura identificar variáveis que determinem o desempenho observado. Os pesquisadores que estudam o desempenho organizacional sob este prisma geralmente dedicam pouca atenção às complicações do uso dessa formulação para caracterizar a relação causal dos fenômenos de desempenho, especialmente no setor público (March & Sutton, 1997; REAd | Porto Alegre | v. 30 - n.3 | Setembro - Dezembro 2024 | p. 1554-1584.

Aljuhmani et al. 2024).

Salienta-se que a natureza multidimensional do conceito de desempenho há que ser analisada e de certo modo abarcada com vistas a evitar o uso de medidas com pouca cobertura em relação à amplitude e profundidade (Richard et al., 2009). Esse fato acaba adicionando um elemento de complexidade em relação ao estudo do desempenho organizacional.

Há que se observar ainda que desempenho é dos temas centrais em Administração Pública (Gomes, 2014). No entanto, em organizações da Justiça, que tratam de temas relativos à solução de conflitos sociais, bem como de interesses difusos da sociedade, a avaliação de desempenho ainda não é tida como um instrumento de gestão (Gomes, 2014). Aliado a tal fato, observa-se que no campo da Administração Pública, poucos são os estudos que se ocupam da Administração do Judiciário (Guimarães, Gomes, & Guarido Filho, 2018; Sauerbronn & Sauerbronn, 2015).

As razões por trás da ausência de uma mensuração sistemática de desempenho judicial são claras. Primeiro, o fato do próprio conceito ser considerado multidimensional e, portanto, oferecer uma gama de elementos que podem ou não ser de interesse particular para os estudiosos. Em segundo lugar, pode-se citar o fato do acúmulo de dados suficientes para mensurar o desempenho judicial em todas as suas dimensões para um único país ser algo complexo. Aliado a isso, vê-se que a própria geração e disponibilização de dados em vários países representa um desafio ainda maior (Staats, Bowler, & Hiskey, 2005).

Desempenho no Judiciário constitui um tema de relevância social. No entanto, observa-se que a pesquisa nessa área ainda é incipiente em relação ao volume de artigos produzidos, sendo também uma área carente de sistematização teórica e metodológica que possa proporcionar uma institucionalização do conhecimento sobre o tema (Gomes & Guimarães, 2013).

Desde o início dos anos 1990, um grande esforço tem sido empreendido no sentido de avaliar o desempenho dos sistemas judiciais. Problemas como o congestionamento de processos, o alto custo da estrutura do sistema de Justiça e a demora dos procedimentos têm enfraquecido o acesso e a igualdade dos cidadãos perante a lei, bem como o cumprimento das leis e a garantia dos direitos de propriedade e dos contratos (Rosales-López, 2008). Nessa esteira, verifica-se que melhorar o

desempenho dos tribunais deveria ser o objetivo fundamental de uma reforma judicial. Esse objetivo se mostra particularmente importante se considerarmos a crescente demanda por serviços judiciais e processos prolongados experimentada em muitos países (Buscaglia & Dakolias, 1999; Giancotti, Rotundo, & Mauro, 2024), particularmente no caso brasileiro, onde tal crescimento da demanda também é observado.

Um sistema judicial bem administrado é uma questão central para a civilidade das relações, o que contribui para a coesão social, bem como para o desenvolvimento social e econômico de determinado país. No mesmo sentido, há que se observar que este sistema pode promover relações sociais baseadas em princípios e valores éticos e morais, que incluem o respeito pelos normativos que regem as relações sociais e comerciais, assim como os direitos dos grupos sociais e individuais (Guimarães, Gomes, & Guarido Filho, 2018).

A despeito das críticas acerca da mensuração quantitativa do desempenho judicial, observa-se que a eficiência permanece como uma medida de desempenho dos tribunais em virtude de fornecer meios quantificáveis de comparar tribunais em todo o mundo (Buscaglia & Dakolias, 1999). A eficiência judicial é dos temas mais relevantes no Brasil na atualidade, no entanto, em tempos em que a celeridade parece sobrepor-se ao valor da segurança jurídica, há que se refletir em torno do significado e extensão do conceito da duração razoável do processo (Silveira et al., 2013).

Nesse sentido, o que se verifica é que não somente os governos têm demandado um melhor desempenho do Judiciário. Cada vez mais atores da sociedade civil e entidades intergovernamentais se mostram interessados em promover a responsabilidade e a transparência judiciais. Por meio dessas informações a sociedade civil é capaz de exigir e participar de modo efetivo das reformas das políticas judiciais e contribuir para o aprimoramento da governança democrática (Dakolias, 1999).

Dessa forma, sustenta-se que o discurso da eficiência tem tomado conta dos corredores do Judiciário e da academia, com especial atenção da mídia e, por conseguinte, da sociedade. Todos clamam por um processo célere e, para que isto ocorra, clamam por um controle numérico-quantitativo de processos, bem como de decisões. Tais análises perpassam por uma análise econômica da eficiência dos tribunais (Silveira et al., 2013). De fato, não é razoável que um processo se arraste por anos até ser sentenciado em primeira instância, tampouco se observa razoável a espera

– que pode chegar a mais de uma década – até que o credor possa, depois do exame de quatro instâncias, receber o bem da vida mediante longa e expansiva execução (Silveira et al., 2013).

Nesse sentido, considerando tal complexidade verificada na mensuração de desempenho do Poder Judiciário, constituindo ainda no contexto de um campo em consolidação (Guimarães, Gomes & Guarido Filho, 2018) o caráter recente da produção sistemática de dados relativos à gestão do Judiciário, bem como a multiplicidade de abordagens do conceito de desempenho judicial, o presente estudo objetiva discutir, por meio de uma revisão narrativa de literatura, as variáveis componentes do desempenho judicial, assim como as dimensões de análise desse desempenho.

Além disso, a análise teórica sobre o desempenho do Poder Judiciário permite uma compreensão mais profunda das questões estruturais e organizacionais que impactam diretamente sua eficácia. Ao examinar as variáveis que influenciam o desempenho judicial, como a alocação de recursos, a estruturação dos processos decisórios e a capacidade de resposta às demandas sociais, torna-se possível identificar pontos de intervenção para otimizar o funcionamento do sistema. Essa reflexão teórica não apenas fornece *insights* para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços judiciários, mas também contribui para promover a transparência, a *accountability* e a confiança da população nas instituições judiciais.

Ademais, a análise crítica das abordagens existentes sobre o desempenho judicial abre espaço para uma reflexão mais ampla sobre os objetivos e valores subjacentes ao sistema de justiça. Por meio da discussão teórica, é possível questionar conceitos preestabelecidos e explorar alternativas que possam promover uma justiça mais acessível, eficaz e inclusiva. Dessa forma, a reflexão teórica sobre o desempenho do Poder Judiciário não se limita apenas à melhoria dos indicadores de eficiência, mas também envolve uma reflexão crítica sobre o papel e a função do Judiciário em uma sociedade democrática, o que contribui para o desenvolvimento de um sistema jurídico mais justo e equitativo.

Observa-se que o tema eficiência judicial vem recebendo especial atenção por parte das ciências da Administração Pública, do Direito, da Economia, bem como de diversas outras áreas do conhecimento. Nesse sentido, inicialmente são discutidos os

REAd | Porto Alegre | v. 30 - n.3 | Setembro - Dezembro 2024 | p. 1554-1584.

aspectos históricos, culturais e normativos do desempenho judicial; segue-se uma revisão narrativa do tema desempenho judicial em estudos quantitativos, com a identificação das variáveis utilizadas, como *proxy* de desempenho judicial e variáveis preditoras desse desempenho; e por último, são apresentadas as conclusões e uma agenda de pesquisa sobre o tema.

1 DESEMPENHO JUDICIAL: ASPECTOS HISTÓRICOS, CULTURAIS E NORMATIVOS

A principal atribuição do Poder Judiciário é solucionar conflitos mediante o exercício da jurisdição, sendo a função estatal que tem a atribuição de aplicar o Direito, garantindo a eficácia das normas quando aplicadas ao caso concreto, de forma imparcial e quando provocado (Vieira; Pinheiro, 2008).

Críticas ao desempenho das organizações encarregadas de distribuir justiça acompanham a instalação e o desenvolvimento destas instituições ao longo do tempo. Desde as primeiras Cortes implantadas no Brasil Colônia, fala-se acerca da inoperância do judiciário e de sua distância de um sistema minimamente funcional, críticas estas que têm se exacerbado nos últimos anos, tornando dominante a impressão de que estas instituições são incapazes de responder à crescente demanda por justiça (Sadek, 2004).

A baixa acessibilidade da população menos favorecida à justiça, a morosidade na resolução das questões levadas ao Judiciário, bem como a baixa eficácia de suas decisões são algumas das dificuldades crônicas enfrentadas pelo cidadão que busca o sistema judicial brasileiro (Akutsu & Guimarães, 2012). Nessa mesma linha, observa-se que os problemas relacionados ao Judiciário brasileiro são conhecidos. Aspectos como morosidade e falta de acesso ao Judiciário são presentes na atividade jurisdicional e são verificáveis pelos números e estatísticas produzidas (Bottini, 2007). A constância nas críticas à justiça estatal é considerada um denominador comum quando são analisados textos especializados, crônicas e debates ao longo dos quatro últimos séculos (Sadek, 2004).

A ampliação da positivação dos direitos fundamentais e a extensão do rol de legitimados a postular ações de contestação de constitucionalidade de leis, conferidas

pela Carta Magna de 1988, acabaram por aumentar a procura por serviços judiciários no país. Tais fatos acarretaram necessidade por mudanças na estrutura administrativa desse poder (Nogueira et al., 2012).

Conforme já exposto, cabe ao Poder Judiciário a tarefa de dirimir os conflitos sociais a partir do exercício de sua jurisdição e, para a boa consecução desta função, este Poder requer uma gestão que propicie condições para que o sistema judiciário atue de forma eficiente, eficaz e efetiva (Vieira & Pinheiro, 2008). Nesse sentido, se a atividade fim do Judiciário é a prestação jurisdicional, a atividade meio é a Administração do Judiciário, o que se traduz na atividade de gestão dos diversos órgãos que compõem a estrutura do sistema judiciário no Brasil (Vieira & Pinheiro, 2008).

Observa-se que a Administração do Judiciário decorre da autonomia administrativa e financeira conferida pela Carta Magna (Sadek, 2004), pelo entendimento do legislador constituinte de que tais prerrogativas são necessárias para a concretização da independência necessária ao Judiciário (Vieira & Pinheiro, 2008). Aliado a isso, observa-se que o Judiciário se perfaz essencialmente em uma instituição prestadora de serviços públicos de abrangência nacional, necessitando, para a boa execução de suas prerrogativas, de uma administração capaz de canalizar suas ações em prol do atingimento dos objetivos organizacionais, de modo a atender as demandas da sociedade por justiça (Vieira & Pinheiro, 2008). No entanto, apesar do caráter de instituição prestadora de serviços públicos, isso nunca foi a preocupação do Judiciário, sendo a área meio considerada uma área menos importante por magistrados e juristas (Sauerbronn & Sauerbronn, 2015).

Existe um certo consenso de que o Brasil se insere numa tradição jurídica com perspectiva formalista (Veronese, 2007) existindo, além dos citados, fatores de aumento na demanda por serviços judiciários, entraves decorrentes da legislação processual, considerada extremamente formalista (Bertoncini, Monteiro & Fadul, 2014).

Nota-se que o sentimento de insatisfação para com a prestação jurisdicional do Estado é comum à maioria dos países civilizados. No entanto, a situação do Brasil difere da situação de todo o período anterior em ao menos dois aspectos: i) a Justiça tornou-se questão percebida como problemática por amplos setores da população; e ii) há uma diminuição no grau de tolerância com a baixa eficiência do sistema judiciário (Sadek, 2004). Observa-se que o quadro constatado no início deste século ainda persiste

nos dias atuais, os problemas frequentemente associados ao Poder Judiciário ainda estão presentes, por exemplo: a massificação dos litígios, a deficiência na entrega da prestação jurisdicional, a visível insuficiência estrutural dos prédios públicos e o número de servidores – que há algum tempo se mostra desproporcional em relação à quantidade de demandas ajuizadas anualmente (Zanferdini & Siqueira, 2021).

Nesse sentido, observa-se que a propalada “crise do Judiciário” decorre em grande medida do acúmulo de processos que são levados à apreciação do Judiciário, em razão dos mecanismos de acesso à Justiça trazidos ao mundo jurídico no advento da Constituição Federal de 1988 (Bertoncini, Monteiro & Fadul, 2014). Ou seja, o aumento na quantidade de processos torna ainda mais necessária a análise das causas da ineficiência no julgamento dos processos levados à apreciação do Poder Judiciário (Bottini, 2007). A morosidade da solução dos conflitos por parte do Estado acaba por resultar em ao menos duas questões prejudiciais à sociedade, quais sejam: a ineficácia da tutela jurisdicional, em decorrência do longo decurso de tempo entre o ingresso em juízo e a consequente prolação da sentença; assim como os danos decorrentes à economia nacional (Vieira & Pinheiro, 2008).

A crise observada no Judiciário brasileiro atinge não somente o Poder Judiciário, mas também os processos de construção da própria democracia e os valores republicanos. A explosão de litigiosidade, bem como a morosidade na solução dos conflitos são fatores que devem ser enfrentados, sob pena de implodirem a credibilidade do Judiciário e a própria qualidade da democracia brasileira (Sadek, 2014). Assim, observa-se que, ainda que um amplo rol de direitos esteja positivado desde 1988, dificilmente poderia se falar que a vivência de tais direitos seja igualitária ou compartilhada por todos os cidadãos (Sadek, 2014).

Transcorridos mais de 30 anos após a promulgação da Carta Magna, há que observar que, ainda hoje, encontram-se inúmeras barreiras para a realização, para a concretude dos direitos sociais definidos na Constituição Federal de 1988, os chamados “direitos de segunda dimensão”; sendo certo que essa dificuldade acarreta ainda obstáculos à própria construção da cidadania (Sadek, 2014). Nas diversas especializações judiciárias, a quantidade de processos novos cresceu na ordem de centenas de milhares a milhões de processos, normalmente com crescimento significativo ano a ano, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988

(Nogueira et al., 2012). Além das claras implicações normativas no advento de uma nova constituição, por meio da promulgação de uma nova Lei Maior de qualquer Estado, ocorrem também mudanças estruturais nas mais diversas organizações que compõem o Estado.

Nesse sentido, o que se observa é que a partir dos anos 1990, do século XX, várias normativas buscaram adequar o sistema judicial brasileiro à nova dinâmica social, dotando este sistema de mecanismos capazes de permitir ao Judiciário atuar como órgão calibrador das tensões sociais, solucionando as lides com maior celeridade, maior transparência e menor complexidade (Ribeiro, 2008). Grande parte desse quadro pode ser atribuído a uma certa tradição de litigiosidade do Brasil. Como resultado, os tribunais nacionais estão sobrecarregados com milhares de processos em andamento e novas ações sendo distribuídas, dificultando a obtenção de uma solução de mérito em prazo razoável. Atualmente, a força de trabalho nos tribunais não consegue proferir decisões de mérito de maneira eficiente e em tempo hábil. No entanto, devido ao déficit financeiro do Judiciário, contratar novos profissionais não é uma solução viável (Glória & Lopes, 2020).

Nessa esteira, observa-se que houve mudanças no escopo de atuação, no processo e na jurisdição, na tentativa de que o Judiciário se tornasse uma instituição apta a exercer o importante papel para o qual existe, mediar conflitos e tensões sociais entre os mais diversos segmentos da sociedade (Ribeiro, 2008). Entre as principais mudanças ocorridas no início do século XX, em relação à estrutura do Poder Judiciário, destacam-se: “a criação dos juizados cíveis e criminais; a publicação da Emenda Constitucional n. 22; a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar; e a Emenda Constitucional n. 45” (Ribeiro, 2008, p. 468).

As pressões sociais por mudanças no Judiciário acabaram por resultar na aprovação, pelo Congresso Nacional, da Emenda Constitucional (EC) n. 45/2004 - Emenda também conhecida como “Reforma do Judiciário”, que objetivou minimizar os efeitos da “Crise do Judiciário”, cujo aspecto mais relevante é a conhecida morosidade do judiciário (Bertoncini, Monteiro & Fadul, 2014; Vieira & Pinheiro, 2008).

A Emenda Constitucional n. 45/2004 procurou ampliar as mudanças em curso no Judiciário, almejando consolidar processos de reforma já em implementação, objetivando ainda o aumento da capilaridade do sistema judicial brasileiro (Ribeiro,

2008), “tornando-o mais acessível e ágil, viabilizando a solução institucional de certos conflitos que, em razão do excesso de tempo e da distância da justiça, terminavam por ser resolvidos na arena privada” (Ribeiro, 2008, p. 469).

Entre as principais mudanças advindas com a EC 45, em relação ao funcionamento do sistema de Justiça brasileiro, podem ser destacadas: i) previsão da razoável duração do processo; ii) proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional e a efetiva demanda judicial e a respectiva população; iii) funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional; iv) distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição; e v) criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Ribeiro, 2008).

A exemplo das medidas gerenciais adotadas como tentativa de superação da crise do Estado, o poder Judiciário brasileiro começa a cogitar mais fortemente a reforma de sua gestão a partir de meados da década de 1990. Alguns anos mais tarde, seria criado o CNJ (Nogueira et al., 2012). Esse quadro remonta ao processo de transformação da própria administração pública brasileira, que fora iniciada na década de 1990 e que acabou por alcançar o Judiciário com algum atraso (Sauerbronn & Sauerbronn, 2015).

A criação do CNJ acabou por trazer o foco da Administração Pública para o Poder Judiciário, dando maior atenção à área meio dentro dos tribunais e levando-os a pensar em aspectos administrativos e financeiros do sistema judiciário (Sauerbronn & Sauerbronn, 2015), buscando a racionalização de práticas administrativas dentro dos tribunais (Bottini, 2007). O CNJ passou a estabelecer metas para os tribunais implementando ainda punições aos membros do Judiciário que não as cumprissem (Sauerbronn & Sauerbronn, 2015).

O CNJ, norteado pelo seu objetivo de desenvolver sistemas de mensuração de desempenho, a partir do ano de 2006, passou a recolher e sistematizar uma gama de dados estatísticos referentes a diversos aspectos ligados ao desempenho das organizações do Judiciário brasileiro. A divulgação de tais dados é feita anualmente pelo CNJ por intermédio do Relatório Justiça em Números (Nogueira et al., 2012).

Observa-se ainda que a nova ordem constitucional reforça o papel do Judiciário na arena política, definindo-o sob a ótica de instância superior de resolução de conflitos entre os poderes e entre estes e os particulares. As atribuições não foram

apenas aumentadas com a positivação de um extenso catálogo de direitos, como alargaram-se os temas sob os quais o Judiciário é instado a dizer o direito, quando provocado (Sadek, 2004).

Há que se salientar ainda que o Brasil das últimas décadas em nada se parece com o Brasil do passado. Uma infinidade de mudanças marca a sociedade e o Estado nas áreas econômica, política e social. O Judiciário destoa de tal quadro de mudanças. Sob diversos prismas de análise, podemos constatar que estamos diante de uma instituição avessa às mudanças (Sadek, 2004). Nesse sentido, em que pese o inevitável contexto disruptivo evidenciado pela sociedade, principalmente no que diz respeito à introdução de novas tecnologias, a mesma perspectiva de progresso não é verificada no Poder Judiciário, cuja crise institucional continua a ecoar (Zanferdini & Siqueira, 2021).

Pelo exposto, observa-se que se faz necessária uma reflexão constante acerca das mudanças sociais, bem como dos sistemas judiciários que estão inseridos nesta sociedade. Nesse sentido, o presente artigo se insere numa perspectiva de estudos acerca dos determinantes do desempenho judicial. Há décadas o Judiciário brasileiro está em crise, sendo considerado um sistema lento, ineficaz e caro. A despeito das reformas realizadas para tentar dar maior celeridade à resolução dos litígios levados ao Judiciário, o resultado obtido ainda não é satisfatório (Gico Jr., 2015).

Observa-se ainda que a demora por parte dos tribunais não é exclusiva do Brasil, vários países ao redor do mundo enfrentam, em maior ou menor grau, esse problema. Entretanto, considerando-se que o desempenho judicial depende fundamentalmente do ambiente institucional ao qual estes tribunais estão submetidos e que esse ambiente é variável entre países, espera-se que a solução para o problema seja de conteúdo particular de cada país (Gico Jr., 2015). Diversas explicações já foram oferecidas para o problema da falta de celeridade dos tribunais, quais sejam, escassez de recursos materiais, excesso de recursos judiciais, complexidade dos procedimentos, baixa qualidade dos integrantes, má gestão, entre outras (Gico Jr., 2015). No entanto, observa-se que faltam ainda estudos que possam estabelecer relações entre os antecedentes administrativos do desempenho judicial e os diversos aspectos relacionados às dimensões de desempenho judicial. A seguir, são discutidas as variáveis *proxy* de desempenho judicial; e, na sequência, as variáveis determinantes

desse desempenho.

1.1 Variáveis utilizadas como *proxy* de desempenho.

Pesquisar o desempenho das organizações do Poder Judiciário e dos indivíduos componentes de sua estrutura não é trivial, pois não existe consenso a respeito de quais critérios devem ser observados nessa análise (Gomes, 2014). Desempenho Judicial é um termo que carrega diversos entendimentos e que é frequentemente associado a diferentes dimensões (Gomes, 2014; Staats, Bowler, & Hiskey, 2005). No Judiciário, a quantidade de sentenças proferidas e de processos julgados pode ser considerada medida objetiva de desempenho judicial, ao passo que a qualidade das decisões proferidas e a satisfação dos usuários são exemplos de medidas subjetivas (Gomes, 2014).

Em relação a essa constatação, observa-se que há um núcleo central de variáveis utilizadas como *proxy* do desempenho judicial. O Quadro 1, mostrado a seguir, sintetiza tais variáveis, trazendo as informações das referências pesquisadas, as variáveis utilizadas e a dimensão principal analisada neste estudo.

Quadro 1 - Variáveis utilizadas como *proxy* do desempenho judicial

Referência	Variável Explicativa	Dimensão analisada
(Luskin; Luskin, 1986)	i) tempo de resolução do processo	Celeridade
(Mays; Taggart, 1986)	i) tempo de resolução do processo	Celeridade
(Dakolias, 1999)	i) número de casos baixados, resolvidos e pendentes por juiz; ii) as taxas de resolução e congestionamento; iii) o tempo para resolver um caso; iv) o número de juízes; e v) custo de um processo	Eficiência
(Ostrom; Hanson, 2000)	i) número de dias necessários para a resolução de determinado processo	Eficiência
(Buscaglia, 2000)	i) frequência média percebida de casos de corrupção	Integridade
(Djankov et al., 2001)	i) duração média de determinado processo	Eficiência/Acesso/Efetividade
(Pastor, 2003)	i) custos de manutenção da Justiça gratuita; ii) custo por órgão, sentença e procedimento; iii) o custo do sistema de Justiça criminal; iv) taxas judiciais; v) o custo dos serviços privados associados à Justiça (advocacia e consultoria jurídica); e vi) custos indiretos associados à prestação jurisdicional.	Eficiência/Qualidade
(Stephenson, 2003)	i) orientação doutrinária do Judiciário	Independência
(Herron; Randazzo, 2003)	i) probabilidade de revisão judicial	Independência

(Beenstock; Haitovsky, 2004)	i) quantidade de casos resolvidos por magistrado em determinada unidade de tempo	Eficiência
(Van Montfort et al., 2005)	i) duração do processo judicial	Eficiência
(Schneider, 2005)	i) índice de homologação; e ii) produtividade geral	Qualidade/Eficiência
(Staats; Bowler; Hiskey, 2005)	i) independência; ii) <i>accountability</i> ; iii) eficiência; iv) eficácia; e v) acesso.	Desempenho
(Jappelli; Pagano; Bianco, 2005)	i) disponibilidade de crédito	Desempenho Econômico
(Dougherty; Lindquist; Bradbury, 2006)	i) confiança percebida nos tribunais	Confiança
(Teitelbaum, 2006)	i) idade dos juízes	Eficiência
(Buchman, 2007)	i) admissibilidade de atos processuais	Qualidade
(Dalton; Singer, 2008)	i) tempo de resolução do processo	Celeridade
(Rosales-López, 2008)	i) quantidade de procedimentos	Eficiência
(Cordis, 2009)	i) casos de corrupção	Integridade
(Chemin, 2009)	i) desempenho econômico	Desempenho Econômico
(Abramo, 2010)	i) tempo de resolução do processo	Celeridade
(García-Rubio; Rosales-López, 2010)	i) número de sentenças; e ii) número de processos resolvidos	Eficiência
(Mitsopoulos; Pelagidis, 2010)	i) taxa de recurso	Qualidade
(Clark; Strauss, 2010)	i) decisões “corretas”	Eficiência
(Backes-Gellner; Schneider; Veen, 2011)	i) número de processos julgados por ano; e ii) número de sentenças confirmadas pela instância superior.	Qualidade/Produtividade
(Gibler; Randazzo, 2011)	i) mudanças de regime; e ii) colapsos de regime	Estabilidade democrática
(Alencar; Gico Jr., 2011)	i) taxa de punição de casos de corrupção	Eficiência
(Taratoot; Howard, 2011)	i) sentença	Integridade
(Nogueira et al., 2012)	i) custas e recolhimentos diversos (R\$); e ii) sentenças.	Eficiência
(Deyneli, 2012)	i) salários dos juízes; ii) educação básica dos juízes; e iii) número de tribunais	Eficiência
(Yeung; Azevedo, 2011)	i) número de julgamentos no primeiro grau; e ii) número de julgamentos no segundo grau.	Eficiência
(Christensen; Szmér, 2012)	Tempo de resolução do processo	Celeridade
(Dimitrova-Grajzl et al., 2012)	Quantidade de processos resolvidos	Eficiência
(Voigt, 2012)	Quantidade de tribunais	Qualidade/Desempenho econômico
(Roxas; Chadee; Erwee, 2012)	Desempenho das empresas	Desempenho econômico
(Filgueiras, 2013)	i) insatisfação com a democracia	Confiança
(Ferro; Romero; Romero-Gómez, 2017)	Casos resolvidos	Eficiência
(Gomes; Guimaraes; Akutsu, 2017)	i) sentenças; e ii) audiências	Produtividade
(Gomes; Freitas, 2017)	i) quantidade de magistrados; ii) quantidade de processos julgados; iii) quantidade de audiências de julgamento realizadas; iv) quantidade de processos julgados por magistrado; e v) quantidade de audiências realizadas por juiz	Eficiência
(Lepore et al., 2017)	i) uma medida orientada para o mercado; e ii) duas medidas orientadas para	Desempenho econômico

	contabilidade	
(Louro; Santos; Filho, 2017)	i) número de processos baixados	Produtividade
(Castro; Guccio, 2018)	i) número de casos resolvidos	Produtividade
(Sousa; Guimaraes, 2018)	i) casos completos/resolvidos	Eficiência
(Gomes; Buta; Nunes, 2019)	i) carga de trabalho por magistrado; ii) taxa de congestionamento; iii) total de magistrados; iv) total de servidores judiciários; v) total de servidores administrativos; vi) proporção de juízes; e vii) proporção de servidores administrativos	Eficiência
(Rêgo; Teixeira; Silva Filho, 2019)	i) percepção das partes litigantes; e ii) percepção dos advogados	Qualidade
(Teixeira; Rêgo; Silva Filho, 2020)	i) percepção dos usuários do serviço	Qualidade
(Llanos; Weber, 2020)	Presença e utilização de redes sociais	Confiança
(Sátiro; Sousa, 2021)	Quantidade de processos baixados no tribunal por ano dividida pela quantidade de juízes que atuam no tribunal	Produtividade

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que, segundo Gomes e Guimarães (2013), as dimensões de desempenho judicial envolvem elementos tanto subjetivos quanto objetivos, internos e externos ao Poder Judiciário: “eficiência e celeridade são dimensões mais objetivas, quase sempre atreladas a variáveis e indicadores quantitativos, e que, geralmente, se referem a práticas de gestão e a processos internos” (Gomes & Guimarães 2013, p. 386). Acesso e independência, por sua vez, também se revelam dimensões objetivas, no entanto, mais voltadas a aspectos externos ao Judiciário. Noutro sentido, as dimensões qualidade e efetividade são predominantemente subjetivas, sendo qualidade algo mais interno, enquanto efetividade envolve resultados indiretos e externos ao Poder Judiciário.

No presente trabalho, verifica-se que as principais dimensões utilizadas como representativas do desempenho judicial são semelhantes às dimensões utilizadas no estudo de Gomes e Guimarães (2013), sendo acrescida neste estudo a dimensão “integridade”, representativa de uma mensuração relativa aos aspectos relacionados à corrupção (Buscaglia, 2000), bem como aos aspectos ideológicos dos juízes confrontados com sua atuação judicante (Taratoot & Howard, 2011; Abramo, 2010).

Em relação às demais dimensões, observa-se que a eficiência tenta medir o quanto cada sistema judicial experimenta atrasos injustificados e atrasos de casos (Staats, Bowler & Hiskey, 2005). Tal dimensão está relacionada a uma relação entre insumos (trabalho, estrutura física) e produtos. No caso da justiça, os tribunais podem

ser vistos como unidades de produção, cujo produto principal pode ser mensurado pelo número de resoluções (para simplificar, digamos sentenças e mandados) proferidas ao ano. Como em qualquer outro processo de produção, a produção das resoluções requer uma combinação de fatores como trabalho, capital e tecnologia (Rosales-López, 2008).

Outra dimensão constatada diz respeito à dimensão independência judicial. A independência do judiciário é fundamental para um sistema político democrático (Anderson & Gray, 2006). A independência judicial significa duas coisas: independência do sistema judicial como uma instituição de influência política externa injustificada; e a capacidade de juízes individuais para tomar decisões independentes em casos específicos (Staats, Bowler & Hiskey, 2005). O processo de estabelecimento da independência judicial está intimamente ligado ao aprofundamento dos processos democráticos no sistema político geral, via de regra, quanto mais democrático o sistema político, mais independente se torna o judiciário (Anderson & Gray, 2006).

Em relação à celeridade, observa-se que é um dos aspectos mais frequentemente citados quando se trata de desempenho judicial. É uma das métricas apontadas com mais frequência para qualificar o Judiciário como disfuncional. Trata-se de uma dimensão operacionalizada por intermédio de uma variável temporal, mensurando-se o tempo despendido para a resolução de determinada controvérsia levada à apreciação do Poder Judiciário (Luskin & Luskin, 1986; Dalton & Singer, 2008); Abramo, 2010; Christensen & Szmer, 2012).

Outra dimensão de desempenho analisada diz respeito ao acesso, um dos pilares do ordenamento jurídico brasileiro (sendo inclusive considerado um princípio constitucional). A questão do acesso judicial tem sido analisada sob diversos prismas, em que muitos são operacionalizados por medidas quantitativas. Um destes exemplos é o estudo de Djankov et al. (2001), no qual os autores utilizam a duração média dos casos como uma variável que representa o acesso ao Judiciário, partindo-se do princípio de que mais casos sendo julgados em menor tempo seria uma situação propícia a um maior acesso dos jurisdicionados ao sistema de Justiça.

A qualidade é outra dimensão frequentemente analisada em relação ao construto do desempenho judicial. No entanto, observa-se que esta é uma dimensão bastante heterogênea em sua forma de mensuração, sendo a mais comum a taxa de recorribilidade/reforma/manutenção das decisões judiciais (Backes-Gellner, Schneider &

Veen, 2011; Schneider, 2005). Outras formas de mensuração da qualidade judicial dizem respeito aos custos associados à prestação jurisdicional (Pastor, 2003) e, ainda, a quantidade de tribunais existentes em determinada localidade (Voigt, 2012).

A última dimensão analisada no presente trabalho trata-se da efetividade, relacionada por Djankov et al. (2001) à duração média dos processos, apesar de tratar de um efeito externo (o acesso), a medida contraria o estudo de Gomes e Guimarães (2003), sendo uma medida objetiva. O referido autor relaciona a efetividade às dimensões de acesso e eficiência, demonstrando que um quadro institucional que consiga proporcionar soluções em tempo razoável e acesso aos jurisdicionados seria dotado de maior efetividade.

O Quadro 2 apresenta as principais dimensões do desempenho judicial, de acordo com os estudos revisados, trazendo uma síntese das dimensões e as principais variáveis utilizadas como *proxy* das dimensões de desempenho judicial abarcadas pelos estudos revisados:

Quadro 2 - Dimensões do desempenho judicial e as proxies utilizadas

Dimensão	Variáveis utilizadas como <i>proxy</i>
Celeridade	- tempo de resolução do processo
Eficiência	- quantidade de casos resolvidos por magistrado - número de sentenças/procedimentos por magistrado
Acesso	- duração média dos processos
Independência	- probabilidade de revisão judicial
Qualidade	- taxas de manutenção das sentenças após recursos
Efetividade	- quantidade total de processos julgados
Integridade	- quantidade/frequência de casos de corrupção

Fonte: elaborado pelos autores.

1.2 Variáveis utilizadas como preditores do desempenho judicial.

Muito se discute acerca dos fatores que levariam a uma atuação eficiente ou ineficiente do sistema Judiciário brasileiro, e uma parte das discussões acadêmicas em relação ao campo de Administração da Justiça diz respeito aos antecedentes de desempenho/produktividade relativos aos tribunais e magistrados (Gomes & Freitas, 2017; Sátiro, 2019).

Observa-se que há um núcleo central de variáveis utilizadas como preditoras do

desempenho judicial. O Quadro 3, a seguir, sintetiza tais variáveis, trazendo informações das referências pesquisadas, as variáveis utilizadas como preditoras e o método empregado pelos autores.

Quadro 3 - Variáveis utilizadas como preditoras do desempenho

Referência	Variáveis explicativas	Método
(Luskin; Luskin, 1986)	i) fatores específicos do processo; ii) complexidade do processo; iii) eventos processuais; iv) incentivos estruturais; e v) estoque de casos.	Análise de séries temporais
(Mays; Taggart, 1986)	i) ambiente administrativo	Survey
(Buscaglia; Dakolias, 1999)	i) tecnologia; ii) orçamento de capital; iii) custo; e iv) tempo administrativo	Análise de Regressão
(Dakolias, 1999)	i) o número de casos baixados, resolvidos e pendentes por juiz; ii) as taxas de resolução e congestionamento; iii) o tempo para resolver um caso; iv) o número de juízes; e v) o custo de um processo	Estatística Descritiva
(Ostrom; Hanson, 2000)	i) a gravidade da acusação na acusação; ii) aspectos processuais dos sistemas de justiça locais, iii) recursos do réu; e iv) forma de resolução do caso.	Análise de Regressão
(Buscaglia, 2000)	i) uso de Tecnologia da Informação e Comunicação; ii) número de etapas processuais e administrativas; iii) tempo de conclusão de processos; iv) procedimentos concentrados sob jurisdição de funcionários “informais”; v) resolução alternativa de disputas; e vi) renda percebida pelos funcionários e juízes	Análise de Regressão
(Djankov et al., 2001)	i) o uso de juízes e advogados profissionais em oposição a juízes leigos e autorrepresentação; ii) a necessidade de fazer alegações escritas em vez de orais em várias fases do processo; iii) a necessidade de justificação legal de várias ações por disputantes ou juízes; iv) a regulamentação das provas; v) a natureza de revisão superior da sentença de primeira instância; vi) a presença de várias intervenções estatutárias durante a resolução de litígios, como citação de um oficial judicial; e vii) a contagem do número de ações processuais independentes exigidas por lei	Análise de Regressão
(Pastor, 2003)	i) custos de manutenção da Justiça gratuita; ii) custo por órgão, sentença e procedimento; iii) o custo do sistema de Justiça criminal; iv) taxas judiciais; v) o custo dos serviços privados associados à Justiça (advocacia e consultoria jurídica); e vi) custos indiretos associados à prestação jurisdicional	Avaliação de Indicadores
(Stephenson, 2003)	i) competição política; e ii) estabilidade democrática.	Análise de Regressão
(Herron; Randazzo, 2003)	i) independência judicial; ii) condições econômicas; iii) influências contextuais; iv) características dos litigantes; e v) características materiais dos processos	Probit
(Beenstock; Haitovsky, 2004)	i) quantidade de magistrados; e ii) estoque de casos <i>per capita</i> (número de casos pendentes)	Análise de Regressão com dados em painel
(Van Montfort et al., 2005)	i) conduta das partes litigantes; ii) satisfação dos operadores do direito em relação à duração do processo; e iii) características dos tribunais envolvidos	Análise de Regressão
(Schneider, 2005)	i) qualificação dos juízes; e ii) incentivos de carreira disponíveis aos magistrados	Análise Envoltória de Dados/Análise de Regressão com dados em painel
(Staats; Bowler; Hiskey, 2005)	i) independência; ii) <i>accountability</i> ; iii) eficiência; iv) eficácia; e v) acesso	Survey/Análise de correlação
(Jappelli; Pagano; Bianco,	i) tempo para julgamento dos processos	Análise de Regressão

2005)		com dados em painel
(Dougherty; Lindquist; Bradbury, 2006)	i) justiça processual; e ii) justiça distributiva.	Survey/Probit
(Teitelbaum, 2006)	i) número de casos aceitos para revisão; e ii) número de pareceres.	Análise de Regressão
(Buchman, 2007)	i) ideologia do magistrado	Modelo Binomial Logit
(Dalton; Singer, 2008)	i) tamanho do tribunal; e ii) quantidade de advogados atuantes	Modelo Linear Hierárquico
(Rosales-López, 2008)	i) recursos humanos; ii) estoque de casos; iii) procedimentos padronizados; iv) reforço judicial; e v) turnover de magistrados	Análise de Variância (ANOVA)
(Cordis, 2009)	i) independência judicial; e ii) rigidez constitucional.	Regressão Binomial
(Chemin, 2009)	i) adoção aos mecanismos de reforma	Análise de Regressão
(Abramo, 2010)	i) magistrado responsável pelo processo	Avaliação de Indicadores
(García-Rubio; Rosales-López, 2010)	i) força de trabalho; e ii) carga de trabalho.	Análise Envoltória de Dados
(Mitsopoulos; Pelagidis, 2010)	i) organização do sistema judicial; ii) custo dos procedimentos; e iii) restrições à prestação dos serviços jurídicos	Análise de Indicadores
(Clark; Strauss, 2010)	i) casos; ii) recursos; iii) qualidade de primeira instância; e iv) decisões e utilidade	Otimização Canônica
(Backes-Gellner; Schneider; Veen, 2011)	i) idade; ii) proporção de juízes com menos de 50 anos; e iii) proporção de juízes com mais de 59 anos	Análise de Regressão com dados em painel
(Gibler; Randazzo, 2011)	i) presença de judiciário independente; ii) variáveis econômicas; iii) histórico de democracia; e iv) variáveis de ameaça internaciona	Regressão Logit
(Alencar; Gico Jr., 2011)	i) casos de corrupção efetivamente punidos; e ii) casos de corrupção estimados	Avaliação de Indicadores
(Taratoot; Howard, 2011)	i) partido de filiação do magistrado; ii) hierarquia; e iii) relações entre poderes	Regressão Logit
(Nogueira et al., 2012)	i) despesa total da Justiça Estadual (R\$); ii) total de pessoal auxiliar; iii) gastos com informática; iv) casos novos; v) total de magistrados; e vi) recursos internos	Análise Envoltória de Dados
(Deyneli, 2012)	i) salários dos juízes; ii) a educação básica dos juízes; iii) o número de tribunais; e iv) informatização	Análise Envoltória de Dados/Análise de Regressão Tobit
(Yeung; Azevedo, 2011)	i) número de juízes; e ii) número de juízes auxiliares	Análise Envoltória de Dados
(Christensen; Szmer, 2012)	i) férias; ii) quantidade de magistrados; iii) concentração territorial dos magistrados; e iv) técnica utilizada pelos magistrados	Regressão Binomial
(Dimitrova-Grajzl et al., 2012)	i) quantidade de magistrados; e ii) estoque de processos	Análise de Regressão com dados em painel
(Voigt, 2012)	i) número de hierarquias de tribunais; e ii) número de tribunais especializados	Análise de Regressão
(Roxas; Chadee; Erwee, 2012)	i) sistema judicial; ii) estabilidade política; iii) corrupção; iv) crime e roubo; e v) administração fiscal	Regressão Logística Multinomial
(Filgueiras, 2013)	i) satisfação com a democracia; ii) confiança nas instituições; iii) capacidade das instituições em promover justiça; e iv) percepção acerca do desempenho das instituições judiciais	Survey/Análise Fatorial/Regressão Logística
(Ferro; Romero; Romero-Gómez, 2017)	i) idade dos magistrados; ii) idade dos servidores; iii) tempo de trabalho dos magistrados; iv) tempo de trabalho dos servidores; v) proporção de mulheres magistradas/servidoras; vi) proporção de servidores terceirizados; vii) proporção de servidores profissionais; e viii) proporção de magistrados substitutos	Análise Envoltória de Dados
(Gomes; Guimaraes; Akutsu, 2017)	i) estoque de casos; ii) assistentes administrativos; iii) experiência do juiz; e iv) locais de trabalho	Análise de Moderação
(Gomes; Freitas, 2017)	i) acervo total de processo; ii) acervo recente de processos; e iii) quantidade de juízes nas varas	Análise de Correlação

(Lepore et al., 2017)	i) concentração acionária empresarial; e ii) eficiência judicial	Análise de Moderação
(Louro; Santos; Filho, 2017)	i) investimentos em TIC's; ii) quantidade de magistrados; iii) quantidade de funcionários terceirizados; iv) quantidade de servidores comissionados; v) quantidade de servidores do quadro próprio	Modelagem de Equações Estruturais/Análise de Moderação
(Castro; Guccio, 2018)	i) quantidade de magistrados; ii) quantidade de funcionários administrativos; e iii) quantidade de casos pendentes	Análise por Envoltória de Dados
(Sousa; Guimaraes, 2018)	i) carga de trabalho; ii) porte do Tribunal; iii) índice de processo eletrônico judicial; iv) investimento em TIC's; e v) investimento em treinamento e capacitação dos funcionários	Análise por Envoltória de Dados
(Gomes; Buta; Nunes, 2019)	i) carga de trabalho por magistrado; ii) taxa de congestionamento; iii) total de magistrados; iv) total de servidores judiciários; v) total de servidores administrativos; vi) proporção de juízes; e vii) proporção de servidores administrativos	Análise de Correlação
(Rêgo; Teixeira; Silva Filho, 2019)	i) percepção das partes litigantes; e ii) percepção dos advogados	Análise Fatorial Exploratória/Regressão Logística
(Teixeira; Rêgo; Silva Filho, 2020)	i) percepção dos usuários do serviço	Estatística Descritiva/Análise Fatorial Exploratória/Regressão Logística
(Llanos; Weber, 2020)	i) a intensidade com que os tribunais utilizam as redes sociais mais relevantes (Twitter, Facebook e YouTube); e ii) o nível de influência de cada tribunal	Análise Sistemática Comparativa
(Sátiro; Sousa, 2021)	i) variáveis consolidadas: carga de trabalho, quantidade de recursos humanos (servidores efetivos e empregados terceirizados); e ii) variáveis emergentes: advogados e conciliadores	Regressão Linear Múltipla (<i>weighted least squares</i>)

Fonte: elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA

Observa-se que a mensuração do desempenho na gestão pública proporciona uma base sólida para a tomada de decisões informadas e orientadas por dados. Ao analisar e interpretar as métricas de desempenho, os gestores públicos podem identificar áreas de melhoria, implementar estratégias mais eficazes e alocar recursos de forma mais eficiente. Isso não apenas aumenta a transparência e a prestação de contas, mas também fortalece a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais, promovendo uma governança mais responsável e democrática.

Por outro lado, a falta de avaliação adequada do desempenho na gestão pública pode levar a ineficiências, desperdício de recursos e falhas na entrega de serviços essenciais à população. Sem uma compreensão clara do que está funcionando bem e

REAd | Porto Alegre | v. 30 - n.3 | Setembro - Dezembro 2024 | p. 1554-1584.

do que precisa ser aprimorado, as agências governamentais correm o risco de continuar operando com base em suposições e intuições, em vez de dados concretos. Isso pode resultar em decisões equivocadas, políticas ineficazes e insatisfação por parte dos cidadãos. Portanto, a avaliação contínua do desempenho na gestão pública é fundamental para promover a eficácia, a eficiência e a responsabilidade no serviço público, garantindo que os recursos sejam utilizados da melhor forma possível em prol do bem-estar da sociedade.

O desempenho judicial é a pedra angular do Estado de Direito e do desenvolvimento democrático. Quando os tribunais são percebidos como legalistas, justos, imparciais e independentes da influência de atores extrajudiciais, os indivíduos prejudicados têm maior probabilidade de buscar resoluções pela via judicial. Nesse sentido, vê-se a importância de o Judiciário ter um desempenho compatível com a envergadura da missão que lhe é constitucionalmente confiada. Desse modo, faz-se ainda mais premente que os aspectos ligados ao desempenho de suas atribuições – enquanto um braço do Estado que coloca à disposição do cidadão um determinado serviço.

Observa-se, pela revisão de narrativa feita no presente trabalho, a multiplicidade de dimensões do construto denominado desempenho judicial, o que pode se constituir num entrave frequentemente apontado em relação às pesquisas da área. Tais obstáculos fazem referência à questões de diversas naturezas, tais como: i) a complexidade da estrutura organizacional e institucional do sistema judicial; ii) a escassez e, não raro, a falta de dados da atividade judiciária; iii) a existência de preconceitos por parte de atores-chave do sistema em quase todas as questões relativas à avaliação e quantificação de aspectos supostamente não quantificáveis, como a aplicação da justiça ou a qualidade de uma sentença; e iv) o fato de a atuação judicial também ser afetada por fatores externos, como incentivos às partes envolvidas na disputa e seus advogados. E ainda que tais medidas sejam alvo de críticas, esse fato não pode ser usado como óbice para que estudos quantitativos não sejam realizados, e não se mensurem os aspectos os quais se possam efetivamente mensurar. Nesse sentido, um dos objetivos do presente trabalho é a construção de uma agenda de pesquisas futuras.

Uma parcela dos trabalhos revisados neste artigo versa sobre a necessidade de

se estudar a cultura legal em relação ao desempenho judicial e, nesse sentido, evidencia-se que o contexto em que determinado tribunal está inserido poderia ser um fator de impacto nos resultados obtidos por determinado tribunal. Tais aspectos dizem respeito a uma crença de que em quase todos os sistemas judiciais os operadores do direito compartilham expectativas, práticas e regras informais, numa dinâmica conhecida como cultura jurídica local.

Uma questão ainda pouco explorada nos estudos revisados é a relação entre o tamanho dos tribunais e determinada cultura jurídica e a eficiência. Observa-se a multiplicidade de fatores utilizados para a quantificação do desempenho do Poder Judiciário. Nesse sentido, percebe-se que diferentes contextos jurídico-culturais podem fornecer diferentes soluções jurídicas aos problemas encontrados em sua prestação jurisdicional.

Outra parcela dos estudos revisados enfoca os meios alternativos de resolução de litígios, como uma oportunidade de pesquisa a ser explorada. Observa-se que ainda há poucas informações relativas aos meios alternativos no Brasil, por exemplo, mediação, conciliação e arbitragem. Sabe-se pouco acerca do papel da quantidade de conciliadores em atuação em determinada localidade para o desempenho judicial, bem como sobre a temática relativa a quais processos se prestam mais à conciliação, quais as motivações do litigante que opta pela conciliação como mecanismo de resolução de seus conflitos e, ainda, sobre quais as consequências em termos de custo, mobilização de servidores, tempo despendido, entre outros fatores.

Uma outra recomendação vista nos estudos revisados diz respeito aos aspectos mais qualitativos acerca do desempenho judicial, um dos quais a qualidade da prestação jurisdicional. Reconhecendo que a administração judicial é mensurada por conceitos de eficiência, acesso, justiça, confiança pública e independência judicial e reconhecendo, ainda, que essas categorias são intimamente interdependentes, a falta de eficiência pode reduzir o acesso, bem como a justiça e a confiança do público.

A despeito da importância do conceito e da aplicação prática da noção de acesso à justiça, constituindo-se um dos pilares do Estado Democrático de Direito e, talvez, no principal direito previsto em um determinado sistema de justiça – visto que todos os outros derivam em última instância da possibilidade e efetiva concretização da possibilidade do ingresso em juízo –, a dimensão é uma das menos analisadas

historicamente pelos estudos acerca do desempenho judicial.

Outra dimensão vista como agenda de pesquisa diz respeito ao contexto de reforma judiciária na promoção da eficiência dos tribunais, bem como os efeitos em alterações na organização judiciária, melhoria da tecnologia, alterações das normas substantivas e processuais, à medida que essas mudanças forem implementadas, novos estudos deverão ser realizados para determinar seus efeitos sobre o desempenho judicial.

Nesse mesmo sentido, um grupo de estudos alerta para o papel desempenhado pela construção institucional em muitos países em desenvolvimento e emergentes, a fim de proporcionar crescimento econômico em um mercado global cada vez mais competitivo. O ambiente institucional, nessa perspectiva, é geralmente caracterizado como favorável aos negócios, onde os custos de transação e as barreiras administrativas são mínimas e o Estado de Direito é bem desenvolvido, aplicado e mantido. Assim, o governo desempenha um papel crítico no estabelecimento de um ambiente que forneça às empresas uma base sólida para se tornarem competitivas internacionalmente.

Uma lacuna ainda aberta é a relação entre desenvolvimento econômico e estabilidade jurídico-política. Partindo-se da dúvida levantada na literatura, indaga-se: a estabilidade jurídico-política é causa ou consequência do desenvolvimento econômico? E mais que isso: como mensurar o impacto exercido pela estabilidade jurídico-política no desenvolvimento econômico? E como este é impactado por aquela?

Evidenciou-se por meio da literatura que as empresas percebem os aspectos relacionados ao crime como críticos ao desempenho econômico, mesmo não sendo apresentados em relação ao judiciário. Uma possível solução para essa aparente contradição reside no fato de que talvez essa relação não seja direta. É possível pensar que tal relação ocorre de modo indireto (relações de mediação e/ou moderação), em que o sistema jurídico mais eficiente impacte num menor número de ocorrências criminais, e esse fato leve a uma melhor percepção de justiça. Tal relação poderia ser a chave para aumentar a confiabilidade no sistema judiciário.

Ainda na seara relativa ao desenvolvimento econômico, a literatura aponta que os tribunais têm maior probabilidade de invalidar a legislação em países com níveis mais baixos de crescimento econômico. Apesar das constituições e dos estatutos

prometerem aos tribunais um alto grau de independência, o comportamento judicial é influenciado pela interação entre características institucionais, econômicas e contextuais, bem como características específicas do caso, assim, ainda é uma lacuna a relação entre a economia e o exercício de revisão judicial.

Em relação aos estudos organizacionais, a capacidade de bons administradores de organizar a estrutura interna dos tribunais, o que inclui a alocação de recursos materiais e a motivação do pessoal, precisa ser testada. Tais aspectos parecem ter um papel bastante importante que a literatura e o bom senso nunca perceberam. Pesquisas são necessárias para confirmar esses resultados preliminares de uma maneira mais científica. Ainda assim, há certa confiança de que o papel da administração na eficiência do tribunal é muito mais importante do que se supõe tradicionalmente.

Em relação à baixa eficácia do sistema judicial sobre a punição de práticas de corrupção, a literatura indicou que a percepção popular está amparada por evidências empíricas. As explicações das possíveis causas deste fenômeno bem como o impacto dessa baixa eficácia judicial – o que poderia acarretar uma diminuição da cooperação social e da capacidade de o Estado implementar políticas públicas –, ainda não são questões que foram respondidas.

Uma questão relevante dos estudos quantitativos diz respeito à hipótese denominada produtividade exógena dos magistrados, segundo a qual os magistrados produzem mais quando estão sob pressão. A implicação direta desta hipótese é a menor produção numa situação de incremento do número de magistrados; no entanto, ainda não está claro o que acontece no nível organizacional, ou seja: qual é o efeito da inserção de magistrados na produtividade de determinado tribunal?

Outra interessante questão diz respeito ao estudo acerca da motivação e dos incentivos fornecidos aos servidores do judiciário, em outros termos, a avaliação acerca das ligações entre a nomeação judicial e as decisões prolatadas pelos magistrados. Em países como o Brasil, em que há repartição tripartite de poderes, em que algumas nomeações de magistrados para determinados tribunais, notadamente os tribunais superiores, são feitas por órgãos alheios à estrutura do Judiciário. Nesse sentido, é razoável supor que os magistrados decidam de modo favorável com as políticas ou opiniões dos órgãos ou das correntes políticas que propiciaram a sua nomeação, são as chamadas atividades de influência.

Esse fato poderia ser um impeditivo ou um complicador a questões tidas como princípios basilares ao estado de Direito, tais como o princípio do Juiz Natural, que busca a garantia da imparcialidade do julgador por meio do livre convencimento do magistrado, princípio segundo o qual o magistrado se pautaria apenas pelos elementos trazidos nos autos, baseado em sua própria interpretação dos normativos existentes.

Desse modo, faz-se necessário enfatizar que decisões judiciais são afetadas por múltiplos fatores. Fatores estes que inevitavelmente devem ser levados em consideração em uma avaliação completa desse complexo quadro. Há diversas peculiaridades com diferentes graus de subjetividade que são significativas na avaliação de magistrados e tribunais.

Há que se ressaltar ainda a multiplicidade de contextos elencados no presente trabalho, nos mais diversos países ao redor do mundo – sejam desenvolvidos ou em desenvolvimento; adeptos de regime parlamentarista ou presidencialista; democracias consolidadas ou ainda em fase de desenvolvimento –, o Judiciário tem sido estudado e, de algum modo, em menor ou maior grau, questionado em sua capacidade de fornecer respostas aos jurisdicionados por meio de sua função precípua e monopolista de distribuir justiça. Observa-se no presente trabalho estudos que têm como *locus* de análise países como: Estados Unidos, Alemanha, Israel, Países Baixos, Brasil, Índia, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, entre outros.

Ressalta-se que não é defendido aqui que a Justiça se converta em uma indústria de sentenças, que propiciaria soluções rápidas e uniformes com objetivo tão somente de satisfazer a busca por estabilidade dos agentes econômicos. Significa simplesmente que é essencial que o sistema judicial seja capaz de resolver eficientemente os conflitos em um período de tempo aceitável e disponha de métodos para harmonizar a interpretação das leis, assegurando assim uma base de expectativa racional para investimentos, convertendo-se num mecanismo indispensável para a melhoria dos indicadores econômicos da nação (Bottini, 2007).

Por fim, é necessário enfatizar que a eficácia da legislação e o papel jurisdicional do Estado são elementos fundamentais para promover mudanças na sociedade. Afinal, um direito que não se traduza em ações concretas na prática perde

sua utilidade. Não é suficiente apenas promulgar diversas leis, códigos, regulamentos e normas; é essencial que essas leis tenham o poder de impactar o mundo real, regulando as relações para as quais foram concebidas (Vasconcelos et al., 2023).

Para que isso aconteça, o Poder Judiciário desempenha um papel central, o de julgar. É fundamental que o sistema judicial atue de forma rápida, eficaz e imparcial, assegurando a aplicação adequada das normas legais. Afinal, a lei e o direito não podem ser apenas palavras escritas em papel, mas sim ferramentas eficazes para promover a justiça e a equidade na sociedade. Somente assim, a transformação social desejada pode ser alcançada, por meio da atuação do sistema jurídico em sintonia com a realidade experimentada pelas pessoas (Vasconcelos et al., 2023).

REFERÊNCIAS

- Abramo, C. W. (2010). Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. *Revista Direito GV*, 6(2), 423–442.
- Akutsu, L., & Guimarães, T. de A. (2012). Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. *Revista Direito GV*, 8(1), 183–202.
- Alencar, C. H. R. de, & Gico Jr., I. (2011). Corrupção e Judiciário: a (in)eficácia do sistema judicial no combate à corrupção. *Revista Direito GV*, 7(1), 75–98.
- Aljuhmani, H. Y., Amewudah, S., & Mohsen, K. (2024). Strategic stances and organizational performance: Are strategic performance measurement systems the missing link?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(2), 282–306.
- Anderson, J. H., & Gray, C. W. (2006). Transforming judicial systems in Europe and Central Asia. In *18th Annual World Bank Conference on Development Economics* (pp. 329–373).
- Backes-Gellner, U., Schneider, M. R., & Veen, S. (2011). Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: Conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, 32(8), 1103–1121.
- Beenstock, M., & Haitovsky, Y. (2004). Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? *International Review of Law and Economics*, 24(3), 351–369.
- Bertoncini, I., Monteiro, A. de O., & Fadul, É. (2014). Gestão estratégica e reforma do poder judiciário: O caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia. In *XXXVIII Encontro da ANPAD -*

EnANPAD. Rio de Janeiro.

Bottini, P. C. (2007). A reforma do Judiciário: Aspectos relevantes. *Revista da Escola Nacional de Magistratura*, 2(3), 89–99.

Buchman, J. (2007). The effects of ideology on federal trial judges' decisions to admit scientific expert testimony. *American Politics Research*, 35(5), 671–693.

Buscaglia, E. (n.d.). An economic and jurimetric analysis of official corruption in the courts: A governance-based approach.

Buscaglia, E., & Dakolias, M. (n.d.). Study international comparative indicators of court performance. Washington, D.C, U.S.A.

Castro, M. F., & Guccio, C. (2018). Measuring potential efficiency gains from mergers of Italian first instance courts through nonparametric model. *Public Finance Review*, 46(1), 83–116.

Chemin, M. (2009). Do judiciaries matter for development? Evidence from India. *Journal of Comparative Economics*, 37(2), 230–250.

Christensen, R. K., & Szmer, J. (2012). Examining the efficiency of the U.S. courts of appeals: Pathologies and prescriptions. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 30–37.

Clark, T. S., & Strauss, A. B. (2010). The implications of high court docket control for resource allocation and legal efficiency. *Journal of Theoretical Politics*, 22(2), 247–268.

Cordis, A. S. (2009). Judicial checks on corruption in the United States. *Economics of Governance*, 10(4), 375–401.

Dakolias, M. (n.d.). Court performance around the world: A comparative perspective. Washington, D.C.

Dalton, T., & Singer, J. M. (2008). A matter of size: An analysis of court efficiency using hierarchical linear modeling. *Fairleigh Dickinson University*, 8(2000), 1–16.

Deyneli, F. (2012). Analysis of relationship between efficiency of justice services and salaries of judges with two-stage DEA method. *European Journal of Law and Economics*, 34(3), 477–493.

Dimitrova-Grajzl, V., Grajzl, P., Sustersic, J., & Zajc, K. (2012). Court output, judicial staffing, and the demand for court services: Evidence from Slovenian courts of first instance. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 19–29.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2001). Legal structure and

judicial efficiency: The Lex Mundi project. *World Development*.

Dougherty, G. W., Lindquist, S. A., & Bradbury, M. D. (2006). Evaluating performance in state judicial institutions: Trust and confidence in the Georgia judiciary. *State and Local Government Review*, 38(3), 176–190.

Ferro, G., Romero, C. A., & Romero-Gómez, E. (2017). Efficient courts? A frontier performance assessment. *Benchmarking*, 25(9), 3443–3458.

Filgueiras, F. (2013). Perceptions on justice, the judiciary and democracy. *Brazilian Political Science Review*, 7(2), 62–87.

García-Rubio, M., & Rosales-López, V. (2010). Economía, justicia la eficiencia judicial en Andalucía. *Revista para el Análisis Del Derecho*, 4, 1–26.

Giancotti, M., Rotundo, G., & Mauro, M. (2024). Factors affecting judicial system efficiency: A systematic mapping review with a focus on Italy. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Gibler, D. M., & Randazzo, K. A. (2011). Testing the effects of independent judiciaries on the likelihood of democratic backsliding. *American Journal of Political Science*, 55(3), 696–709.

Gico Jr., I. (2015). A tragédia do Judiciário. *Revista de Direito Administrativo*, 267, 163.

Gloria, D. F. de A., & Lopes, P. E. D. R. (2020). Crise do Judiciário: O acesso à justiça garantido pelos métodos adequados de solução de conflitos. *Meritum (Belo Horizonte)*, 15(2).

Gomes, A. D. O., Buta, B. O., & Nunes, R. R. (2019). Relação entre demanda judicial e força de trabalho nas Justiças Estaduais no Brasil. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 24(78), 1–14.

Gomes, A. de O. (2014). Estudos sobre desempenho da justiça estadual de primeira instância no Brasil. Universidade de Brasília.

Gomes, A. de O., & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no Judiciário: Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379–401.

Gomes, A. O., & Freitas, M. E. M. de. (2017). Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Revista Direito GV*, 13(2), 567–585.

Gomes, A. O., Guimarães, T. A., & Akutsu, L. (2017). Court caseload management: The role of judges and administrative assistants. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 648–665.

Guimarães, T. A., Gomes, A. O., & Guarido Filho, E. R. (2018). Administration of justice:

- An emerging research field. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 476–482.
- Herron, E. S., & Randazzo, K. A. (2003). The relationship between independence and judicial review in post-communist courts. *Journal of Politics*, 65(2), 422–438.
- Jappelli, T., Pagano, M., & Bianco, M. (2005). Courts and banks: Effects of judicial enforcement on credit markets. *Journal of Money, Credit and Banking*, 37(2), 223–244.
- Lepore, L., Paglietti, P., Spanò, R., & Turco, M. (2017). A cross-country comparison of the relationship between ownership concentration and firm performance: Does judicial system efficiency matter? *Corporate Governance (Bingley)*, 17(2), 321–340.
- Llanos, M., & Weber, C. T. (2020). Cortes superiores y redes sociales en América Latina. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 29(1), 15–48.
- Louro, A. C., Santos, W. R., & Filho, H. Z. (2017). Productivity antecedents of Brazilian courts of justice: Evidence from Justiça em números. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(4), 1–18.
- Luskin, M. L., & Luskin, R. C. (1986). Why so fast, why so slow? Explaining case processing time. *The Journal of Criminal Law and Criminology*, 77(1), 190.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6).
- Mays, G. L., & Taggart, W. A. (1986). Court delay: Policy implications for court managers. *Criminal Justice Policy Review*, 1(2), 198–210.
- Mitsopoulos, M., & Pelagidis, T. (2010). Greek appeals courts' quality analysis and performance. *European Journal of Law and Economics*, 30(1), 17–39.
- Nogueira, J. M. M., Mariano, E. B., & Rebelatto, D. A. N. (2012). Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1317–1340.
- Ostrom, B. J., & Hanson, R. A. (n.d.). National Institute of Justice. Washington, D.C.: National Institute of Justice.
- Pastor, S. (n.d.). Eficacia y eficiencia de la justicia. *Papeles de economía española*.
- Rêgo, M. C. B., Teixeira, J. A., & Silva Filho, A. I. da. (2019). Os efeitos da coprodução nos resultados da conciliação judicial: A percepção da sociedade sobre um serviço inovador. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 124–149.
- Ribeiro, L. A. (2008). A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. *Revista Direito GV*, 4(2), 465–492.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Rosales-López, V. (2008). Economics of court performance: An empirical analysis. *European Journal of Law and Economics*, 25(3), 231–251.
- Roxas, B., Chadee, D., & Erwee, R. (2012). Effects of rule of law on firm performance in South Africa. *European Business Review*, 24(5), 478–492.
- Sadek, M. T. (2004). Estudos Avançados Judiciário: Mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79–101.
- Sadek, M. T. A. (2014). Acesso à justiça: Um direito e seus obstáculos. *Revista USP*, 101, 55.
- Sátiro, R. M. (2019). Determinantes emergentes da produtividade em tribunais de justiça estaduais. Goiânia: Universidade Federal de Goiás.
- Sátiro, R. M., & Sousa, M. M. (2021). Determinantes quantitativos do desempenho judicial: Fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça. *Revista Direito GV*, 17(1), e2107. <https://doi.org/10.1590/2317-6172202107>
- Sauerbronn, F. F., & Sauerbronn, J. F. R. (2015). Representações sociais da reforma do Judiciário: Um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 719–737.
- Schneider, M. R. (2005). Judicial career incentives and court performance: An empirical study of the German Labour Courts of Appeal. *European Journal of Law and Economics*, 20(2), 127–144.
- Silveira, V. O. da, Timm, L. M., Santos, L. R., & Maciel, C. C. (2013). Justiça e [o paradigma da] eficiência: Celeridade processual e efetividade dos direitos. Curitiba: Clássica.
- Sousa, M. de M., & Guimarães, T. A. (2018). Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil. *RAP - Revista de Administração Pública*, 52(3), 486–506.
- Staats, J. L., Bowler, S., & Hiskey, J. T. (2005). Measuring judicial performance in Latin America. *Latin American Politics & Society*, 47(4), 77–106.
- Stephenson, M. C. (2003). "When the devil turns...": The political foundations of independent judicial review. *Journal of Legal Studies*, 32(1), 59–89.
- Taratoot, C. D., & Howard, R. M. (2011). The labor of judging: Examining administrative law judge decisions. *American Politics Research*, 39(5), 832–858.
- Teitelbaum, J. C. (2006). Age and tenure of the justices and productivity of the U.S. Supreme

Court. *Florida State University Law Review*, 34, 161.

Teixeira, J. A., Rêgo, M. C. B., & Silva Filho, A. I. da. (2020). Inovação no Judiciário: Coprodução, competências e satisfação do usuário na mediação judicial. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 381–399.

Van Montfort, A. J. G. M., Schoonman, E. L., & van den Heuvel, E. P. (2005). The sooner the better: Management of time in district courts. *International Journal of the Sociology of Law*, 33(1), 35–51.

Vasconcelos, F. F., Nogueira, J. M., & Rebelatto, D. A. (2023). Analysis of judiciary expenditure and productivity using machine learning techniques. *Mathematics*, 11(3195).

Veronese, A. (2007). Projetos judiciários de acesso à justiça: Entre assistência social e serviços legais. *Revista Direito GV*, 3(1), 13–34.

Vieira, L. J. M., & Pinheiro, I. A. (2008). Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. In *XXXII EnANPAD* (6 a 10 de setembro).

Voigt, S. (2012). On the optimal number of courts. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 49–62.

Yeung, L. L., & Azevedo, P. F. (2011). Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). *IMA Journal of Management Mathematics*, 22(4), 343–356.

Zanferdini, F. de A. M., & Siqueira, O. N. (2021). Online dispute resolution e inteligência artificial: A influência tecnológica na resolução de conflitos. *Revista Eletrônica Direito e Sociedade*, 9(2), 1–18.