

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

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

LUIZ ALBERTO PEREIRA RIBEIRO

LUIZ FERNANDO BELLINETTI

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

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 - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson 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: Luiz Alberto Pereira Ribeiro; Luiz Fernando Bellinetti; José Querino Tavares Neto – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-627-6

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

Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

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

Apresentação

GT 34 – ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I

As apresentações no Grupo de Trabalho n.º 34 – “Acesso à Justiça: Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I” reuniram pesquisadores de diversas regiões do Brasil, vinculados a Programas de Mestrado e Doutorado em Direito. Os artigos discutidos demonstram a preocupação da comunidade acadêmica com a construção de um sistema de justiça mais eficiente, democrático, acessível e alinhado às demandas contemporâneas, oferecendo contribuições teóricas e práticas para o aperfeiçoamento das políticas judiciárias e da administração da justiça, abordando temas relacionados à transformação digital, gestão judiciária, métodos adequados de resolução de conflitos, acesso à justiça, governança judicial, inclusão social e inovação institucional.

Daniel Secches Silva Leite apresentou o artigo “Avaliação neutra acadêmica e design de disputas na justiça estadual brasileira”, propondo a criação do NATAN como mecanismo de triagem e encaminhamento qualificado de conflitos no sistema multiportas, visando ampliar a eficiência e a adequação das soluções oferecidas pelo Judiciário.

João Henrique Lara Pereira, Alvaro Soares Candido dos Anjos e Andrea Abrahao Costa, no artigo “O Programa Justiça 4.0: entre a eficiência operacional e a exclusão estrutural do acesso à justiça”, analisaram os impactos da digitalização do Judiciário, apontando o risco de ampliação das desigualdades decorrentes da exclusão digital.

Eduardo Augusto Gonçalves Dahas e Tammara Drummond Mendes apresentaram o estudo “Arquiteturas de confiança digital no Poder Judiciário: governança pública, blockchain e legitimidade democrática”, examinando o potencial da tecnologia blockchain para reforçar a transparência, a integridade dos dados e a confiança institucional.

Caio Naves Oliveira e Andrea Abrahao Costa, no artigo “A Central de Cumprimento de Sentença Cível da Comarca de Goiânia como estratégia de redução do tempo de tramitação dos processos judiciais”, avaliaram a centralização do cumprimento de sentença como medida voltada à celeridade e à eficiência administrativa.

Eduardo Augusto Gonçalves Dahas e Tammara Drummond Mendes abordaram em “A gestão do Poder Judiciário e seus reflexos na razoável duração do processo” a importância do planejamento estratégico e da gestão judicial para a concretização do direito fundamental à duração razoável do processo.

Daniel Secches Silva Leite e Charles dos Santos, no artigo “Núcleos de solução de conflitos pelo sistema multiportas nos municípios e estados federados brasileiros: da abertura à adequação”, defenderam a criação de estruturas plurimetodológicas de resolução de conflitos voltadas aos entes públicos.

Paulo Roberto da Silva Marquezini e Anna Paula Bagetti Zeifert apresentaram “A Defensoria Pública como instrumento de inclusão: o enfrentamento da seletividade punitiva e a promoção da igualdade no Brasil”, destacando o papel da Defensoria Pública na redução das desigualdades e na proteção de grupos vulneráveis.

Isabel Durso da Silva Santos e Paula Campos Pimenta Velloso, em “A Defensoria Pública e a predileção por causas penais”, discutiram a concentração institucional em demandas penais e seus impactos sobre a missão constitucional da instituição.

Márcio Gavalhão, Ana Laura Góes Santiago e Maria Eduarda Costa Corrêa apresentaram o artigo “A digitalização do Poder Judiciário brasileiro e seus reflexos no acesso à justiça: avanços, limites e desafios”, examinando benefícios da modernização tecnológica e obstáculos decorrentes da exclusão digital.

Vivian Cristiane Eisenberg de Almeida Sobreiro, no estudo “A dupla redundância decisória e o paradoxo da produtividade: por uma governança judicial sistêmica e resolutiva”, criticou modelos quantitativos de gestão e propôs uma governança orientada por resultados qualitativos e impacto social.

Lilia Fernandes dos Reis e Sílzia Alves Carvalho apresentaram “A política pública judiciária de resolução adequada de conflitos aplicada em âmbito recursal”, defendendo o fortalecimento da mediação e das práticas autocompositivas também na fase recursal dos processos.

James Euzébio Pedro Neto, no artigo “Acesso à justiça digital e vulnerabilidade tecnológica: parâmetros constitucionais para uma inclusão judiciária efetiva no Brasil”, analisou os requisitos para que a justiça digital seja verdadeiramente inclusiva e acessível aos grupos vulneráveis.

Murilo Scremin Czezacki apresentou “Da penhora tradicional à blockchain: por que o Poder Judiciário precisa de núcleos especializados para constrição de criptoativos”, propondo estruturas técnicas especializadas para garantir efetividade na execução patrimonial envolvendo ativos digitais.

Kaline Mariele Santana Monteiro, no artigo “Acesso à justiça e inclusão digital: um olhar sob a plataforma digital do ON-RCPN”, investigou como a digitalização dos serviços registrares pode ampliar a cidadania, desde que acompanhada de políticas de inclusão digital.

Hudson Luiz França Mancilha apresentou “Fraternidade constitucional e autocomposição como instrumentos de efetivo acesso à justiça no sistema multiportas brasileiro”, defendendo a fraternidade constitucional como fundamento dos métodos consensuais de solução de conflitos.

Iracema Buonafina Alves de Lima e Luciane Aparecida Filipini Stobe, em “Linguagem simples com auxílio de IA generativa no Poder Judiciário como instrumento de acesso à justiça digital”, analisaram o uso da inteligência artificial para tornar a comunicação judicial mais clara e acessível.

Daniel Ferreira Dantas apresentou o artigo “Litigation funding no Brasil: inovação, acesso à justiça e desafios regulatórios”, examinando a viabilidade jurídica do financiamento de litígios por terceiros e seus reflexos sobre o acesso à justiça.

Cristiane Silva de Sá, em “Mediação judicial e acesso à justiça: a fragilidade remuneratória dos mediadores no sistema multiportas e os impactos na sua efetividade”, discutiu como a precariedade remuneratória compromete a profissionalização e a efetividade da mediação judicial.

Francisca Karoline Falcão dos Santos Maciel e Sidney Soares Filho apresentaram “O acordo de não persecução penal em homicídios culposos no trânsito”, propondo critérios objetivos para uniformizar a atuação ministerial na celebração do ANPP.

Werbster Campos Tavares, no estudo “O depósito elisivo no processo falimentar brasileiro: contornos jurídicos e repercussões da Lei nº 14.112/2020”, analisou a função e a atualidade desse mecanismo de defesa do devedor no processo falimentar.

Amaiama Lamarão Josaphat e Luly Rodrigues da Cunha Fischer apresentaram “O papel da assistência técnica multiprofissional em mediação de conflitos fundiários coletivos urbanos”,

destacando a contribuição da atuação interdisciplinar para soluções consensuais mais adequadas.

Giovanna Freitas de Lima e Luiz Fernando Bellinetti apresentaram “Possibilidades de utilização dos dispute boards para a resolução de litígios estruturais”, demonstrando a compatibilidade desse mecanismo consensual com conflitos complexos e multipolares.

José Antonio Assad e Faria Júnior, no artigo “Processo estrutural na era digital: acesso à justiça, legitimidade e responsividade em litígios complexos”, analisaram como ambientes digitais podem fortalecer a participação democrática e a legitimidade das decisões em processos estruturais.

Parabenizamos todos os autores pela elevada qualidade científica dos trabalhos apresentados e pelas relevantes contribuições ao debate contemporâneo sobre acesso à justiça, políticas judiciárias, gestão judicial e administração da justiça.

Coordenadores:

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto (UFG)

Prof. Dr. Luiz Alberto Pereira Ribeiro

Prof. Dr. Luiz Fernando Bellinetti

A DUPLA REDUNDÂNCIA DECISÓRIA E O PARADOXO DA PRODUTIVIDADE: POR UMA GOVERNANÇA JUDICIAL SISTÊMICA E RESOLUTIVA

DOUBLE JUDICIAL REDUNDANCY AND THE PRODUCTIVITY PARADOX: TOWARD A SYSTEMIC AND RESOLUTIVE JUDICIAL GOVERNANCE

Vivian Cristiane Eisenberg de Almeida Sobreiro

Resumo

O presente estudo analisa como a fragmentação institucional e os modelos de gestão baseados em metas puramente quantitativas obstaculizam a resolutividade do sistema de justiça brasileiro. Investigou-se o paradoxo da produtividade, no qual recordes individuais de processos baixados não se convertem em pacificação social real. A pesquisa identifica que a morosidade é alimentada pela dupla redundância decisória: a exógena, que gera dissidências interpretativas e a "loteria judicial", e a endógena, que reduz o primeiro grau a um estágio burocrático de passagem. Sob a ótica interdisciplinar da governança, articula-se a crítica de Mark Bevir sobre os modelos de accountability e o "mito da medição" de Henry Mintzberg com a realidade das burocracias profissionais judiciárias. Demonstra-se que o fetiche estatístico compromete a saúde mental dos magistrados e o amadurecimento ponderado das decisões, conforme os Princípios de Bangalore. Metodologicamente, adotou-se uma análise descritiva e qualitativa, pautada em revisão bibliográfica e dados do Relatório Justiça em Números 2025, com foco em áreas sensíveis como Direito de Família e Infância e Juventude. Como solução, propõe-se a transição para o pensamento sistêmico de Peter Senge e para a governança joined-up, integrando setores e adotando indicadores qualitativos de impacto social. Destaca-se a modernização tecnológica, como a implantação do sistema e-proc no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, como ferramenta estratégica para a interoperabilidade. Conclui-se que a eficácia do Judiciário deve ser mensurada pela capacidade de entregar soluções humanizadas e definitivas.

Palavras-chave: Governança judicial, Redundância decisória, Paradoxo da produtividade, Pensamento sistêmico, Resolutividade

Abstract/Resumen/Résumé

This study analyzes how institutional fragmentation and management models based on purely quantitative goals hinder the effectiveness of the Brazilian justice system. It investigates the productivity paradox, where record-breaking individual case disposals do not translate into real social pacification. The research identifies that delay is fueled by double judicial redundancy: exogenous redundancy, which creates interpretative dissent and the "judicial lottery," and endogenous redundancy, which reduces lower courts to a merely bureaucratic stage. Through an interdisciplinary governance lens, it connects Mark Bevir's critique of accountability models and Henry Mintzberg's "measurement myth" with the reality of

judicial professional bureaucracies. It demonstrates that the statistical fetish compromises judges' mental health and the carefully weighed deliberation of decisions, as established by the Bangalore Principles. Methodologically, a descriptive and qualitative analysis was adopted, based on a literature review and data from the 2025 Justice in Numbers Report, focusing on sensitive areas such as Family and Child and Youth Law. As a solution, a transition to Peter Senge's systemic thinking and "joined-up" governance is proposed, integrating sectors and adopting qualitative indicators of social impact. Technological modernization, such as the implementation of the e-proc system in the Court of Justice of the State of Paraná, is highlighted as a strategic tool for interoperability. The study concludes that judicial effectiveness must be measured by the ability to deliver humanized and definitive solutions, transcending mere quantitative compliance.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Judicial governance, Judicial redundancy, Productivity paradox, Systemic thinking, Resolutivity

INTRODUÇÃO

O cenário institucional do Poder Judiciário brasileiro passou, ao longo das últimas três décadas, por um processo de transformação profunda em seus fundamentos, competências e papel social. Sob a égide da Constituição de 1988, as Cortes consolidaram autonomia administrativa e orçamentária, ampliaram a sua legitimidade democrática e se tornaram atores centrais nos debates políticos e sociais do país.

Apesar desse avanço, a transformação permanece incompleta. Mesmo com tribunais estruturados, compostos por magistradas e magistrados, bem como servidoras e servidores selecionados por processos altamente qualificados, o sistema ainda enfrenta dificuldades significativas para converter seu robusto aparato institucional em respostas tempestivas e socialmente efetivas para a sociedade.

Esse contexto revela um paradoxo estrutural: embora os tribunais apresentem índices notáveis de produtividade, o esforço individual de profissionais do direito não se traduz, de modo consistente, em eficiência sistêmica. A manutenção de elevadas taxas de congestionamento e a persistente percepção pública de morosidade expõem uma assimetria entre desempenho operacional, frequentemente mensurado pela capacidade de reduzir o estoque processual, e a função primordial do Judiciário: promover a pacificação social.

Como será apresentado no presente estudo, este problema decorre, primordialmente, do fenômeno da dupla redundância decisória. A redundância exógena fragmenta o entendimento judicial, fazendo com que unidades jurisdicionais distintas decidam casos idênticos de forma contraditória, transformando o direito em uma "loteria" que estimula novos litígios. Já a redundância endógena permite que o mesmo fato seja reexaminado exaustivamente por diversas instâncias, convertendo as decisões de primeiro grau em meros ritos burocráticos de passagem.

Diante desse contexto, emerge o problema que orienta esta investigação: **Até que ponto a fragmentação institucional e a redundância decisória no Poder Judiciário brasileiro comprometem a resolutividade definitiva dos conflitos, apesar das altas taxas de produtividade dos magistrados?**

Para tanto, a pesquisa articula o debate sobre Governança Judicial sob uma ótica interdisciplinar. Os temas centrais abrangem os paradigmas de *accountability* (procedimental *versus* desempenho) na visão de Mark Bevir; o "mito da medição" e o fetiche estatístico descritos por Henry Mintzberg; o funcionamento dos tribunais como "burocracias profissionais" segundo Gar Yein Ng; e os limites éticos impostos pelos Princípios de Bangalore, notadamente a precedência do mérito sobre a produtividade.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a fragmentação institucional e os modelos de gestão baseados em metas puramente quantitativas obstaculizam a resolutividade do sistema de justiça. Para tanto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: 1) Diagnosticar os impactos das redundâncias decisórias exógena e endógena na morosidade processual à luz dos dados do Conselho Nacional de Justiça; 2) Realizar uma crítica teórica ao controle de desempenho meramente estatístico, evidenciando seus efeitos na saúde mental dos magistrados e no esvaziamento da força vital da instituição; 3) Propor a transição para o pensamento sistêmico e para a governança *joined-up* como vias para enfrentar conflitos complexos (problemas capciosos), especialmente nas áreas de Direito de Família e de Infância e Juventude.

A relevância desta pesquisa reside na urgência de reconectar o Judiciário à sua função constitucional de pacificação social real. O modelo atual, focado em resultados quantificáveis, tem gerado um esvaziamento da missão institucional e índices alarmantes de ansiedade entre magistrados. Justifica-se, assim, a busca por uma governança que priorize o impacto social da decisão, com efetiva resolutividade dos conflitos, em detrimento da mera conformidade burocrática.

A metodologia empregada consiste em uma análise descritiva e qualitativa, pautada em revisão bibliográfica e levantamento de dados empíricos. A pesquisa utiliza o método exploratório para correlacionar a literatura de governança e ciência política com as estatísticas oficiais do Relatório Justiça em Números 2025 (CNJ, 2025a) e as Metas Nacionais estabelecidas pelo CNJ (CNJ, 2026a).

O estudo adota uma perspectiva crítica ao analisar como a arquitetura tecnológica, com a utilização de diversos softwares de tramitação de processos judiciais, e a compartimentalização procedimental induzem à ineficiência sistêmica descrita na literatura técnica.

1. O FENÔMENO DA DUPLA REDUNDÂNCIA DECISÓRIA

A Resolução n.º 325/2020 do CNJ, a qual dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, estabelece o valor normativo comum dos integrantes do sistema de justiça, ao estabelecer que a sua missão é realizar justiça. Ainda, estabelece que a visão a ser adotada é a de um Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do país (CNJ, 2020).

Nesse sentido, os juízes brasileiros possuem alta produtividade: em 2024, atingiu o maior valor da série histórica, com 2.569 processos baixados por magistrado, ou seja, uma

média de 11 casos solucionados por dia útil do ano, sem descontar períodos de férias (CNJ, 2025a, p. 254). Em comparação com outros Países, estima-se que a demanda pelos serviços de justiça no Brasil é 4,18 vezes maior no que na União Europeia. Enquanto o número de casos novos por cem habitantes no Brasil é de 18,55, na Europa é de 4,44 (CNJ, 2025a, p. 261/262).

A análise dos números, em um primeiro momento, poderia indicar o Poder Judiciário brasileiro como eficiente. No entanto, o fato de os juízes serem eficientes, não significa que o Poder Judiciário também o seja. Conforme Da Ros e Taylor (2019), “*o diagnóstico paradoxal que emerge é de que o Brasil possui juízes eficientes, mas um judiciário ineficiente*”.

Não obstante os patamares históricos de produtividade alcançados pela magistratura brasileira, persiste uma baixa resolutividade sistêmica das questões apresentadas em Juízo. Da Ros e Taylor (2019) elucidam que o desempenho do sistema revela-se insatisfatório sob dimensões críticas, notadamente na incapacidade de entregar soluções que possuam definitividade em tempo razoável e que garantam a isonomia na aplicação da norma jurídica. Para explicar esse descompasso institucional, os autores introduzem uma taxonomia analítica fundamentada no conceito de redundância decisória, subdividindo-a em duas vertentes: exógena e endógena.

A redundância decisória **exógena** manifesta-se, primordialmente, pela fragmentação do entendimento judicial. Este fenômeno ocorre quando conflitos juridicamente análogos são apreciados de forma distinta por diferentes órgãos, resultando em respostas jurisdicionais antagônicas para problemas idênticos. Essa dissidência interpretativa gera uma profunda inconsistência sistêmica, distanciando a instituição da visão estratégica estabelecida pela Resolução n.º 325/2020 do CNJ, que preconiza um Judiciário efetivo na promoção da pacificação social.

A ausência de uma interpretação uniformizada atua como um indutor de litigiosidade. Ao invés de estabilizar expectativas, o sistema acaba por estimular o jurisdicionado a 'testar a sorte' na jurisdição, na expectativa de encontrar um magistrado com visão favorável à sua tese. O reflexo direto dessa 'loteria judicial' é o desestímulo à autocomposição e o consequente incremento no volume de demandas. Para os grandes litigantes, em especial, essa incerteza torna-se uma estratégia, tornando mais interessante protelar a solução definitiva ou insistir na via judicial do que buscar resoluções extrajudiciais.

Embora o ordenamento brasileiro tenha incorporado mecanismos de precedentes obrigatórios, como as súmulas vinculantes e a repercussão geral, persiste um forte viés contra a padronização jurisprudencial. Conforme aponta Da Ros (2013), essa resistência decorre, em parte, da oposição de magistrados da base do Judiciário à mitigação de sua independência

decisória individual. O resultado é que cada unidade judiciária passa a operar como uma 'ilha' hermenêutica, proferindo decisões que, por serem diametralmente opostas para fatos iguais, sacrificam a resolutividade definitiva e retroalimentam o congestionamento processual.

Já a redundância decisória **endógena**, na visão dos autores, “ocorre em relação a um mesmo caso, que é reexaminado por diversos órgãos jurisdicionais até se chegar a uma resolução final” (DA ROS E TAYLOR, 2019).

O fenômeno é comprovado por meio da análise dos dados do Relatório Justiça em Números de 2025 do CNJ, os quais evidenciam um desequilíbrio entre casos novos e a atividade recursal dos Tribunais, o que permite concluir que há baixa definitividade das decisões judiciais (CNJ, 2025a, p. 268).

Veja-se que o relatório faz a distinção entre recorribilidade externa e interna, sendo que a primeira computa o número de recursos que serão julgados por tribunal diverso daquele prolator da decisão recorrida (instâncias superiores), e a segunda considera os recursos que serão julgados pelo próprio órgão prolator da decisão atacada.

Verifica-se, portanto, que há o predomínio da atividade recursal nos Tribunais de Justiça e também no Superior Tribunal de Justiça, pois atuam quase que exclusivamente na revisão das decisões judiciais e não em casos inéditos (como naqueles em que detém competência originária). Especificamente em relação aos Tribunais de Justiça, 92% dos casos analisados são recursais, enquanto que em relação ao Superior Tribunal de Justiça, o índice é de 78% (CNJ, 2025a, p. 268).

Os índices, portanto, demonstram um evidente desequilíbrio entre os números de casos inéditos e de recursos: nos Tribunais de Justiça, o volume de recursos é quase **doze** vezes maior que o número de casos originários, enquanto que no Superior Tribunal de Justiça, o volume de recursos é quase **quatro** vezes maior que o número de casos originários.

A conclusão não é diferente quando se analisa a recorribilidade interna: os dados demonstram que, ainda que a decisão seja tomada por um Tribunal, há alta probabilidade de ela ser questionada novamente. No Superior Tribunal de Justiça, a recorribilidade interna é de 33%, o que demonstra a “baixa definitividade” das decisões judiciais, de modo que são percebidas como insuficientes pelas partes (CNJ, 2025a, p. 268).

Por certo que a falta de uniformidade nos entendimentos jurisprudenciais contribui para os altos índices de recorribilidade observados.

Um exemplo contundente de redundância decisória manifesta-se na dissidência interpretativa interna do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) quanto à viabilidade da decretação liminar do divórcio.

Não obstante a Terceira Turma do Superior Tribunal de Justiça tenha pacificado o entendimento de que o divórcio é um direito potestativo, exercível unilateralmente e independente do contraditório (REsp n.º 2.189.143), persiste uma pulverização hermenêutica entre as 11ª e 12ª Câmaras Cíveis do TJPR. A análise de julgados recentes demonstra que, a depender do magistrado ou do órgão fracionário sorteado, a medida pode ser concedida de plano ou condicionada à citação prévia da outra parte¹.

Essa fragmentação de entendimentos dentro de um mesmo tribunal transforma a jurisdição em uma verdadeira 'loteria judicial', na qual fatos idênticos recebem respostas opostas, o que desestimula a autocomposição, incentiva a litigiosidade estratégica e sacrifica a resolutividade definitiva em favor de um formalismo processual inconsistente.

Depreende-se, por conseguinte, que a concomitância das redundâncias endógena e exógena atua como vetor da morosidade processual (DA ROS E TAYLOR, 2019). Essa realidade é corroborada pelos dados estatísticos da Ouvidoria Nacional de Justiça, apresentados no Relatório Anual 2025, os quais revelam que a demora na tramitação dos feitos foi o tema central de 61,34% de todas as manifestações recebidas pelo órgão no último período, confirmando que a morosidade permanece como o principal ponto de insatisfação do jurisdicionado (CNJ, 2025b, p. 205).

A articulação entre os pressupostos teóricos e o panorama estatístico examinado permite concluir que a jurisdição de primeiro grau enfrenta um progressivo esvaziamento de sua força resolutiva. Sob o impacto da redundância endógena, a prestação jurisdicional originária (e, por extensão, as decisões monocráticas em instâncias superiores) passa a ser percebida pelas partes como um estágio meramente intercalar e burocrático, um rito processual necessário, porém insuficiente para estabilizar expectativas ou encerrar definitivamente a lide.

Nesse cenário, consolida-se a percepção de que a atuação dos magistrados de base tem sido reduzida a um rito de passagem procedimental, caracterizado por uma baixa resolutividade sistêmica. Desprovida de sua finalidade pacífica e definitiva, a decisão judicial deixa de representar a entrega final da justiça no caso concreto para transfigurar-se em uma etapa processual. O resultado desse fenômeno é a conversão do esforço produtivo individual em um fluxo burocrático redundante que, ao não solucionar o conflito humano subjacente, acaba por congestionar o sistema.

¹ Pela possibilidade da decretação do divórcio liminar: BRASIL, TJPR, 11ª Câmara Cível, AI 0090480-32.2025.8.16.0000, 2026 e BRASIL, TJPR, 12ª Câmara Cível, AI 0151294-10.2025.8.16.0000, 2026; Pela impossibilidade: BRASIL, TJPR, 11ª Câmara Cível, AI 0078093-19.2024.8.16.0000, 2026 e BRASIL, TJPR, 12ª Câmara Cível, AI 0148536-58.2025.8.16.0000, 2026.

2. O ‘MITO DA MEDIÇÃO’ E A NOVA GOVERNANÇA JUDICIAL

Ao abordar a genealogia da governança, Mark Bevir apresenta a evolução da organização através de três movimentos, sendo o primeiro deles, o paradigma burocrático (“Estado administrativo” ou “modelo de máquina”), dominado por regras, regulamentos e padrões. O objetivo desse modelo era oferecer consistência na formulação de políticas e confiabilidade na execução, eliminando o uso arbitrário da influência política, de modo a conferir racionalidade, neutralidade e eficiência à gestão pública, protegendo-as das instabilidades da política (BEVIR, 2011).

Já na década de 1980, teve início a governança de mercados, fundamentada no conceito econômico de racionalidade, com a substituição da burocracia para a utilização de estruturas descentralizadas e competitivas, como a privatização e a terceirização (BEVIR, 2011).

Na sequência, o terceiro movimento surge como uma crítica às reformas de mercado, sendo desenvolvido o conceito sociológico de racionalidade, focado na realização de parcerias, na colaboração e no governo *joined-up* para lidar com os chamados “wicked problems” (problemas capciosos), os quais a especialização burocrática ou os mercados, isoladamente, não são capazes de resolver (BEVIR, 2011).

Ao abordar os modelos para gestão governamental, Henry Mintzberg apresenta os modelos de governo como máquina; como rede; de controle de desempenho; de governo virtual e de controle normativo. O modelo de governo como máquina se assemelha ao paradigma burocrático de Bevir, eis que consiste em um sistema hierárquico baseado em regras e controle, desenvolvido para evitar a corrupção e o uso arbitrário de influência política (MINTZBERG, 1996).

Gar Yein Ng aplica o conceito de burocracia mecânica aos tribunais, descrevendo-os como uma “fábrica” que produz decisões judiciais através de procedimentos específicos para se chegar a um produto (decisão) de qualidade (ou seja, legal). O processo tem início com o ponto de entrada de um processo em um tribunal, no qual há a gestão do processo, de audiências e termina com a publicação de uma decisão (NG, 2011).

Os conceitos, portanto, enfatizam que a legitimidade das decisões judiciais advém do cumprimento rigoroso do direito processual, que é descrito como “muito burocrático em sua abordagem” para garantir que os cidadãos sejam tratados de forma justa e igualitária (NG, 2011).

A estrita observância do formalismo procedimental, portanto, revela-se insuficiente como estratégia de governança, pois a *accountability* procedimental, diante da sua reatividade, não forneceu meios para garantir a qualidade na entrega jurisdicional para a sociedade.

Assim, Bevir descreve que a *accountability* administrativa/procedimental, cujo foco é o cumprimento estrito de ritos, normas e prazos e não a garantia de qualidade ou impacto do desempenho institucional efetivo, consiste em um instrumento “grosseiro”, utilizada para dividir culpa no caso de má administração, e não fornece um meio de garantir níveis de desempenho (BEVIR, 2011).

A análise acima realizada demonstra que o Poder Judiciário brasileiro possui características comuns com os modelos de burocracia profissional e de burocracia mecânica apresentados por Gar Yein Ng. Se, por um lado, a instituição se ancora no conhecimento e na autonomia técnica dos magistrados, por outro, encontra-se inserida em uma lógica de linha de montagem decisória baseada em procedimentos estritos e metas puramente quantitativas, características marcantes da burocracia mecânica.

A resistência institucional à implementação de ferramentas de controle gerencial, somada à estruturação das cortes como uma “fábrica de decisões” ilustra o conflito entre os dois modelos burocráticos. Como demonstrado pela dissidência interpretativa no TJPR acerca do divórcio liminar, o pilar da independência judicial é, em diversas ocasiões, mobilizada como uma blindagem contra tentativas de uniformização decisória e gestão centralizada. Esse cenário revela que, enquanto o sistema se preocupa com o rigor do rito burocrático (o ‘produto’ da fábrica), a autonomia do núcleo operacional acaba por fragmentar a entrega da justiça, sacrificando a resolutividade definitiva em favor da manutenção de ‘ilhas’ hermenêuticas.

Surge, então, a chamada “Nova Governança”, em que a *accountability* de desempenho se torna o pilar central de legitimidade institucional. No modelo burocrático anterior, o governo era considerado legítimo se seguisse estritamente as leis e os ritos processuais (*accountability* procedimental); já na nova governança, a legitimidade é medida pela satisfação dos dirigentes (ou do público) com os resultados alcançados. Se o serviço prestado é eficaz e atinge as metas, ele é considerado legítimo, independentemente da rigidez da hierarquia que o produziu (BEVIR, 2011). No modelo de controle de desempenho apresentado por Mintzberg, a organização geral é dividida em “negócios” aos quais são atribuídas metas de desempenho pelas quais seus gestores são responsabilizados, eis que o trabalho em profissões relacionadas à justiça requer dedicação humana, que não pode ser capturada apenas por números (MINTZBERG, 1996).

Ao se analisar a escolha das metas do Poder Judiciário brasileiro, estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, verifica-se que estão concentradas fortemente na produtividade quantitativa, visando julgar mais processos do que o volume distribuído e reduzir o estoque processual. Veja-se que as metas voltadas para o ano de 2026 enfatizam a celeridade e a redução da taxa de congestionamento (CNJ, 2026a).

Muito embora se reconheça a urgência na redução do passivo processual, faz-se imperativo refletir se a transposição de modelos gerenciais do setor privado, pautados estritamente em critérios quantitativos, constitui o parâmetro idôneo para mensurar a eficiência da magistratura.

A compatibilidade entre modelos gerenciais estritamente quantitativos com a salvaguarda de direitos e garantias fundamentais daqueles que buscam o sistema de justiça, especialmente em situação de vulnerabilidade, demanda exame mais aprofundado.

Conforme o prefácio da edição brasileira dos comentários aos princípios de Bangalore de conduta judicial, o Poder Judiciário é o “último refúgio do cidadão contra leis injustas e decisões arbitrárias”. Se a gestão institucional falha por ser excessivamente rígida ou voltada apenas a números, o Estado Democrático de Direito restará ferido, pois o cidadão perde a confiança na aplicação de regras preestabelecidas (CJF, 2008).

Rodrigues apresenta a ideia de “fetiche do desempenho extremado” ou “resolutivismo”, em que a eficiência é reduzida a números inflados de produtividade. O autor defende que utilizar meramente o critério quantitativo para medir a eficiência pode afetar direitos e garantias fundamentais, uma vez que, por sua natureza, o campo da justiça exige reflexão, ponderação e um amadurecimento argumentativo, o que não é considerado em uma lógica meramente produtivista (RODRIGUES, 2025).

O autor apresenta o “Efeito Rainha Vermelha” extraído do livro *Alice por trás do espelho*, de Lewis Carroll, mesmo autor de *Alice no País das Maravilhas* (RODRIGUES, 2025). Na obra citada, Alice se vê correndo cada vez mais rápido, até que percebe que está parada no mesmo lugar² e a Rainha explica que, naquele local, é necessário correr para permanecer no mesmo lugar³ (CARROLL, 2021).

² Olhando em retrospecto, Alice jamais conseguiu explicar exatamente como tudo começou: lembrava-se apenas que dispararam de mãos dadas e que a Rainha corria tão depressa que não lhe restava outra alternativa a não ser acompanhá-la. Mesmo assim, a Rainha continuava gritando: “Mais rápido! Mais rápido!”, e Alice sentia que não conseguia ir mais depressa, embora estivesse sem fôlego para protestar. O mais estranho é que, ao redor, as árvores e a paisagem continuavam exatamente iguais: por mais que avançassem, era como se nada mudasse de lugar. “Não era para as coisas se moverem conosco?” pensou a pobre menina, muito intrigada. A Rainha parecia ler seus pensamentos, pois gritou: “Mais rápido! Não tente falar!”.

³ “Bem, no *nosso* país”, disse ainda ofegante, “quando corremos nessa velocidade e por tanto tempo, geralmente chegamos a um lugar diferente.” “Mas que moleza de país!”, exclamou a Rainha. “Já *aqui*, precisamos correr, e muito, para continuarmos no mesmo lugar. Se quer chegar a um lugar diferente, tem que correr pelo menos duas vezes mais depressa do que isso!”.

A metáfora apresentada ilustra a pressão exercida em relação aos magistrados por produtividade ininterrupta, que exaure o capital humano sem converter em resolutividade sistêmica.

O modelo de incentivos atual do Poder Judiciário brasileiro converge para a busca incessante por altas taxas de produtividade, tendo como ápice simbólico a conquista do Prêmio CNJ de Qualidade nas categorias diamante, ouro ou prata. Essa avaliação, regulamentada pela Portaria n.º 471/2025, segmenta o desempenho institucional entre os eixos de governança, produtividade, transparência, além de dados e tecnologia (CNJ, 2025c).

Apenas a fins exemplificativos, merece destaque a análise dos dados disponíveis junto ao Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento, de acordo com o qual 36.462 crianças e adolescentes que se encontram em unidades de acolhimento no Brasil⁴ (CNJ, 2026b). Só no Estado do Paraná são 3.336 (três mil, trezentos e trinta e seis) crianças e adolescentes acolhidos institucionalmente. Trata-se do quarto Estado com maior número de acolhimento institucional, sendo que os primeiros são: São Paulo (9.844), Minas Gerais (4.263) e Rio Grande do Sul (4.011).

Questiona-se se, em unidades judiciárias com competência para matérias de alta sensibilidade social, como Família e Infância/Juventude, os critérios tradicionais de produtividade e taxas de congestionamento seriam suficientes para mensurar a resolutividade sistêmica. Nessas áreas, marcadas por problemas capciosos, a missão do magistrado extrapola a mera baixa de processos, exigindo uma dedicação que as planilhas não capturam.

O que se verifica, na prática, é a priorização do desempenho de cada julgador no sentido da alta produtividade, de modo que, mediante acesso ao painel de Business Intelligence (B.I.) divulgado na intranet, o desempenho de qualquer magistrado vinculado ao respectivo Tribunal pode ser verificado (TJPR, 2019). Assim, um magistrado consegue ver os dados do outro, o que pode gerar competitividade interna sobre qual produz mais em menos tempo.

Por certo que essa carga de trabalho extrema aliada à cobrança pelo atingimento de metas de produtividade gera um efeito colateral severo na saúde física e mental dos juízes, como registros frequentes de ansiedade e síndrome de Burnout. De acordo com o Conselheiro Guilherme Feliciano, o Censo do Poder Judiciário indicou que 58,5% dos magistrados brasileiros se autodeclararam com estresse e 56,2% com quadros de ansiedade (CNJ, 2025d).

Os dados alarmantes revelam que a pressão pelo atingimento de metas não é apenas um desafio logístico, mas um fator de erosão do capital humano do Judiciário. Sob a perspectiva

⁴ Dados extraídos do Painel de Dados CNJ – Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento no dia 02 de maio de 2026.

de Henry Mintzberg, a obsessão por ‘números sagrados’ e métricas puramente quantitativas desmente a realidade da prestação de serviços complexos e acaba por gerar um ‘vazio de força vital’ na instituição (MINTZBERG, 1996).

De tal modo, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 207/2015 (CNJ, 2015), a qual instituiu a Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Recentemente, o Anexo foi alterado pela Resolução nº 623/2025, de modo a possibilitar a segmentação dos dados de saúde por idade e contemplar afastamentos inferiores a 30 dias (CNJ, 2025e).

Assim, qualquer afastamento, ainda que de um só dia, será registrado, de modo que será possível uma visão mais precisa dos afastamentos. Ainda, como haverá segmentação detalhada, dados como sexo, faixa etária, grau de jurisdição, tipo de atuação, lotação e regime de trabalho (presencial híbrido ou remoto) serão identificados.

Não bastasse o prejuízo para a saúde mental dos profissionais, a busca pelo mero alcance de metas estatísticas sem averiguar a efetiva solução do caso concreto colide com o preceito do item 42 dos princípios de Bangalore, o qual estabelece que “a devida consideração de um caso toma precedência sobre a produtividade”. Ele adverte que sistemas de inspeção não devem induzir o magistrado a favorecer a eficiência em detrimento de seu papel essencial: chegar a uma decisão cuidadosamente ponderada segundo a lei e o mérito (CJF, 2008).

Essa norma internacional é o reflexo ético do que Mintzberg define como a falha central do modelo de gestão empresarial aplicado ao governo: o “mito da medição”. Ele argumenta que a medição muitas vezes “não atinge o alvo”, gerando graves distorções. Ao analisar um exemplo do setor público de saúde da Inglaterra, ele utiliza a metáfora do cirurgião que conta “fígados transplantados” em vez de “pessoas curadas” para ilustrar que, em serviços profissionais, o foco no número pode mascarar o fracasso da missão institucional (MINTZBERG, 1996).

Verifica-se, portanto, que o modelo de controle de desempenho descrito por Henry Mintzberg, assemelha-se significativamente à *accountability* de desempenho abordada por Mark Bevir. Ambos os conceitos descrevem uma mudança de paradigma na gestão pública: a transição de um controle focado em processos e regras (típico da burocracia tradicional) para um controle focado em resultados quantificáveis e de eficiência institucional, eis que, conforme Gar Yein NG, o núcleo operacional (juízes) realizam um trabalho complexo que não pode ser facilmente formalizado ou ter seus resultados padronizados por sistemas de controle de desempenho sem custos elevados e perda de qualidade (NG, 2011).

A ideia apresentada acima, no contexto judicial, indica que a legitimidade da instituição é identificada pela satisfação dos cidadãos com o resultado alcançado e não apenas com o cumprimento de ritos. O autor afirma que esses padrões de desempenho são medidos através de dados estatísticos e questionários aos usuários do serviço judicial para destacar as áreas que necessitam melhorias organizacionais. Casos da Holanda, Dinamarca e Inglaterra são utilizados para demonstrar que a gestão da qualidade pode ser eficaz para modernizar o Poder Judiciário e torná-lo mais responsivo à sociedade (NG, 2011).

A análise das teorias, portanto, permite concluir que efetividade do sistema de justiça deve analisar a resolutividade definitiva do litígio e não meramente a baixa do processo, sob pena de, especialmente em áreas como Família e Infância/Juventude, retroalimentarmos o sistema, eis que, uma vez que o conflito apresentado não foi solucionado de forma eficaz, logo será apresentado novamente ao Poder Judiciário.

3. PENSAMENTO SISTÊMICO E GOVERNANÇA EM REDE

Os dados constantes do Relatório Justiça em Números 2025 do CNJ indicam o crescimento de casos novos por magistrado, cujo ápice se deu no ano de 2024 com uma média de 1.823 casos novos para cada (CNJ, 2025a, p. 254/255). Por certo que tais feitos abrangem todas as competências judiciais do Brasil, inclusive aqueles processos derivados de dissoluções conjugais e correlatos.

Nesse sentido, tem-se verificado um fenômeno recorrente: um mesmo núcleo familiar figura simultaneamente em diversas ações que podem tramitar unicamente nas Varas de Família, mas também podem ser ajuizadas em unidades judiciárias de diferentes competências.

Nesse contexto, é comum que coexistam ações que tramitam perante a Vara de Família — relativas à guarda, regulamentação de visitas, fixação de alimentos e questões conexas (não raro há mais de uma ação para o mesmo núcleo familiar) — paralelamente a procedimentos instaurados em Varas Criminais: medidas protetivas de urgência no Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; investigações na Vara de Infrações Penais contra Crianças e Adolescentes, motivadas por denúncias de violência física e/ou sexual contra filhas/filhos ou enteadas/enteados; ações penais na Vara Criminal comum envolvendo crimes contra a honra. Não bastasse a esfera criminal, há também situações em que as mesmas partes litigam também na esfera cível, seja em relação a pedidos de reintegração de posse, seja em razão de cobrança de dívidas supostamente contraídas durante a união.

Essa constatação evidencia a complexidade intrínseca aos litígios familiares e impõe uma reflexão crítica sobre as limitações do modelo processual tradicional. Sob a ótica do

pensamento sistêmico, o conflito não pode ser compreendido como uma sequência linear de fatos, mas como um processo dinâmico de retroalimentação. Conforme aduz Taís Schilling Ferraz (2022):

“Em um desentendimento familiar, com frequência, ocorre de cada reação se tornar mais severa que a ação que a precedeu, produzindo novas questões controvertidas que, por sua vez, produzem reações ainda mais intensas, em uma escalada de desentendimentos que se alimenta do contexto, tornando-se mais e mais aguda e abrangente. Não se pode tomar e isolar a exteriorização de uma dessas reações como se houvesse sido produzida por apenas uma ação, ou como se tivesse sido a causa exclusiva de outra”.

Nas comarcas de médio e grande porte, tais reações geram processos são, via de regra, conduzidas por magistradas e magistrados distintos, cada qual restrito ao conjunto probatório disponível no feito sob sua responsabilidade, sem conhecimento da existência, do conteúdo ou do andamento dos demais. A articulação entre esses processos, quando ocorre, depende quase exclusivamente da iniciativa das partes ou de seus procuradores, que nem sempre atuam em todos os casos ou dispõem de condições para promover essa integração (SOBREIRO, 2025).

Esse arranjo processual reflete uma lógica fragmentária de abordagem dos conflitos, herdeira de um paradigma cartesiano que busca decompor fenômenos complexos em partes isoladas, presumindo que a soma dessas partes seria suficiente para a compreensão do todo (FERRAZ, 2022).

Mark Bevir observa que abordagens baseadas em hierarquias e especializações se revelaram insuficientes para lidar com os chamados “problemas capciosos”, caracterizados pela circunstância de serem únicos, inter-relacionados e que necessitam de uma formulação definitiva, cuja solução exige redes interligadas e coordenação ampliada. Para enfrentar tais dilemas, o autor propõe a transição para o que denomina de governança *joined-up* (ou governo integrado), como citado no capítulo anterior do presente trabalho (BEVIR, 2011). Essa modalidade de gestão pressupõe que diferentes setores de um governo trabalhem de forma conjunta e coordenada, delimitando metas e objetivos para somar esforços e alcançar melhores resultados, em oposição, portanto, à fragmentação gerada por unidades especializadas isoladas.

A conhecida parábola dos cegos e do elefante ilustra de forma eloquente os riscos dessa racionalidade segmentada: ao apreender apenas fragmentos da realidade, produz-se uma compreensão parcial, distorcida e incapaz de orientar decisões adequadas. Como explica a professora Taís Schilling Ferraz, decompor a complexidade em busca de simplicidade compromete a visão do conjunto, conduz à criação de respostas focalizadas e desconsidera conexões ocultas que estruturam o fenômeno. O resultado pode ser a formulação de respostas

ineficazes, com efeitos mensuráveis apenas no recorte fragmentado, mas incapazes de promover transformações reais ou, pior, gerando para-efeitos indesejados (FERRAZ, 2023).

A superação dessas limitações exige, portanto, o abandono da perspectiva linear e reducionista em favor de uma abordagem integrada, apta a apreender a complexidade das relações humanas em disputa. Peter Senge descreve o pensamento sistêmico como “uma disciplina para ver o todo”, capaz de identificar inter-relações, padrões e dinâmicas de mudança que escapam às análises focadas em eventos isolados (SENGE, 2017). Consiste em adotar o olhar de quem assiste a um filme, buscando alguns padrões de comportamento ao longo do seu desenrolar, ao invés de vislumbrar dados ou eventos estáticos, como simples cenas ou fotos (FERRAZ, 2022).

Especialmente diante das situações de acolhimento institucional de crianças e adolescentes em situação de risco como indicado no capítulo anterior, bem como de conflitos familiares, os quais se assemelham ao que a doutrina sobre governança judicial chama de “problemas capciosos”, torna-se imprescindível a utilização da governança em rede, uma vez que a solução depende de variáveis que extrapolam a competência isolada de uma unidade judiciária, sendo necessária uma ação integrada entre saúde pública, assistência social e políticas de habitação.

Trata-se do modelo oposto do modelo de governo como máquina, pois consiste em um sistema interligado de atores e de organização (MITZBERG, 1996), os quais trabalham de forma integrada (BEVIR, 2011), em união de esforços entre diferentes órgãos e setores para além dos limites estritos da respectiva unidade judiciária, com atuação conjunta com serviços como assistência social e psicologia, especialmente para solucionar casos de família e infância/juventude, atendendo as respectivas necessidades específicas.

Ademais, a estrutura institucional do Judiciário, compartimentada em varas judiciais especializadas e agravada pela ausência de canais eficientes de comunicação ou compartilhamento de dados, dificulta o trabalho em conjunto das respectivas varas judiciais que analisam feitos que envolvem o mesmo grupo familiar. A esse quadro soma-se o fato de que os processos de família tramitam em segredo de justiça, o que, embora essencial para a proteção da intimidade das partes, acaba por reforçar a fragmentação e limitar ainda mais a circulação de informações relevantes entre magistrados e órgãos jurisdicionais.

A Resolução CNJ n.º 12/2006 criou o Banco de Soluções do Poder Judiciário, com a definição dos padrões de interoperabilidade a serem utilizados pelo Poder Judiciário, inclusive com a criação do Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI). Assim, os Tribunais precisam ser capazes de extrair as informações de processos baixados e em tramitação, tais como: número

do processo, unidade judiciária, nome das partes, CPF ou CNPJ das partes, de modo a estabelecer padrões para intercâmbio de informações de processos judiciais e assemelhados entre os diversos órgãos da administração pública (CNJ, 2006).

No entanto, não há previsão acerca da comunicação das referidas informações **entre** os processos, de modo que, pelo menos nos Tribunais que utilizam o sistema Projudi⁵, o magistrado responsável pelo julgamento da ação em trâmite perante a Vara da Família não tem acesso ao feito que envolve as mesmas partes e tramite em outra unidade judiciária, ainda que de mesma competência.

A limitação verificada não constitui mera deficiência técnica, mas um fator determinante para a redundância decisória exógena. Conforme analisado, a compartimentalização procedimental verificada no fenômeno “conjunto de ilhas” obstaculiza a cognição exauriente dos conflitos estratificados, operando sob a lógica de um paradigma cartesiano que fragmenta o conflito familiar em demandas isoladas.

Essa lacuna de interoperabilidade afeta não apenas o exercício jurisdicional, induzindo o magistrado a decidir com base em recortes parciais da realidade, mas compromete a própria racionalidade da prestação dos serviços advocatícios. O resultado é a recorrência da patologia sistêmica em que questões idênticas, como o pedido de divórcio, por exemplo, seja formulado em ações autônomas e simultâneas, cada uma movida por um dos cônjuges, o que sacrifica a resolutividade definitiva em favor de um formalismo burocrático redundante.

Nesse sentido, o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do Conselho Nacional de Justiça apresenta um guia para magistradas e magistrados: um passo a passo sobre como julgar com perspectiva de gênero. O primeiro passo apresentado é justamente a identificação do contexto no qual o conflito está inserido (CNJ, 2021), de modo a viabilizar a compreensão ampliada das dinâmicas de poder eventualmente presentes na situação em análise, o que demanda atuação coordenada e colaborativa.

Impõe-se, assim, a incorporação de uma abordagem sistêmica, interseccional e situada no tratamento dos processos de família e de infância/juventude, sobretudo quando envolvem mulheres, crianças e adolescentes em contextos de disputas de guarda, regulamentação de visitas ou situações de violência.

Tal perspectiva exige considerar não apenas os elementos isolados de cada processo, mas também suas interconexões e o contexto social, econômico e cultural das partes, de forma

⁵ Como é o caso do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

a conduzir o Poder Judiciário à resolutividade definitiva dos conflitos e proteção efetiva dos direitos fundamentais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a fragmentação institucional e os modelos de gestão baseados em metas puramente quantitativas onstaculizam a resolutividade do sistema de justiça.

Assim, a pesquisa demonstrou a existência de um paradoxo institucional, no qual magistrados apresentam altos índices de produtividade individual, mas estão inseridos em um sistema de baixa resolutividade sistêmica. Evidenciou-se que o esforço hercúleo da magistratura, que atingiu recordes de processos baixados em 2024, não se traduz necessariamente em pacificação social devido a falhas estruturais de governança.

A investigação revelou que a morosidade processual é alimentada pelo fenômeno da dupla redundância decisória, pois quando unidades distintas decidem situações idênticas de forma contraditória, ou quando o mesmo fato é rediscutido em inúmeras etapas, a prestação jurisdicional perde sua força pacificadora e assume o caráter de um estágio burocrático e provisório.

A análise dos dados apresentados demonstra que a obsessão por resultados numéricos gera um esvaziamento da força vital da instituição e compromete a saúde mental dos magistrados, eis que o sucesso estatístico não se traduz, necessariamente, em pacificação social, já que o foco na quantidade colide com a necessidade ética de uma análise cuidadosa e ponderada de cada processo.

Identificou-se que a compartimentalização em varas especializadas impede a compreensão da totalidade do contexto familiar, resultando em respostas ineficazes para conflitos complexos.

Para superar os obstáculos identificados, este estudo propõe uma mudança de paradigma na aferição da eficiência judiciária. A eficiência deve incorporar indicadores qualitativos, transcendendo a mera contagem de processos baixados.

Propõe-se, como soluções concretas, a utilização de novas métricas de mensuração de resultados, focadas em dados de impacto social, tais como a redução do tempo de acolhimento institucional das 36.462 crianças e adolescentes que se encontram em unidades de acolhimento no Brasil⁶, com o efetivo engajamento em atividades que incentivem a convivência familiar nas

⁶ Dados extraídos do Painel de Dados CNJ – Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento no dia 02 de maio de 2026.

Varas da Infância e Juventude; a utilização de ferramentas essenciais de humanização das decisões e de resolutividade definitiva, por meio da utilização de métodos autocompositivos estruturados com mediadores devidamente capacitados para tanto, além da promoção de oficinas de parentalidade responsável nas Varas da Família. A superação da fragmentação tecnológica e da redundância decisória exógena pode ser solucionada por meio da modernização dos sistemas. Nesse sentido, destaca-se a implantação gradativa do sistema eproc no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, com previsão de funcionamento pleno nas competências de Família e Infância/Juventude Cível até o final do ano de 2026, o que promete maior interoperabilidade e visão sistêmica do núcleo familiar.

A principal contribuição teórica deste trabalho reside na articulação interdisciplinar entre a Ciência Política, a Gestão Pública e o Direito, aplicando os conceitos de *accountability* de Mark Bevir e o “mito da medição” de Henry Mintzberg à realidade jurídica brasileira.

O artigo propõe a transição para o pensamento sistêmico de Peter Senge e para a governança *joined-up* como lentes necessárias para superar o paradigma cartesiano e fragmentado das unidades jurisdicionais isoladas, de modo a reformular a administração judiciária em prol de uma atuação em rede.

O estudo apresenta limitações por ser uma análise descritiva e qualitativa, pautada primordialmente em revisão bibliográfica e dados secundários do Relatório Justiça em Números 2025. O recorte prático concentrou-se majoritariamente nas áreas de Direito de Família e Infância/Juventude, utilizando exemplos e dissidência interpretativa específicos do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Ademais, a análise técnica da falta de interoperabilidade ficou restrita às limitações observadas no sistema Projudi, o que pode variar em tribunais que utilizam outros softwares de tramitação de processos.

Em suma, conclui-se que a eficácia do Judiciário no Estado Democrático de Direito não deve ser mensurada pela velocidade produtiva, mas pela sua capacidade de enxergar a totalidade das lides e entregar soluções que sejam, de fato, definitivas e humanizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEVIR, Mark. **Democratic Governance: A Genealogy**. Local Government Studies, 37(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.539860>.

BRASIL. **Conselho da Justiça Federal (CJF)**. Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial. Brasília: CJF, 2008. Disponível em: [file:///C:/Users/vcea/Downloads/Coment%C3%A1rios+aos+Princ%C3%ADpios+de+Bangalore+de+Conduta+Judicial%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/vcea/Downloads/Coment%C3%A1rios+aos+Princ%C3%ADpios+de+Bangalore+de+Conduta+Judicial%20(1).pdf). Acesso em: 28 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional De Justiça (CNJ)**. *CNJ aprimora coleta de dados sobre saúde mental no Judiciário*, 2025. 2025d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/cnj-aprimora-coleta-de-dados-sobre-saude-mental-no-judiciario/>. Acesso em 27 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Justiça em números 2025: Ano-Base 2024*. Brasília: Departamento de Pesquisas Judiciárias, Conselho Nacional de Justiça, 2025a.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Metas nacionais 2026: aprovadas no 19º Encontro Nacional do Poder Judiciário*. Brasília: Departamento de Pesquisas Judiciárias, Conselho Nacional de Justiça, 2026a.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Modelo Nacional de Interoperabilidade*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/comite-nacional-de-gestao-de-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-do-poder-judiciario/modelo-nacional-de-interoperabilidade/>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. Painel de dados CNJ — Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento. Painel interativo online. 2026b. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=ccd72056-8999-4434-b913-f74b5b5b31a2&sheet=e78bd80b-d486-4c4e-ad8a-736269930c6b&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel&select=clearall>. Acesso em 27 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça**. Portaria n.º 471, de 18 de dezembro de 2025. Institui o Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade para os anos de 2026 e 2027. Diário da Justiça Eletrônico do CNJ, 19 dez. 2025. 2025c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original18053320260210698b736d04484.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Relatório anual CNJ 2025: Ano-Base 2024*. Brasília: Departamento de Pesquisas Judiciárias, Conselho Nacional de Justiça, 2025b.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. Resolução n.º 12, de 14 de fevereiro de 2006. Cria o Banco de Soluções do Poder Judiciário e dá outras providências. *Diário da Justiça [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, p. 81, 23 mar. 2006. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_12_14022006_11102012204913.pdf. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Resolução n.º 207, de 15 de outubro de 2015*. Institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. *Diário de Justiça Eletrônico do CNJ*, Brasília, n. 186, p. 3-9, 19 out. 2015. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/04/7bf171d446266dfa41945cb40a74a791.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Resolução n.º 325, de 29 de junho de 2020*. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. *Diário da Justiça Eletrônico do CNJ*, Brasília, DF, n. 201, p. 2-10, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 24 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Resolução CNJ n.º 623, de 30 de maio de 2025*. Altera o Anexo da Resolução CNJ n.º 207/2015, que institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Publicada no *Diário de Justiça Eletrônico* (DJe/CNJ n.º 119/2025, de 3 junho 2025, p. 2-5). 2025e. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6149>. Acesso em: 28 abr. 2026.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Revista CNJ*, v. 9, n. 2, jul./dez. 2025. Brasília: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/issue/view/23/29>. Acesso em: 22 abr. 2026.

BRASIL. **Superior Tribunal de Justiça**. Recurso Especial n. 2.189.143/SP. Relatora: Ministra Nancy Andrighi. Terceira Turma. Julgado em: 18 mar. 2025. *Diário da Justiça Eletrônico Nacional*, 21 mar. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. 11ª Câmara Cível. Agravo de Instrumento n. 0078093-19.2024.8.16.0000. Relator: Desembargador Gil Francisco de Paula Xavier Fernandes Guerra. Julgado em: 14 fev. 2026.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. 11ª Câmara Cível. Agravo de Instrumento n. 0090480-32.2025.8.16.0000. Relatora: Desembargadora Joeci Machado Camargo. Julgado em: 29 mar. 2026.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. 12ª Câmara Cível. Agravo de Instrumento n. 0148536-58.2025.8.16.0000. Relator: Desembargador Fábio Luís Franco. Julgado em: 9 abr. 2026.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. 12ª Câmara Cível. Agravo de Instrumento n. 0151294-10.2025.8.16.0000. Relatora: Desembargadora Substituta Sandra Regina Bittencourt Simões. Julgado em: 13 abr. 2026.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. Dados do Business Intelligence auxiliam a modernização da Justiça Paranaense. *TJPR Notícias*, 09 jul. 2019. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/noticias/-/asset_publisher/9jZB/content/dados-do-business-intelligence-auxiliam-a-modernizacao-da-justica-paranaense/18319. Acesso em: 27 abr. 2026.

CARROLL, Lewis. **Alice através do espelho**: classic edition; tradução de Marcia Heloísa; ilustrações de John Tenniel. Rio de Janeiro: DarkSide Books, 2021.

DA ROS, Luciano. **Difícil hierarquia**: a avaliação do Supremo Tribunal Federal pelos magistrados da base do Poder Judiciário no Brasil. *Revista Direito GV*, v. 9, n. 1, p-47-64, 2013, <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/KNWH8B4x8kYDcGD8psZ4Gth/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2026.

DA ROS, Luciano; TAYLOR, Matthew MacLeod. **Juízes eficientes, judiciário ineficiente no Brasil pós-1988**. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais (BIB)*, São Paulo, n. 89, 2019, pp. 1-31. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/478/456>. Acesso em: 22 abr. 2026.

FERRAZ, Taís Schilling. **A litigiosidade como fenômeno complexo**: quanto mais se empurra, mais o sistema empurra de volta. Revista Jurídica da Presidência, Brasília, v. 25, n. 135, p. 163–191, jan./abr. 2023.

FERRAZ, Taís Schilling. **Um olhar sistêmico sobre a violência no Brasil**: a insuficiência dos mecanismos de controle e repressão. Londrina, PR: Thoth, 2022.

MINTZBERG, Henry. **Managing Government, Governing Management**. Nova York: Free Press, 1996.

NG, Gar Yein. **A discipline of judicial governance?** Utrecht Law Review, Utrecht, v. 7, n. 1, p. 103–? (2011). Disponível em: <https://utrechtlawreview.org/articles/URN:NBN:NL:UI:10-1-101163>. Acesso em: 26 abr. 2026.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. **Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia**. Revista Direito GV, São Paulo, v. 16, n. 1, e1910, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/RvqncfcBvkKNhpdZYVRX93x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 abr. 2026.

RODRIGUES, João Gaspar. **Temporalidade processual: a relação entre duração razoável do processo, meios necessários e celeridade procedural**. Revista CNJ V, v. 9, n. 2, jul./dez. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/issue/view/23/29>. Acesso em: 28 abr. 2026.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. Editora Best Seller, 2018.

SOBREIRO, Vivian Cristiane Eisenberg de Almeida. **Stalking Judicial como violência processual de gênero**: abordagem sistêmica e interseccional para o enfrentamento da litigância abusiva no Direito de Família. XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO-SP. 2025.