

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 Naspolini - 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



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 GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO E SEUS REFLEXOS NA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

JUDICIAL GOVERNANCE AND ITS IMPACTS ON THE RIGHT TO A REASONABLE DURATION OF PROCEEDINGS

Eduardo Augusto Gonçalves Dahas ¹

Tammara Drummond Mendes ²

Resumo

Este artigo, a partir do método hipotético dedutivo e da metodologia baseada em revisão bibliográfica, analisa como a gestão do Poder Judiciário brasileiro influencia o cumprimento do princípio constitucional da razoável duração do processo. Discutem-se as origens e o conteúdo desse direito fundamental, consagrado pela Emenda Constitucional 45/2004, e identificam-se os principais fatores que historicamente contribuem para a morosidade processual no Brasil. Em seguida, examinam-se políticas judiciárias, reformas legislativas e iniciativas de gestão adotadas nas últimas décadas, como a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), as metas de produtividade, a digitalização processual e inovações trazidas pelo Código de Processo Civil de 2015, avaliando seus impactos na celeridade e eficiência da prestação jurisdicional. A análise equilibra os problemas persistentes, como o alto volume de processos e recursos humanos limitados, com os avanços obtidos em termos de modernização e melhoria de desempenho. Conclui-se que uma administração judicial eficiente, orientada por planejamento estratégico e respeito às garantias processuais, é crucial para concretizar o acesso à justiça em prazo razoável, sem comprometer a qualidade das decisões.

Palavras-chave: Acesso à justiça, Gestão judiciária, Morosidade processual, Razoável duração do processo, Eficiência

Abstract/Resumen/Résumé

This article, using the hypothetical-deductive method and a methodology based on bibliographic review, analyzes how the management of the Brazilian Judiciary influences the fulfillment of the constitutional principle of reasonable duration of proceedings. It discusses the origins and content of this fundamental right, enshrined in Constitutional Amendment 45 /2004, and identifies the main factors historically highlighted for procedural delays in Brazil. Subsequently, it examines judicial policies, legislative reforms, and management initiatives adopted in recent decades, such as the creation of the National Council of Justice (CNJ), productivity targets, procedural digitization, and the innovations brought about by the 2015

¹ Pós-Doutor e Mestre em Direito Privado pela Universidade Fumec; Pós Doutor em Psicologia pela EBWU, Doutor em Direito Processual pela Pucminas. Professor e Pesquisador Bolsista na Faculdade Anhanguera

² Doutorando em Administração e Mestra em Direito pela Universidade Fumec. Advogada e Professora.

Code of Civil Procedure, evaluating their impacts on the speed and efficiency of judicial services. The analysis balances persistent problems, such as the high volume of cases and limited human resources, with the advances achieved in terms of modernization and performance improvement. In conclusion, an efficient judicial administration, guided by strategic planning and respect for procedural guarantees, is crucial to achieving access to justice within a reasonable timeframe, without compromising the quality of decisions.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Access to justice, Judicial governance, Court management, Judicial delay, Reasonable duration of proceedings, Efficiency

INTRODUÇÃO

A célebre frase de Rui Barbosa, proferida há um século em sua *Oração aos Moços*, “Justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta” permanece atual ao sintetizar os prejuízos causados pela lentidão judicial (Barbosa, 1921).

A sociedade demanda que o Poder Judiciário ofereça respostas efetivas em tempo oportuno; afinal, uma decisão que chega tarde pode frustrar direitos e minar a confiança nas instituições.

No Brasil, o constituinte derivado reconheceu expressamente esse anseio ao introduzir, pela Emenda Constitucional 45/2004, o direito fundamental à razoável duração do processo (art. 5º, LXXVIII, da CR/88) e aos meios que garantam sua celeridade.

Trata-se de assegurar que todos, no âmbito judicial e administrativo, tenham seus litígios resolvidos em prazo adequado, sem dilações indevidas, equilibrando celeridade com a garantia de um procedimento justo.

Entretanto, a realização desse princípio enfrenta inúmeros desafios práticos e estruturais, sendo que o sistema de justiça brasileiro historicamente convive com volumes massivos de processos e com a chamada *morosidade judicial*.

Dados recentes impressionam, pois no final de 2023, havia cerca de 83,8 milhões de processos pendentes nos tribunais do país. Esses números equivalem a aproximadamente 84 milhões de casos em tramitação nas mãos de apenas cerca de 18 mil magistrados em 91 tribunais, dos quais mais de 80% estão na Justiça Estadual.

Esse quadro evidencia uma sobrecarga do Judiciário que impacta diretamente o tempo médio de duração das ações. Alguns tipos de demanda são especialmente lentos: as execuções fiscais, por exemplo, levam em média 6 anos e 9 meses para tramitar, sendo consideradas hoje o principal gargalo de atraso; quando excluídas do cálculo, o tempo médio dos demais processos pendentes cai para 3 anos e 1 mês, demonstrando a influência desse contencioso no atraso geral.

Diante dessa realidade, a administração da Justiça passou a ser vista como elemento central para assegurar a eficiência e a razoável duração do processo. A expressão “gestão do Poder Judiciário” engloba iniciativas de planejamento, organização de rotinas, gerenciamento de recursos humanos e tecnológicos, bem como políticas públicas voltadas a aprimorar a prestação jurisdicional.

A partir da reforma do Judiciário em 2004 – que criou o CNJ com atribuições de controle administrativo e de planejamento estratégico – intensificaram-se os esforços para modernizar a gestão judiciária e combater a morosidade. Esse movimento acompanha uma tendência mundial identificada por Mauro Cappelletti e Bryant Garth na chamada “terceira onda” de reformas para o acesso à justiça, voltada justamente a conferir mais eficácia, celeridade e desburocratização ao processo.

Ferramentas de administração e técnicas de gestão, antes típicas da iniciativa privada, passaram a ser incorporadas no âmbito dos tribunais, com o objetivo de enfrentar o atraso crônico dos feitos e garantir maior qualidade e rapidez na solução dos litígios. O presente artigo, destinado a profissionais do Direito e estudiosos da administração da Justiça, examina em profundidade a relação entre gestão judiciária e a duração razoável do processo.

No capítulo 1, aborda-se o fundamento jurídico e doutrinário do direito à duração razoável, bem como a necessidade de compatibilizá-lo com as demais garantias processuais. Em seguida, no capítulo 2, analisam-se as principais causas da morosidade e os desafios que elas impõem à gestão dos tribunais.

Já no capítulo 3 avalia-se as medidas e políticas adotadas para promover celeridade da atuação do CNJ às inovações legislativas e tecnológicas, ponderando seus resultados e limites.

Por fim, a hipótese, sustenta-se que uma gestão judiciária eficiente, focada tanto em produtividade quanto em resguardo dos direitos das partes, é essencial para se efetivar o acesso à justiça em prazo razoável, recomendando-se o contínuo aperfeiçoamento de práticas administrativas e políticas públicas no setor.

Busca-se assim, através do método hipotético dedutivo e da metodologia baseada em revisão bibliográfica, uma análise equilibrada entre problemas e avanços, demonstrando que é possível melhorar a celeridade sem sacrificar a segurança jurídica, em benefício de toda a sociedade.

1. O DIREITO FUNDAMENTAL À DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO

A garantia de um processo sem dilações indevidas possui status de direito fundamental no ordenamento brasileiro. Incluído no rol do art. 5º da Constituição Federal de 1988, o inciso LXXVIII assegura a “razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” a todos os jurisdicionados, em todas as esferas,

judicial e administrativa. Tal dispositivo, inserido pela EC 45/2004, não surgiu do nada: consagrou explicitamente um princípio que doutrina e jurisprudência já vinham reconhecendo de forma implícita, derivado do devido processo legal e do direito de acesso à Justiça.

Mesmo antes da previsão expressa em 2004, entendia-se que uma tutela jurisdicional eficaz pressupõe tramitação em tempo hábil – afinal, justiça tardia equivale à denegação de justiça.

Nesse sentido, a demora excessiva era tida como incompatível com a efetividade do processo, valor que Cândido Rangel Dinamarco denominou de princípio da instrumentalidade ou efetividade da tutela.

Com a mudança constitucional, o legislador ordinário também reforçou mecanismos para concretizar esse direito. O Código de Processo Civil de 2015 incorporou preceitos alinhados à necessidade de celeridade: logo em seu art. 4º estabeleceu que “as partes têm o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito”, e o art. 6º instituiu o princípio da cooperação, impondo a todos os sujeitos do processo o dever de colaborar para se alcançar, em tempo razoável, um provimento justo e efetivo.

Ademais, o art. 8º do CPC/2015 inclui entre os vetores interpretativos do juiz a eficiência, juntamente com proporcionalidade e razoabilidade.

Esses dispositivos deixam claro que a duração adequada não é um favor, mas um direito exigível e um dever imposto ao Estado-juiz.

No plano internacional, a razoável duração do processo também figura como garantia essencial. A Convenção Americana de Direitos Humanos (Pacto de San José da Costa Rica, 1969), em seu art. 8º, 1, e o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos (art. 14, 1) preveem o direito a ser ouvido dentro de um prazo razoável por um tribunal independente e imparcial.

Tais referências influenciaram o Direito brasileiro e servem de parâmetro interpretativo. Em julgamento no Supremo Tribunal Federal pós-EC 45, enfatizou-se que o tempo excessivo na entrega da tutela jurisdicional viola não apenas a Constituição Federal, mas também compromissos internacionais assumidos pelo Brasil (RE 592.581/RS, j. 13/11/2014).

A mensagem que se extrai é inequívoca: a prestação jurisdicional deve ser tempestiva, sob pena de frustrar a efetividade dos demais direitos em jogo.

Importante salientar que a exigência de celeridade não pode ser dissociada das demais garantias processuais, pois celeridade não significa atropelo de direitos como o contraditório, ampla defesa e duplo grau de jurisdição. O desafio está em equilibrar valores potencialmente tensos: de um lado, evitar atrasos indevidos; de outro, respeitar o devido processo legal com todos os instrumentos necessários para uma decisão justa.

Não há antagonismo insanável entre esses objetivos, como defende Roberto Apolinário de Castro Júnior. Para esse autor, é um equívoco tratar as garantias processuais como “vilãs” da celeridade – visão simplista que atribui a morosidade apenas ao exercício do direito de defesa ou à existência de recursos.

Castro Júnior (2012) ressalta que uma jurisdição tempestiva pode coexistir harmonicamente com todas as garantias fundamentais do processo, sem mitigá-las.

Ele adverte que reformas legislativas apressadas, que busquem acelerar julgamentos à custa do cerceamento de recursos ou outros direitos, incorrem em ótica perigosa e podem resultar em arbitrariedades.

Concordando com essa premissa, Dinamarco enfatiza que deve-se “buscar equilíbrio entre a celeridade processual e a qualidade dos julgados, para que haja segurança jurídica às partes e também justiça social” (Dinamarco, 2002, p. 141).

Em suma, celeridade não pode significar pressa irresponsável: a duração do processo deve ser razoável, e não simplesmente mínima, sob pena de sacrificar a justiça do resultado.

Ainda sobre o conteúdo desse direito fundamental, cabe indagar: o que se considera “razoável” duração? A resposta não é matemática, pois depende da complexidade de cada caso, do comportamento das partes e das características da demanda. Critérios têm sido desenvolvidos na jurisprudência para avaliar se houve excesso de prazo, considerando, por exemplo, o número de instâncias percorridas, a necessidade de produção de provas complexas, ou eventuais recursos protelatórios.

O Conselho Europeu, na interpretação do artigo 6º, 1, da Convenção Europeia de Direitos Humanos, fixou parâmetros flexíveis, analisando tríplice critério: (i) complexidade do caso, (ii) atuação do requerente e (iii) atuação das autoridades judiciais.

No Brasil, o CNJ editou recomendações para gerenciamento de processos antigos (Metas estabelecendo que ações ajuizadas há muitos anos tenham prioridade no julgamento, como a conhecida Meta 2). Em qualquer análise, o que se busca é identificar dilações indevidas, ou seja, atrasos que poderiam ser evitados com melhor gestão ou maior diligência dos atores processuais.

José Carlos Barbosa Moreira, em lúcido ensaio, advertiu que o enfrentamento sério do problema da duração excessiva dos processos demanda identificar com precisão as causas do retardamento e o peso de cada uma delas, de modo a direcionar esforços adequados: “só assim se poderá traçar estratégia que evite o risco de investirmos quixotesicamente contra moinhos de vento, deixando em paz e sossego os verdadeiros inimigos” (Moreira, 2007, p. 368).

Ou seja, é preciso diagnóstico antes do remédio. Essa visão pragmática inspirou o próprio CNJ a coletar estatísticas detalhadas por meio do relatório Justiça em Números, publicado anualmente desde 2004, que mapeia gargalos e orienta políticas judiciárias.

A seguir, passar-se-á a analisar alguns desses obstáculos mapeados e como a gestão judiciária pode enfrentá-los.

2. CAUSAS DA MOROSIDADE E DESAFIOS NA GESTÃO JUDICIÁRIA

A morosidade do processo judicial brasileiro é fenômeno multifatorial, resultante tanto de aspectos estruturais do sistema de justiça quanto de comportamentos das partes e agentes envolvidos. Dentre os fatores estruturais, destaca-se o elevado volume de litigiosidade no país.

Como visto, o acervo ultrapassa 80 milhões de processos em curso, número que por si só desafia qualquer aparato judicial. Essa realidade decorre, em parte, de uma cultura da judicialização ampla: conflitos que em outros países seriam resolvidos extrajudicialmente aqui acabam nas varas e tribunais, sobrecarregando o Judiciário com questões desde cobranças de consumo, questões previdenciárias, até complexos litígios empresariais e demandas de massa.

Adicionalmente, União, estados e municípios e suas entidades – é um dos principais litigantes, seja ajuizando execuções fiscais em massa, seja figurando como réu em ações de servidores, previdência, tributos etc.

As execuções fiscais merecem menção específica: correspondem a 31% de todos os casos pendentes e possuem taxa de congestionamento superior a 87%, tornando-se sinônimo de lentidão.

Muitos créditos públicos acabam sendo incobráveis, mas permanecem anos em tramitação até serem baixados, ocupando uma fatia desproporcional de tempo dos juízes e estrutura judiciária.

Outro problema estrutural clássico é o déficit de recursos humanos e materiais. O número de magistrados e servidores não cresceu na mesma medida que a demanda. Conforme relatório do CNJ, há aproximadamente 18 mil juízes em atividade no Brasil, o que representa cerca de 8 juízes para cada 100 mil habitantes, ratio inferior à de diversas democracias ocidentais.

Essa insuficiência quantitativa se agrava em certas jurisdições: varas com milhares de processos por juiz, equipes reduzidas de apoio e escassez de peritos ou servidores capacitados impactam diretamente a velocidade de tramitação. Em regiões mais remotas, a carência de estrutura física (fóruns, equipamentos) e tecnológica também impõe limites ao andamento dos feitos.

Durante muito tempo, a burocracia e a tramitação predominantemente em papel atrasaram a justiça – processos físicos exigiam cargas e carimbos, traslado de autos, filas para publicação no Diário Oficial, entre outros procedimentos morosos. Somente na última década a virtualização dos processos tornou-se regra, trazendo ganhos de celeridade significativos (processos eletrônicos já possuem um tempo médio de tramitação muito menor, cerca de 3 anos e 5 meses, comparado a mais de 12 anos nos processos de papel, segundo dados do CNJ).

No âmbito procedimental, a complexidade do sistema recursal brasileiro foi durante muito tempo apontada como vilã da demora. A existência de múltiplos recursos e incidentes – agravos, embargos infringentes, embargos de declaração sucessivos, recursos especiais e extraordinários em série, criava inúmeras etapas possíveis antes do trânsito em julgado.

Essa situação levou a cenários de processos que tramitavam por uma década ou mais entre idas e vindas de instâncias. Houve casos notórios de processos sem fim, alimentando a percepção de impunidade ou insegurança (como por exemplo os recursos protelatórios em ações penais envolvendo prescrição).

Entretanto, estudos empíricos recentes revelam que nem todas as decisões são recorridas e que a “indústria de recursos” pode ser menos intensa do que se imagina. De acordo com estatísticas do Justiça em Números, apenas cerca de 25% das decisões de primeiro grau na fase de conhecimento são objeto de apelação ao segundo grau, e somente 7% das decisões de primeiro grau em execução são recorridas.

Ou seja, a maioria das sentenças não é impugnada pela via recursal. Já nos Tribunais Superiores, chega em torno de 26% das decisões de segundo grau (especialmente em matérias repetitivas).

Esses dados indicam que, embora o sistema recursal deva ser repensado e racionalizado, os recursos não são a única causa – e talvez nem a principal – da lentidão. Muitas vezes, outros gargalos, como a demora na execução das sentenças, são mais críticos.

Além disso, parte da morosidade resulta de problemas de gestão interna dos processos. Antes das reformas gerenciais, não era incomum que cartórios judiciais e gabinetes acumulassem pilhas de processos aguardando simples despachos ou sentenças por longos períodos. A falta de rotinas eficazes de acompanhamento, como controle de prazos, uso de agendas automatizadas, identificação de casos prioritários, gerava atrasos desnecessários.

Some-se a isso práticas nocivas como a procrastinação deliberada de partes e advogados, seja por meio de incidentes infundados, pedidos de prazo de forma sucessiva, ou até condutas de má-fé. Embora o ordenamento preveja sanções para litigância protelatória (CPC/2015, art. 80 e seguintes), na prática nem sempre são aplicadas rigorosamente, o que alimenta estratégias dilatórias.

A Fazenda Pública, por exemplo, historicamente utiliza todos os expedientes recursais e prazos ampliados a seu dispor para postergar o pagamento de precatórios ou evitar execuções – um comportamento compreensível do ponto de vista do gestor público, mas que colide com o direito do cidadão credor à tempestividade.

Um ponto frequentemente criticado era o privilégio de prazos processuais conferido à Fazenda Pública e ao Ministério Público, que no regime do CPC/1973 dispunham de prazo em dobro para se manifestar nos autos. Essa prerrogativa, justificável pela sobrecarga dessas instituições, porém contribuía para estender a duração dos processos envolvendo o poder público.

Roberto Apolinário de Castro Júnior (2012) defende que a eliminação dessas diferenciações de prazo entre o Estado e o particular seria uma das primeiras providências para combater a morosidade, pondo fim aos privilégios de ordem material e moral conferidos pela lei àquele Estado.

O autor sustenta que equiparar os prazos e obrigações processuais é questão de isonomia e eficiência – o ente público deve aparelhar-se adequadamente em vez de se apoiar em prerrogativas que retardam o andamento. Apesar dessa proposta, nota-se que o CPC/2015 manteve em grande parte o prazo em dobro para as Fazendas e Ministério Público (art. 183, CPC), de modo que tal discussão prossegue.

Ainda assim, o novo CPC aboliu alguns recursos e incidentes que alongavam processos (como os embargos infringentes autônomos) e restringiu hipóteses de agravos de instrumento, buscando simplificar o procedimento e reduzir etapas recursais desnecessárias.

Outro desafio importante é a heterogeneidade na gestão entre diferentes tribunais e varas. No Brasil, cada juiz goza de autonomia funcional e historicamente administrava sua própria secretaria sem padrões unificados de organização. Assim, havia varas bem administradas, com índices de produtividade altos, ao lado de varas caóticas em que processos se perdiam ou ficavam estagnados.

A falta de padronização de rotinas e métricas de desempenho dificultava identificar problemas e replicar boas práticas. Essa realidade começou a mudar com o CNJ, que estabeleceu parâmetros nacionais de gestão, como o Sistema de Estatísticas Justiça em Números e o Prêmio CNJ de qualidade, estimulando uma saudável concorrência entre tribunais por melhor performance e transparência.

Mesmo assim, implantar uma cultura gerencial no Judiciário esbarra em resistências e limitações: muitos magistrados não receberam formação em administração e precisam conciliar o papel de julgador com o de gestor (o chamado “juiz-gestor”). Mudanças culturais levam tempo, requerendo capacitação e mudança de mentalidade para que juízes e servidores adotem técnicas de planejamento, gerenciamento de equipe, uso de indicadores, etc., sem descaracterizar a função jurisdicional.

Por fim, cabe mencionar problemas externos ao Judiciário que repercutem na demora: legislação complexa e instável (que gera mais litígios e embaraços procedimentais), advocacia pública e privada sobrecarregada (que às vezes não consegue dar andamento ágil aos seus inúmeros casos), e dificuldades socioeconômicas (partes que desaparecem, endereços não encontrados, perícias que demoram por falta de peritos, etc.). Tudo isso compõe o mosaico de fatores da morosidade.

Diante de causas tão diversas, o enfrentamento eficaz exige abordagem múltipla. Não existe solução única ou simples; é preciso combinar reformas processuais, investimentos em estrutura e pessoal, mudanças culturais e uso inteligente de novas tecnologias.

Nas palavras de Cappelletti (1988), “os obstáculos ao acesso efetivo à justiça podem e devem ser atacados”, mas de forma coordenada, pois resolver um problema isoladamente pode agravar outro se não houver planejamento global.

A boa gestão do Judiciário consiste justamente em identificar prioridades e alocar recursos de forma estratégica para atingir o objetivo de prestar a tutela jurisdicional em prazo razoável, sem sacrificar a qualidade das decisões. No tópico seguinte, serão examinadas as principais iniciativas e avanços concretos que vêm sendo implementados no Brasil com esse propósito.

3. INICIATIVAS E REFORMAS PARA PROMOVER A CELERIDADE E EFICIÊNCIA

Nas últimas duas décadas, o Brasil empreendeu uma série de reformas institucionais e processuais voltadas a aprimorar a eficiência da Justiça e assegurar a razoável duração dos processos. Tais medidas podem ser agrupadas em diferentes eixos, que em conjunto representam uma mudança de paradigma na política judiciária: de um modelo passivo e burocrático para uma abordagem proativa, gerencial e orientada a resultados. A seguir, destacam-se algumas iniciativas-chave e seus reflexos na celeridade processual.

(a) Criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e políticas de gestão: A Emenda Constitucional 45/2004 não apenas introduziu o direito à duração razoável, mas também criou o CNJ, órgão responsável pelo controle administrativo e pelo planejamento estratégico do Poder Judiciário em âmbito nacional. O CNJ rapidamente assumiu protagonismo na indução de melhorias gerenciais. Uma de suas primeiras ações foi estabelecer Metas Nacionais anuais, objetivos quantificáveis para os tribunais cumprirem, muitos dos quais relacionados à celeridade.

Por exemplo, a Meta 2 (instituída em 2009) determinava identificar e julgar todos os processos distribuídos até certo ano, priorizando a resolução de casos antigos que estavam parados. O acompanhamento periódico das metas, com rankings e divulgação de resultados, incentivou os tribunais a se empenharem no cumprimento, gerando queda significativa nos acervos mais antigos nos primeiros anos.

O CNJ também investiu na transparência e diagnóstico da Justiça através do relatório anual Justiça em Números. Esse relatório se consolidou como ferramenta fundamental de gestão, ao oferecer dados abrangentes sobre produtividade de magistrados, congestionamento, taxa de recorribilidade, tempo médio de tramitação, entre outros indicadores.

Com base nesses dados, políticas específicas foram delineadas: por exemplo, ao constatar que as execuções fiscais travavam o sistema, o CNJ articulou com os poderes Executivo e Legislativo medidas para desafogar essa área (como programas de refinanciamento de dívidas, protesto extrajudicial de Certidões de Dívida Ativa, etc.). A constatação de que os processos eletrônicos tramitam muito mais rápido que os físicos levando o CNJ a editar resoluções para acelerar a digitalização, culminando no Processo Judicial Eletrônico (PJe), sistema unificado adotado por diversos ramos da Justiça.

De maneira geral, o CNJ institucionalizou a gestão por resultados no Judiciário, introduzindo planejamentos plurianuais, compartilhamento de boas práticas, e monitoramento centralizado de questões como cumprimento de prazos pelos magistrados (via correções, inspeções e relatórios estatísticos). Estudos apontam que, após a criação do CNJ, houve melhoria na taxa de congestionamento dos tribunais – que, embora ainda alta (em torno de 70%, significando que de cada 100 processos que tramitaram no ano, apenas 30 foram baixados), vem caindo gradualmente e atingiu em 2023 o segundo melhor índice em 15 anos.

(b) Reforma do processo civil e mecanismos de desjudicialização: O Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015) representou um esforço significativo de policy-makers para simplificar e agilizar a tramitação das ações. Entre as inovações com impacto positivo na duração do processo, destacam-se: (i) a criação do incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR) e a sistematização do reconhecimento de repercussão geral no STF e dos recursos especiais repetitivos no STJ – mecanismos que permitem resolver questões jurídicas padronizadas de forma vinculante, reduzindo a necessidade de múltiplos recursos sobre o mesmo tema; (ii) a restrição a recursos protelatórios, o CPC/2015 extinguiu o agravo retido e os embargos infringentes autônomos, por exemplo, e limitou as hipóteses de agravo de instrumento, diminuindo o vaivém processual; (iii) a priorização da autocomposição – já no art. 3º, §3º, o CPC impõe estímulo à conciliação e mediação, inclusive com a designação de audiências de tentativa de conciliação logo no início do processo (art. 334), o que pode abreviar a solução de litígios sem necessidade de sentença; (iv) a racionalização da fase de instrução e saneamento – o juiz passou a poder, em uma só audiência (de saneamento e organização), resolver questões pendentes e delimitar pontos controvertidos, direcionando o processo de forma mais célere para o julgamento do mérito.

Outras medidas legislativas anteriores e posteriores também visaram a celeridade. A instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais (Lei 9.099/1995), inspirada na “justiça informal” defendida por Cappelletti na terceira onda de acesso à justiça, criou um rito simplificado e prazos reduzidos para causas de menor complexidade, desafogando varas tradicionais e entregando resultados em tempo bem mais curto. Apesar de hoje os Juizados Especiais também enfrentarem sobrecarga, foram uma inovação bem-sucedida para ampliar acesso e rapidez em pequenas causas.

Em âmbito penal, a Lei 11.719/2008 buscou dar maior fluxo ao processo, e recentemente a Lei 13.964/2019 (Pacote Anticrime) introduziu procedimentos para tentar imprimir maior efetividade à execução penal e medidas cautelares. A tendência legislativa é clara: simplificar ritos, eliminar formalismos desnecessários e coibir manobras protelatórias.

Paralelamente, políticas de desjudicialização têm ganhado força. Isso inclui a possibilidade de resolver extrajudicialmente vários procedimentos que antes tramitavam no Judiciário – por exemplo, inventários, usucapião e divórcios consensuais puderam migrar para cartórios extrajudiciais (Lei 11.441/2007 e Código de Normas dos estados), aliviando varas de família e cíveis. A utilização de câmaras arbitrais e de meios alternativos de solução de conflitos (ADR) também tem sido incentivada em matéria empresarial e contratual, tirando do Judiciário disputas que as partes podem resolver fora dele. Além disso, iniciativas governamentais de transação, mediação e conciliação pré-processual – como os centros de conciliação e mediação, ou programas como o “Resolva Já” – evitam que litígios se eternizem. Todas essas medidas contribuem para reduzir o ingresso de novas ações ou acelerar a finalização de processos pendentes.

(c) Modernização tecnológica e processo judicial eletrônico: A incorporação de tecnologia da informação no trâmite processual foi um divisor de águas no quesito tempo. A Lei 11.419/2006 permitiu a informatização do processo judicial, autorizando comunicações eletrônicas, intimações por meio digital e eliminação do papel.

Em 2011, o CNJ lançou o PJe (Processo Judicial Eletrônico), sistema unificado que foi paulatinamente adotado pela Justiça Federal, do Trabalho, vários tribunais estaduais e superiores. O impacto é significativo: processos eletrônicos tramitam em menos de um terço do tempo dos físicos, em média.

Isso ocorre porque a tramitação eletrônica elimina diversos tempos mortos – expedientes são remetidos instantaneamente, não há necessidade de carga física dos autos, as partes podem consultar em tempo real, despachos podem ser dados remotamente. Além disso, a automação de atos (como juntada de petições, emissão de notas automáticas de recebimento, movimentação processual padronizada) minimiza atrasos causados por burocracia. O uso de protocolos eletrônicos agilizou iniciação de ações e recursos, e ferramentas de busca permitiram identificar processos paralisados para impulso imediato. Nos últimos anos, o Judiciário investiu também em inteligência artificial (IA) e data science para melhorar a gestão do acervo.

Sistemas de IA já estão sendo utilizados em triagem de petições, agrupamento de casos repetitivos e até elaboração de minutas de decisões em temas uniformizados. Por exemplo, o STF desenvolveu a ferramenta Victor para auxiliar na separação de recursos com ou sem repercussão geral, acelerando o filtro dos casos que realmente demandam apreciação. Tribunais estaduais implementaram robôs para movimentações automáticas – um bot pode intimar partes para juntar documentos ou informar um andamento sem intervenção humana, ganhando tempo. Embora essa revolução tecnológica ainda esteja em curso, seus resultados iniciais apontam para maior produtividade e redução de prazos. Importante frisar que a tecnologia precisa vir acompanhada de investimento em treinamento de pessoal e infraestrutura adequada, caso contrário pode haver assimetria entre tribunais ricos em tecnologia e outros menos aparelhados, gerando desigualdades na duração dos processos conforme a região.

(d) Gestão estratégica, metas e boas práticas nos tribunais: A figura do “juiz-gestor” tornou-se central na narrativa da melhoria da Justiça. O CNJ e a Escola Nacional de Formação de Magistrados (ENFAM) passaram a incentivar a capacitação de magistrados em habilidades gerenciais. Cursos de gestão de gabinete, liderança, administração de cartório, gerenciamento de precedentes, são oferecidos regularmente. A ideia é que o juiz contemporâneo precisa planejar a tramitação dos casos sob sua responsabilidade, estabelecendo metas pessoais (por exemplo, número X de sentenças por mês), organizando sua equipe (delegando tarefas aos assessores e diretores de secretaria) e monitorando indicadores (como tempo médio de sentença após conclusão, número de processos parados há mais de 30 dias sem despacho etc.).

Várias boas práticas têm sido compartilhadas: uso de despachos padronizados para expedientes simples, realização de audiências concentradas para ouvir múltiplas testemunhas no mesmo dia, mutirões para sentença em massa de casos similares, implementação de “task forces” para cumprimento de metas, entre outras.

Alguns tribunais instituíram núcleos de gestão da produtividade para auxiliar varas com desempenho baixo, enviando juízes ou servidores de apoio temporariamente para reduzir pilhas represadas. Outros investiram em centrais de atendimento e centrais de cumprimento de mandados, tornando mais ágil a comunicação de atos processuais. Houve também a criação de varas empresariais, ambientais e de violência doméstica especializadas, com competência exclusiva, o que tende a produzir decisões mais rápidas e eficientes graças à expertise concentrada.

Do ponto de vista de governança, o estabelecimento de indicadores claros de desempenho (como o Índice de Atendimento à Demanda – IAD, que mede quantos casos novos entraram vs. quantos foram baixados) permite cobrar resultados objetivos dos gestores de cada unidade judicial. Conforme relatórios do CNJ, quando essas práticas são adotadas, há sensível redução nos estoques de processos e menor tempo de tramitação média. Um exemplo foi o esforço concentrado no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro para cumprir a Meta 2: em poucos anos, o TJ-RJ baixou praticamente todos os processos distribuídos até 2012, algo impensável antes da gestão orientada por metas.

(e) Valorização da conciliação e mediação: A resolução consensual de conflitos ganhou prioridade. Além das já citadas previsões do CPC/2015, o CNJ editou a Resolução 125/2010, que instituiu a Política Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos. Foram criados os CEJUSCs (Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania) em todo o país, onde conciliadores e mediadores capacitados atuam na busca de acordos, tanto em processos judiciais quanto na fase pré-processual.

Eventos como as Semanas Nacionais de Conciliação, realizadas anualmente, passaram a integrar o calendário forense, com milhares de acordos celebrados em mutirões de audiências. Essa política tem duplo reflexo positivo: quando há acordo, o processo é encerrado de forma mais rápida e satisfatória para as partes; quando não há, pelo menos o procedimento de tentativa de conciliação delimita pontos controvertidos, o que pode simplificar a fase subsequente. Em certos ramos, como a Justiça do Trabalho e os Juizados Especiais, a conciliação já era tradicional e continua sendo aperfeiçoada.

A busca por soluções consensuais alivia o Judiciário e proporciona efetividade imediata (por exemplo, um acordo em execução trabalhista termina o caso e propicia o

pagamento, evitando os inúmeros atos típicos de uma execução forçada). Portanto, investir em métodos alternativos de solução de litígios é parte integrante de uma boa gestão focada na redução de tempo.

(f) Fiscalização de prazos e responsabilidade dos agentes: Como coroário do princípio da duração razoável, uma série de medidas disciplinares e administrativas visa responsabilizar atrasos injustificados. A Constituição, no art. 93, incisos XII, XIII e XV, determina, entre outros pontos, a atividade jurisdicional ininterrupta, com funcionamento dos tribunais em todos os dias úteis (o que motivou a restrição das férias coletivas dos tribunais e a implantação de regimes de plantão permanente) e a obrigatoriedade de fundamentação e publicidade das decisões em prazos razoáveis.

O CNJ, em suas inspeções, frequentemente verifica o tempo de atraso na prolação de sentenças e despachos; juízes que deixam processos paralisados sem justificativa podem receber cobranças e até sanções disciplinares se houver desídia grave. Essa mudança de postura – de tolerância a atrasos para cobrança ativa – começa a criar uma cultura de maior comprometimento com os prazos.

Alguns tribunais editam portarias internas fixando metas pessoais aos magistrados (por exemplo, prazo X para sentença após conclusão). Além disso, há previsão legal de responsabilidade civil do Estado pela duração excessiva do processo: se um jurisdicionado provar que sofreu dano pela demora anormal de um processo (por exemplo, perdeu uma oportunidade de negócio por atraso num registro judicial), pode pleitear indenização contra o Estado. Essa possibilidade, embora ainda incipiente na prática, funciona como estímulo adicional para que o Judiciário busque celeridade, sob pena de gerar passivo financeiro.

Todos esses esforços delineados – do macro (CNJ e reformas legislativas) ao micro (gestão de gabinete, tecnologias) – compõem um cenário de evolução positiva na busca de maior celeridade e efetividade. De fato, alguns resultados merecem reconhecimento: o índice de congestionamento nacional teve ligeira melhora, passando de 74% em 2019 para cerca de 70,5% em 2023, o tempo médio dos processos baixados vem reduzindo ano a ano; milhões de casos antigos foram finalmente julgados graças aos mutirões; e o serviço judicial tornou-se mais transparente e orientado ao cidadão (com portais eletrônicos que permitem acompanhar o processo, por exemplo).

Não obstante, persistem desafios consideráveis. A taxa de litigiosidade brasileira continua elevada, e novas demandas ingressam em quantidade superior à capacidade de

juízo, o que mantém o acúmulo. Em 2023, por exemplo, houve aumento de 9,5% no número de casos novos em relação ao ano anterior, tendência que preocupa.

A enorme quantidade de execuções não resolvidas ainda puxa os indicadores para baixo, indicando necessidade de soluções específicas (como revisão do modelo de cobrança da dívida ativa e aperfeiçoamento da penhora online, leilões eletrônicos, etc.). Além disso, a desigualdade entre regiões (tribunais mais ricos x mais pobres) implica que a razoável duração do processo pode ser uma realidade em certos lugares e não em outros, exigindo uma alocação mais equilibrada de recursos no âmbito federativo. Ademais, deve-se manter vigilância para que a busca por eficiência não desvirtue a função jurisdicional.

Qualidade e celeridade são objetivos complementares: não adianta sentenciar rápido e mal, gerando anulações ou injustiças. Os tribunais superiores têm reiterado que o princípio da duração razoável não autoriza atropelos processuais. Por exemplo, decisões que neguem direito de recorrer sob pretexto de rapidez são reformadas para garantir amplo acesso às instâncias cabíveis – pois, como bem apontou Dinamarco, celeridade sem qualidade pode comprometer a própria justiça da decisão.

O equilíbrio ideal envolve gestão inteligente, que encurte o que é desnecessário, mas preserve integralmente as garantias essenciais. Isso implica investir em capital humano (juizes bem treinados, servidores motivados) e infraestrutura, ao mesmo tempo em que se simplificam procedimentos obsoletos.

4. A GESTÃO JUDICIÁRIA COMO POLÍTICA PÚBLICA DE ACESSO À JUSTIÇA

A abordagem contemporânea da gestão do Poder Judiciário exige o reconhecimento de que a administração da Justiça ultrapassa a dimensão meramente organizacional, assumindo contornos próprios de política pública voltada à efetivação do acesso à justiça.

A gestão judiciária, nesse sentido, não se limita à racionalização de fluxos processuais ou ao aumento quantitativo de decisões, mas envolve escolhas institucionais que impactam diretamente a concretização de direitos fundamentais, especialmente o direito à razoável duração do processo, consagrado constitucionalmente.

A doutrina do acesso à justiça, conforme desenvolvida por Mauro Cappelletti e Bryant Garth, já advertia que o simples direito de ingressar em juízo é insuficiente quando

dissociado da obtenção de uma tutela efetiva e tempestiva. O acesso à justiça, em sua dimensão material, pressupõe que o sistema judicial seja capaz de oferecer respostas juridicamente adequadas em tempo socialmente útil, sob pena de o processo converter-se em fator de agravamento das desigualdades sociais (Cappelletti; Garth, 1988). Nesse contexto, a morosidade processual deixa de ser um problema técnico isolado e passa a revelar falhas estruturais de governança judicial.

A gestão judiciária, quando concebida como política pública, atua precisamente nesse ponto de interseção entre demanda social e capacidade institucional de resposta. A ausência de planejamento estratégico, a má distribuição de recursos humanos, a inexistência de critérios claros de priorização de demandas e a fragmentação organizacional contribuem para a formação de um cenário de ineficiência sistêmica, refletido na excessiva duração dos processos. Assim, a razoável duração do processo não depende exclusivamente da atuação do magistrado no caso concreto, mas da arquitetura institucional que sustenta a atividade jurisdicional.

Roberto Apolinário de Castro Júnior oferece contribuição central a esse debate ao sustentar que a eficiência jurisdicional não pode ser confundida com aceleração acrítica da atividade decisória. Para o autor, a gestão do Judiciário deve ser orientada por uma racionalidade administrativa compatível com as garantias fundamentais do processo, rejeitando a falsa dicotomia entre celeridade e segurança jurídica (Castro Júnior, 2012). A eficiência, nessa perspectiva, consiste na capacidade institucional de produzir decisões legítimas, estáveis e tempestivas, sem sacrificar o contraditório, a ampla defesa ou a fundamentação adequada das decisões.

Essa compreensão afasta leituras reducionistas que atribuem a morosidade exclusivamente ao exercício de direitos processuais pelas partes ou à existência de recursos. Como já advertia José Carlos Barbosa Moreira, enfrentar seriamente o problema da duração excessiva do processo exige identificar suas causas reais, sob pena de se combater sintomas e preservar os verdadeiros focos de ineficiência (Barbosa Moreira, 2007). A gestão judiciária, nesse sentido, deve ser orientada por diagnósticos empíricos confiáveis e por políticas públicas baseadas em evidências, como aquelas desenvolvidas a partir dos dados produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça.

A elevação da gestão judiciária ao status de política pública implica, ainda, reconhecer a dimensão interinstitucional da duração razoável do processo. A efetividade da jurisdição não depende apenas do Judiciário, mas da atuação coordenada de outros

atores do sistema de justiça, como Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia Pública e privada, além dos órgãos administrativos responsáveis pelo cumprimento das decisões. A fragmentação institucional e a ausência de integração entre esses agentes tendem a prolongar artificialmente os processos, sobretudo na fase executiva, historicamente identificada como o principal gargalo da justiça brasileira.

Outro aspecto relevante reside na necessidade de uma gestão diferenciada das demandas judiciais, abandonando a lógica uniforme de tratamento processual. A administração judiciária contemporânea deve ser capaz de identificar litígios repetitivos, demandas de massa, conflitos estruturais e causas de alta complexidade, adotando estratégias específicas para cada categoria. A utilização de precedentes qualificados, a gestão de demandas repetitivas e o estímulo a soluções consensuais não se limitam a técnicas processuais, mas representam escolhas de política judiciária com impacto direto na duração do processo e na legitimidade da jurisdição (Marinoni; Arenhart; Mitidiero, 2022).

Nesse contexto, o uso de tecnologias e ferramentas de apoio à decisão deve ser compreendido como instrumento auxiliar da gestão, e não como solução autônoma. A incorporação de sistemas informatizados e de inteligência artificial pode ampliar a capacidade administrativa do Judiciário, mas exige planejamento institucional responsável, sob pena de produzir decisões padronizadas desprovidas de sensibilidade ao caso concreto. A gestão judiciária orientada por valores democráticos deve conciliar eficiência, humanidade e responsabilidade institucional.

Por fim, compreender a gestão do Poder Judiciário como política pública de acesso à justiça permite deslocar o debate da simples crítica à morosidade para uma análise mais profunda das estruturas decisórias e administrativas que moldam a experiência jurisdicional do cidadão. A razoável duração do processo, nessa perspectiva, não resulta de reformas pontuais ou medidas emergenciais, mas de um processo contínuo de aprimoramento institucional, orientado por critérios de eficiência, legitimidade e justiça social.

A consolidação dessa visão é condição essencial para transformar o acesso formal à jurisdição em acesso material à justiça, em consonância com os valores constitucionais e com as expectativas contemporâneas da sociedade brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetivação do direito fundamental à razoável duração do processo depende, em larga medida, de como o Poder Judiciário é gerido. O estudo desenvolvido permitiu verificar que a morosidade processual não decorre de um único fator, mas de um conjunto complexo de causas – muitas delas historicamente enraizadas na cultura jurídica nacional e nas deficiências estruturais do sistema de justiça.

Nesse contexto, a gestão judiciária profissional e orientada a resultados mostrou-se uma resposta necessária e promissora para enfrentar o problema. As reformas institucionais pós-2004 inauguraram no Brasil uma nova era de política judiciária, em que planejamento, transparência e cobrança de eficiência ganharam centralidade sem precedentes.

Conforme analisado, houve avanços significativos: a criação do CNJ trouxe diretrizes nacionais e induziu mudanças positivas de comportamento nos tribunais; o CPC/2015 e outras leis processuais buscaram eliminar trâmites desnecessários e estimular soluções consensuais; a informatização dos processos revolucionou a tramitação, reduzindo drasticamente o tempo de muitas ações; núcleos de gestão e metas de produtividade trouxeram maior controle sobre os fluxos de trabalho; e a valorização da conciliação e mediação abriu caminhos mais rápidos e satisfatórios de solução de litígios. Esses progressos refletiram-se em indicadores objetivos, como redução no estoque de casos antigos, menor tempo médio de duração em várias classes processuais e aumento na capacidade de resposta do Judiciário, mesmo em face do crescimento constante da demanda.

Por outro lado, o desafio de assegurar a duração razoável do processo está longe de ser completamente superado. A análise equilibrada realizada neste artigo evidenciou que muitos problemas persistem: o volume de casos novos ainda supera o de casos solucionados em alguns segmentos, mantendo índices de congestionamento elevados; a execução, especialmente a fiscal, continua problemática, exigindo reformas específicas; há disparidades regionais e internas entre unidades judiciárias eficientes e outras ainda morosas; e a máquina judiciária brasileira enfrenta limitações orçamentárias que impedem a contratação de mais juízes e servidores na proporção ideal. Ademais, existe a necessidade contínua de aperfeiçoamento normativo, por exemplo, discutir a pertinência de privilégios processuais do Estado e formas de desestimular recursos meramente protelatórios sem ferir o direito de defesa.

Um ponto de consenso que emerge é que a solução não virá de medidas simplistas, mas de um conjunto de ações coordenadas. Gestão judiciária efetiva requer: investimento

em tecnologia e inovação (hoje se fala até em *Justiça 4.0*, com uso de inteligência artificial para resolver casos repetitivos); formação gerencial de magistrados e servidores, transformando-os em agentes de mudança; participação colaborativa de todos os atores (Juízes, Ministério Público, Defensoria, Advocacia e sociedade), pois a celeridade não depende só do juiz, mas do engajamento de cada parte em evitar manobras dilatórias e contribuir para um processo mais enxuto. Importante também é fortalecer a governança multinível: o CNJ e os tribunais superiores devem continuar guiando diretrizes nacionais, enquanto cada tribunal local adapta e executa as políticas conforme sua realidade, prestando contas à sociedade.

Conclui-se, portanto, que a gestão do Poder Judiciário reflete-se diretamente na concretização do direito à razoável duração do processo – uma boa gestão tende a encurtar prazos e melhorar a qualidade da tutela jurisdicional; já a má gestão resulta em demora e inefetividade.

Como destacou Luiz Guilherme Marinoni, se o Estado assumiu para si o monopólio da jurisdição, cabe-lhe fornecer uma tutela equivalente ou superior à que as próprias partes poderiam obter, o que inclui a tempestividade na entrega do bem da vida (Marinoni; Arenhart, 2007, p. 33). A demora excessiva corrói a efetividade dos direitos e o próprio sentido de justiça, razão pela qual *administrar bem a Justiça* é, em última análise, garantir cidadania e confiança nas instituições democráticas.

Em suma, o cenário brasileiro atual mescla problemas desafiadores e notáveis avanços. A experiência tem demonstrado que é possível, sim, reduzir a morosidade sem afrontar garantias – pelo contrário, celeridade e segurança jurídica podem andar juntas, desde que haja planejamento, recursos adequados e compromisso ético dos operadores do Direito.

Os resultados obtidos até aqui autorizam um otimismo moderado: embora haja muito a melhorar, o Judiciário caminha para ser mais acessível, célere e efetivo, alinhando-se ao mandamento constitucional e às legítimas expectativas da sociedade por uma justiça que não tarde.

O aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão judiciária, aliado a reformas normativas pontuais e à colaboração interinstitucional, permitirá que o ideal da duração razoável do processo se torne cada vez mais uma realidade concreta no dia a dia forense.

Assim, o presente trabalho reforça a importância de se perseverar nessas iniciativas, recomendando inclusive a difusão e intercâmbio de *benchmarking* entre tribunais, e sugerindo novos estudos empíricos para monitorar a evolução da celeridade.

Afinal, como nos ensina a doutrina e a experiência comparada, o caminho para uma justiça ágil e eficiente depende da capacidade de gestão tanto quanto do rigor técnico-jurídico – e equilibrar esses elementos é a chave para um Poder Judiciário que realize plenamente sua missão constitucional.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Rui. **Oração aos moços**. Discurso aos formandos da Faculdade de Direito de São Paulo, 1921.

BARBOSA MOREIRA, José Carlos. **O problema da duração dos processos: premissas para uma discussão séria**. In: Temas de Direito Processual – Nona Série. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 367-377.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília: Diário Oficial da União, 5 out. 1988. Atualizada até a Emenda Const. 45, de 2004.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Diário Oficial da União, Brasília, 17 mar. 2015.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988.

CASTRO JÚNIOR, Roberto Apolinário de. **Eficiência jurisdicional: a razoável duração dos procedimentos frente às garantias fundamentais**. Belo Horizonte: Arraes, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2024: ano-base 2023**. Brasília: CNJ, 2024.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A reforma da reforma**. São Paulo: Malheiros, 2002.
MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz. *Curso de Processo Civil: Processo de Conhecimento*, v. 2. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

STRECK, Lenio Luiz. **Jurisdição constitucional e decisão jurídica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.