

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

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

ANDRÉ MURILO PARENTE NOGUEIRA

JUVÊNCIO BORGES SILVA

SÍLZIA ALVES CARVALHO

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 II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: André Murilo Parente Nogueira; Juvêncio Borges Silva; Sílzia Alves Carvalho – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-628-3

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 II

Apresentação

Os textos apresentados são ilustrativos da complexidade, oportunidade e relevância das pesquisas a respeito das políticas judiciárias e da administração da justiça tendo em vista o acesso a adequada resolução dos conflitos. O desenvolvimento dos trabalhos a seguir tem em consideração estudos cujo objeto se relaciona ao acesso à justiça, a aplicação das novas tecnologias, notadamente a inteligência artificial generativa, a concretização das políticas judiciárias e o aprimoramento da governança por meio do Conselho Nacional de Justiça-CNJ.

Discute-se como a educação em direitos humanos tem potencial para transformar o acesso à justiça assegurando a inclusão social, assim como é investigada como a busca pela eficiência gerencial e pela desjudicialização podem comprometer a decisão informada e a igualdade material, considerando o contexto da modernidade periférica. As questões relacionadas com o Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples demonstra que o Legal Design pode ser considerado um instrumento para assegurar o acesso material à justiça.

A partir das concepções relacionadas às ondas renovatórias da justiça são tratadas as políticas judiciárias e a aplicação das novas tecnologias, logo, o juízo 100% digital e o uso da inteligência artificial generativa. Os riscos inerentes a exclusão digital de grupos vulneráveis, tais como, idosos é abordada em pesquisa que analisou registros de Boletins de ocorrência em Delegacias de Manaus, em casos de golpes e fraudes praticados no ciberespaço. No mesmo sentido, se discute os princípios norteadores dos procedimentos adotados nos juizados especiais criados pela Lei nº 9.099/1995.

Convidamos todos à leitura, reflexão e novas pesquisas relacionadas ao acesso à justiça, o que, certamente, contribuirá para continuarmos o caminho de construção de uma sociedade mais igualitária, justa e democrática!

As transformações digitais estão reorganizando as dinâmicas sociais, institucionais e decisórias, portanto impactando na aplicação do direito ao ultrapassar sua função instrumental. Nesse sentido os trabalhos verticalizam criticamente as discussões entre a eficiência quantitativa do acesso à justiça e os desafios constitucionais relacionados à transparência decisória, ao contraditório substancial e à fundamentação das decisões judiciais. O trabalho a respeito da assistência judiciária integral contém uma possível

resposta e alternativa para os desafios relacionados com o uso no poder judiciário das tecnologias digitais.

As políticas judiciárias de resolução adequada de conflitos são abordadas na pesquisa que analisa a mediação no âmbito do TJGO no período de 2023 a 2025 apresentando um diagnóstico valioso. O ativismo judicial é tratado a partir da filosofia de Platão e do constitucionalismo contemporâneo, concluindo-se que os limites no exercício das funções dos poderes estatais devem ser revisitados.

A governança judicial é pesquisada com referência à profissionalização administrativa, a cultura de dados e ao comprometimento com resultados socialmente relevantes, considerando o direito fundamental ao acesso à justiça. Ainda nesse campo, se apresenta o problema das populações em situação de rua e a exigência do endereço fixo como uma barreira ao acesso à direitos fundamentais e a gestão do judiciário. As questões relacionadas à clareza da linguagem usada no Poder Judiciário é apresentado como um problema relacionado à governança do Poder Judiciário e ao acesso à justiça.

A atuação do CNJ por meio da adoção de metas como parâmetro de eficiência é analisada considerando-se o risco de adoção de práticas judiciais ou administrativas que afetem a imparcialidade e o juiz natural, sendo que o uso das novas tecnologias pode traçar métricas que auxiliem na resolução desse problema. A hiperjudicialização das questões previdenciárias é dignosticada por parâmetros quantitativos extraídos no período entre 2024-2025, sendo que as possibilidades de resolução exige o diálogo interinstitucional e a internalização dos precedentes judiciais.

A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e a Resolução CNJ nº 615/2025 são tratadas a partir da jurimetria e das possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias quanto á eficiência da política judiciária de autocomposição. Por sua vez a eficácia liberatória dos acordos celebrados nas CCPs da Justiça do Trabalho são analisados tendo em vista o posicionamento do Supremo Tribunal Federal nas ADIs nº 2.139 e nº 2.160. O princípio da razoável duração do processo é abordado à luz do Tema n.º 1.184 do STF e seus possíveis impactos ao acesso dos entes públicos à tutela jurisdicional,

Conclui-se a apresentação desses trabalhos referindo-se ao problema das falhas no sistema de gestão e administração da justiça, sendo que a pesquisa que aborda a "operação faroeste" realizada com a aplicação do método indutivo representa um alerta que reafirma a importância da importância das pesquisa realizadas na área do direito e suas potencialidades para a garantia de efetividade dos direitos fundamentais e do Estado de Direito.

Boa leitura!

LINGUAGEM CLARA E GOVERNANÇA DA EFETIVIDADE: A COMUNICAÇÃO JUDICIAL COMO TECNOLOGIA INSTITUCIONAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO

CLEAR LANGUAGE AND EFFECTIVE GOVERNANCE: JUDICIAL COMMUNICATION AS INSTITUTIONAL TECHNOLOGY IN THE BRAZILIAN JUSTICE SYSTEM

Geraldine Pinto Vital de Castro ¹

Resumo

O artigo tem por objetivo demonstrar que a linguagem judicial clara, compreensível e acessível constitui tecnologia institucional relevante para a governança do Poder Judiciário, especialmente em contexto marcado por litigiosidade de massa, complexidade procedimental e déficit de confiança social. Sustenta-se que a clareza na comunicação judicial potencializa a efetividade da jurisdição ao reduzir assimetrias informacionais, qualificar a participação processual, facilitar o cumprimento das determinações judiciais e ampliar a transparência decisória. Metodologicamente, adota-se abordagem qualitativa, de base bibliográfica e documental, com análise de referenciais contemporâneos sobre governança pública, inovação institucional, eficiência judicial e linguagem clara, bem como de normativas e programas de modernização do Judiciário brasileiro. Conclui-se que a linguagem clara deve ser incorporada como política pública judicial estruturante, vinculada ao dever de fundamentação, à legitimidade democrática, à integridade institucional e ao acesso à justiça, com impactos positivos sobre eficiência, confiança pública, accountability, qualidade da prestação jurisdicional, cidadania democrática e fortalecimento do Estado de Direito.

Palavras-chave: Governança judicial, Inovação, Linguagem judicial, Efetividade, Comunicação institucional

Abstract/Resumen/Résumé

This article aims to demonstrate that clear, comprehensible, and accessible judicial language constitutes a relevant institutional technology for the governance of the Judiciary, especially in a context marked by mass litigation, procedural complexity, and a deficit of public trust. It argues that clarity in judicial communication enhances the effectiveness of adjudication by reducing informational asymmetries, improving procedural participation, facilitating compliance with judicial orders, and broadening decisional transparency. Methodologically, the study adopts a qualitative approach, grounded in bibliographic and documentary research, with an analysis of contemporary frameworks on public governance, institutional innovation, judicial efficiency, and plain language, as well as regulations and modernization programs within the Brazilian Judiciary. It concludes that plain judicial language should be

¹ Juíza Federal. Especialista em jurisdição inovadora pela ENFAM. Mestranda em Direito pela ENFAM (Linha de Pesquisa: Eficiência e Sistema de Justiça).

incorporated as a structural judicial public policy, linked to the duty to state reasons, democratic legitimacy, institutional integrity, and access to justice, with positive impacts on efficiency, public trust, accountability, quality of judicial service delivery, democratic citizenship, and the strengthening of the rule of law.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Judicial governance, Innovation, Judicial language, Effectiveness, Institutional communication

1 INTRODUÇÃO

A crise de efetividade e de confiança que marca o Poder Judiciário brasileiro constitui um dos fenômenos mais recorrentes e desafiadores do constitucionalismo contemporâneo. Diversos diagnósticos institucionais, como os relatórios Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça e vasta literatura acadêmica convergem na constatação de que, apesar das reformas processuais e dos investimentos em tecnologia, a percepção social de morosidade, complexidade e distanciamento do Judiciário persiste. Trata-se, portanto, de uma crise não apenas estrutural ou normativa, mas comunicacional e cultural, que compromete a legitimidade institucional da jurisdição.

A linguagem jurídica tradicional - densa, técnica e autorreferida - reflete uma cultura profissional ainda centrada no formalismo e na distância simbólica entre o Estado e o cidadão. Essa gramática de opacidade tende a ampliar o custo social da jurisdição e a dificultar a compreensão do conteúdo decisório.

Ao reproduzir uma comunicação restrita a iniciados, o discurso judicial reforça desigualdades cognitivas e cria barreiras de compreensão que limitam o acesso à justiça em sua dimensão substancial. O excesso de tecnicismo converte a palavra jurídica em instrumento de exclusão simbólica, mina a confiança pública na Justiça e esvazia o ideal democrático de transparência.

Nesse cenário, a inovação comunicacional desponta como vetor indispensável de eficiência e de integridade institucional. A modernização do sistema de justiça não pode restringir-se à automação de procedimentos ou ao aumento da produtividade numérica; exige uma transformação discursiva, capaz de reconectar a linguagem do direito com a linguagem da sociedade. O paradigma emergente é o da linguagem clara e acessível, concebida como instrumento de racionalização, de democratização e de fortalecimento da confiança pública.

Propõe-se, neste artigo, uma leitura que compreenda a linguagem judicial como tecnologia institucional. O termo “tecnologia institucional” é aqui utilizado em sentido amplo, para designar o conjunto de instrumentos estruturantes da governança pública. Mecanismos que organizam fluxos de informação, orientam condutas e materializam valores constitucionais como eficiência, transparência e legitimidade. Nessa perspectiva, a linguagem não é mero meio de expressão da decisão, mas parte constitutiva da arquitetura institucional do Poder Judiciário: um dispositivo de organização, coordenação e controle social do discurso público da justiça.

A compreensão da linguagem judicial como tecnologia institucional desloca o debate para o campo da governança da efetividade. Ela desloca o debate da dimensão estritamente linguística ou formal para o campo da governança da efetividade, isto é, para o modo como as palavras, os textos e os atos comunicacionais produzem valor público, influenciam comportamentos e estruturam a credibilidade da jurisdição. Comunicar bem passa a ser governar com ética; escrever com clareza passa a ser administrar com responsabilidade.

O estudo estrutura-se em três eixos analíticos interdependentes. Em primeiro lugar, examina-se a governança e a eficiência judicial, à luz de Akutsu e Guimarães (2015) e Lunardi (2019), com ênfase na eficiência como fenômeno multidimensional e empiricamente aferível. Em segundo lugar, discute-se a inovação e a transformação institucional, a partir de Castro e Guimarães (2019), Moraes, Lunardi e Correia (2023) e Matos (2010), e se destacam a dimensão humana, cultural e organizacional da mudança. Por fim, analisa-se a comunicação judicial na era digital, conforme Freitas, Lunardi e Correia (2024), ao serem considerados os impactos da intermediação privada e dos mecanismos algorítmicos sobre a integridade comunicacional.

Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa e bibliográfica, baseada na revisão e integração dos textos de referência da disciplina Eficiência e Sistema de Justiça. O percurso teórico permite construir um modelo conceitual que articula linguagem, governança e inovação como eixos convergentes da efetividade jurisdicional.

Ao final, apresentam-se resultados teóricos e impactos institucionais que demonstram que a comunicação judicial, quando estruturada sob os princípios da clareza, da ética e da legitimidade, constitui condição de possibilidade da efetividade jurisdicional. Nessa perspectiva, a linguagem funciona como elo entre técnica e democracia, ao permitir que o dever de fundamentação se converta em compreensão pública.

O problema de pesquisa consiste em verificar em que medida a linguagem judicial, quando concebida como tecnologia institucional, pode contribuir para a efetividade da jurisdição no contexto da governança contemporânea do sistema de justiça.

O objetivo geral do estudo é analisar o papel da linguagem clara como instrumento de governança da efetividade jurisdicional.

Como objetivos específicos, busca-se:

(i) examinar a relação entre linguagem e eficiência judicial;

- (ii) investigar a linguagem como vetor de inovação institucional;
- (iii) avaliar o impacto da comunicação judicial na legitimidade e na confiança pública.

A justificativa do estudo reside na necessidade de superar a abordagem tradicional da linguagem como elemento meramente formal, reconhecendo-a como variável estrutural da governança judicial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EFETIVIDADE E SUPERAÇÃO DA CULTURA BUROCRÁTICA

Lunardi (2019) identifica o paradoxo das reformas processuais brasileiras: as mudanças normativas, embora proclamem a busca pela celeridade e pela efetividade, intensificaram a burocracia. O processo, em vez de se tornar mais ágil, multiplicou formalidades, ampliou prazos, e acabou por se afastar de sua função instrumental.

A crítica de Lunardi assinala que o paradigma jurídico-dogmático é insuficiente para produzir resultados materiais. A efetividade exige mudança de cultura, integração interdisciplinar e adoção de mecanismos de gestão judicial. Assim, o processo deve ser compreendido como sistema dinâmico, vinculado à governança e à inovação organizacional, e não como mero rito autossuficiente.

O autor propõe a constituição de um novo campo de estudos - o da gestão judicial, no qual a análise da efetividade combina direito, administração, ciência de dados e sociologia das organizações. O deslocamento da ênfase normativa para a dimensão empírica e gerencial inaugura o que se poderia denominar de virada governamental do processo.

Sob esse enfoque, a linguagem judicial passa a ser reconhecida como variável estrutural: o modo como o Judiciário se comunica afeta a percepção de legitimidade e o grau de adesão social às suas decisões. Em consequência, a clareza textual deve ser tratada como variável de gestão e não apenas como atributo estilístico.

2.2 GOVERNANÇA JUDICIAL: MODELO TEÓRICO E IMPLICAÇÕES COMUNICACIONAIS

Akutsu e Guimarães (2015) conceituam a governança judicial como disciplina interdisciplinar destinada a integrar direito, administração pública, economia institucional e ciência política. O modelo teórico desenvolvido pelos autores estrutura-se em três níveis: 1) o

ambiente institucional, que compreende normas, valores e marcos constitucionais; 2) as práticas de governança, que se referem a mecanismos de gestão, inovação e prestação de contas; e 3) o nível individual, que envolve condutas de juízes e servidores.

Nesse contexto, a linguagem judicial ocupa posição transversal. No nível institucional, traduz princípios e normas em linguagem acessível; no nível organizacional, atua como instrumento de gestão de fluxos e padronização; e no nível individual, orienta a conduta comunicacional do magistrado.

Akutsu e Guimarães introduzem a ideia de accountability permanente, segundo a qual a transparência não é apenas formal, mas comunicativa. O desempenho judicial, portanto, é medido qualitativamente; não apenas por volume de sentenças, mas por clareza, acessibilidade e legitimidade social da decisão.

A governança comunicacional, derivada desse modelo, redefine o papel da linguagem: de mero suporte ao ato processual, passa a constituir núcleo funcional da eficiência jurisdicional. Trata-se de dimensão material de prestação de contas perante a sociedade.

2.3 GESTÃO PROCESSUAL E PAPEL DO JUIZ GESTOR

Matos (2010) complementa essa visão ao tratar da gestão processual como retorno às raízes da função jurisdicional. O autor sustenta que a gestão processual é um “radical regresso às origens”, pois recupera o papel ativo do juiz na condução racional do processo.

Para o magistrado português, a eficiência não se confunde com produtividade numérica, mas com a capacidade de assegurar uma decisão justa, célere e compreensível. A tensão entre independência e accountability, destacada por Matos, é resolvida pelo equilíbrio entre autonomia funcional e dever de comunicação clara e fundamentada.

A linguagem, nesse modelo, é instrumento ético de prestação de contas. Um Judiciário que comunica mal é também um Judiciário que se explica pouco e, por conseguinte, inspira menos confiança pública.

2.4 INOVAÇÃO INSTITUCIONAL E MUDANÇA CULTURAL

Castro e Guimarães (2019) examinam a inovação nas organizações da Justiça sob cinco dimensões: ambiente institucional, recursos, cooperação, liderança e comportamento inovador. O estudo demonstra que a inovação não é apenas tecnológica, mas cultural e relacional.

Segundo os autores, inovar implica romper paradigmas organizacionais, repensar práticas arraigadas e transformar padrões comunicacionais. A inovação somente se consolida quando percebida como legítima pelos atores envolvidos: magistrados, servidores e sociedade.

A linguagem judicial, nessa perspectiva, é meio de institucionalização da inovação. Uma nova forma de comunicar o direito - mais clara, acessível e empática - representa também nova forma de exercer poder institucional. A transformação comunicacional é, pois, elemento de mudança cultural.

2.5 A NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA E A GESTÃO EM REDE

Moraes, Lunardi e Correia (2023) aplicam os princípios da Nova Gestão Pública ao contexto judicial. O foco deixa de ser o julgamento isolado e passa a abranger a gestão coletiva de conflitos, com redes de cooperação e inteligência institucional.

A governança, segundo os autores, depende da capacidade de articulação entre unidades, atores e informações. A comunicação é, portanto, o eixo estruturante da rede. Uma organização que comunica de forma fragmentada reproduz a fragmentação de seus resultados.

O estudo aponta variáveis determinantes de desempenho, como cooperação, compartilhamento e abertura a atores externos, todos dependentes de linguagem clara e transparente. A comunicação judicial, nesse modelo, é ferramenta de coordenação e integração sistêmica.

2.6 EFICIÊNCIA, DADOS E DESEMPENHO INSTITUCIONAL

A compreensão contemporânea da eficiência jurisdicional exige superação do paradigma exclusivamente normativo e incorporação de uma abordagem empírica, orientada por dados e desempenho institucional. Nesse contexto, Lunardi, Koehler e Ferraz (2023) demonstram que o enfrentamento da litigiosidade massiva no Brasil depende da consolidação de uma governança da informação judicial, capaz de integrar gestão, tecnologia e cultura organizacional.

O sistema de justiça passa a ser concebido como organização complexa, cujo desempenho resulta da qualidade dos fluxos informacionais e da capacidade de transformar dados em inteligência institucional. Ferramentas como o DataJud e os painéis de Business Intelligence representam a transição de um modelo intuitivo para um modelo decisório baseado em

evidências, no qual indicadores de tempo, qualidade e impacto social orientam a atuação jurisdicional.

Nesse ambiente, a linguagem judicial assume função estrutural: deixa de ser mero veículo expressivo e passa a constituir elemento do próprio sistema de dados. Cada ato processual produz informação que alimenta o ecossistema digital do Judiciário, sendo a clareza textual condição para a integridade, a padronização e a interoperabilidade desses dados.

A opacidade linguística gera ruído informacional, retrabalho e inconsistências sistêmicas; a linguagem clara, ao contrário, reduz ambiguidades, aprimora a circulação de informações e contribui para a eficiência organizacional. A comunicação judicial, portanto, desloca-se do plano formal para o plano da performance institucional, para se tornar variável mensurável e correlacionável a indicadores de qualidade e produtividade.

Assim, a linguagem configura-se como tecnologia institucional de governança de dados, na medida em que organiza fluxos, qualifica a informação e potencializa a tomada de decisão. A eficiência jurisdicional, nessa perspectiva, é inseparável da inteligibilidade comunicacional: sem clareza, não há dado confiável; sem dado confiável, não há governança efetiva.

2.7 COMUNICAÇÃO E INTEGRIDADE PÚBLICA NA ERA DIGITAL

A transformação digital reconfigurou profundamente o ecossistema comunicacional e deslocou o centro da mediação pública para plataformas privadas orientadas por algoritmos e lógicas de mercado. Como destacam Freitas, Lunardi e Correia (2024), a substituição dos intermediários tradicionais por grandes corporações tecnológicas produziu um cenário de assimetria informacional e déficit de accountability, no qual o fluxo comunicacional é filtrado por critérios opacos de visibilidade e engajamento.

Esse fenômeno, associado à chamada “censura algorítmica”, compromete o pluralismo informacional e fragiliza a racionalidade do debate público. Nesse contexto, o Poder Judiciário reassume papel estratégico como garantidor da integridade comunicacional, ao produzir discursos institucionais submetidos a parâmetros de legalidade, publicidade e motivação.

A linguagem judicial distingue-se das linguagens privadas por sua vinculação a valores constitucionais, especialmente a imparcialidade, a transparência e a responsabilidade pública. Sua função não se limita à comunicação de decisões, mas abrange a afirmação da legitimidade institucional e a preservação da confiança social.

Nesse cenário, a clareza comunicacional emerge como exigência constitucional, derivada do princípio da publicidade e do dever de fundamentação. A acessibilidade linguística reduz assimetrias cognitivas, amplia o acesso à informação e fortalece a dimensão democrática da jurisdição.

A comunicação judicial, portanto, configura-se como instrumento de governança da integridade pública. Ao estruturar-se com base em racionalidade argumentativa e inteligibilidade, atua como contraponto institucional às dinâmicas de desinformação e à opacidade algorítmica, para reafirmar o papel do Estado como garantidor da autenticidade do discurso público.

Em síntese, na era digital, a legitimidade da jurisdição depende não apenas do conteúdo das decisões, mas de sua inteligibilidade. A linguagem judicial, quando orientada pela clareza e pela ética comunicacional, converte-se em elemento estruturante da confiança institucional e da sustentabilidade democrática.

3 METODOLOGIA

O estudo adota abordagem qualitativa, de natureza teórico-analítica, baseada em revisão bibliográfica estruturada. O percurso metodológico compreende: (i) seleção e análise crítica das obras de referência; (ii) síntese comparativa dos referenciais teóricos; e (iii) construção de modelo conceitual que articula linguagem, governança e efetividade jurisdicional. As conclusões orientam proposições aplicáveis à gestão comunicacional do Poder Judiciário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da análise teórica permitem propor uma nova compreensão do papel da linguagem judicial no sistema de justiça contemporâneo. A discussão organiza-se em subeixos que conectam linguagem, governança e inovação como dimensões complementares.

4.1 LINGUAGEM COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA

Os estudos de Lunardi (2019) e de Akutsu e Guimarães (2015) convergem na constatação de que a efetividade jurisdicional não decorre de reformas normativas isoladas nem de incrementos estruturais pontuais, mas da integração institucional entre os níveis jurídico, administrativo e organizacional. Essa integração é viabilizada por mecanismos de coordenação e

coerência interna e, entre esses mecanismos, a linguagem emerge como um dos mais poderosos e, paradoxalmente, um dos menos explorados no campo da governança judicial.

Ao ser compreendida como instrumento de governança, a linguagem judicial deixa de ocupar o espaço periférico do estilo ou da retórica para assumir papel central na coordenação das práticas organizacionais, na circulação das informações e na construção da legitimidade pública da decisão judicial. A governança, segundo Akutsu e Guimarães, estrutura-se em três níveis interdependentes: o institucional, o organizacional e o individual. E a linguagem atua transversalmente sobre todos eles.

No nível institucional, a linguagem traduz valores e princípios normativos em comandos operacionais e transforma a norma em diretriz de gestão. Ela é o canal pelo qual o dever de eficiência (art. 37, *caput*, da Constituição Federal) se concretiza na prática administrativa e comunicacional.

No nível organizacional, a linguagem serve como meio de padronização de fluxos, reduz ambiguidades, previne disfunções burocráticas e promove coesão entre as unidades judiciais. Essa padronização reduz incertezas e tende a melhorar a previsibilidade dos atos decisórios.

Já no nível individual, o modo como magistrados/magistradas e servidores/servidoras se comunicam reflete e reforça a cultura organizacional de transparência e accountability. A responsabilidade comunicacional integra, assim, o próprio conteúdo ético do exercício da jurisdição.

Nesse sentido, a linguagem judicial atua simultaneamente como instrumento de racionalização administrativa e expressão da cultura institucional. Sua clareza não apenas facilita a execução dos processos internos, mas também projeta para a sociedade a imagem de um Poder Judiciário acessível, previsível e confiável. Assim, comunicar-se bem é administrar melhor. E a qualidade da comunicação é reflexo direto da qualidade da governança.

Lunardi (2019) destaca que o modelo de gestão judicial moderno exige a superação do dogmatismo jurídico e a incorporação de metodologias próprias das ciências da administração e da gestão pública. Nesse modelo, o processo é visto como sistema de informações e a linguagem como o código que regula sua inteligibilidade.

A ausência de padronização linguística, expressa em sentenças e votos excessivamente técnicos, decisões opacas ou comunicações processuais inacessíveis, fragmenta o sistema e

compromete a racionalidade institucional. Por isso, a clareza deve ser incorporada como critério de qualidade e de gestão da informação judicial.

A linguagem, portanto, não é apenas o meio de manifestação da vontade jurisdicional, mas o vetor que traduz a lógica normativa em resultados gerenciais. Ela organiza fluxos, conecta níveis hierárquicos e transforma a informação jurídica em dado institucional mensurável. Quando concebida como tecnologia institucional, a linguagem passa a integrar o conjunto de ferramentas de governança, a exemplo dos indicadores de desempenho, dos protocolos de gestão e dos instrumentos de controle interno.

Esse reconhecimento altera profundamente o paradigma tradicional. A comunicação judicial, antes tratada como acessório do processo, torna-se elemento de governança da integridade, porque é pela linguagem que o Estado manifesta seu dever de transparência e concretiza a ética da publicidade. Um sistema de justiça que comunica com clareza é também um sistema que se autogoverna de forma mais eficiente, mais previsível e mais legítima.

A linguagem clara, nesse contexto, funciona como dispositivo de simplificação cognitiva e de coordenação institucional. Ao reduzir as zonas de incerteza interpretativa, ela possibilita decisões mais consistentes, fluxos mais harmônicos e uma gestão orientada por resultados. Por isso, a governança comunicacional deve ser reconhecida como dimensão essencial da governança judicial, não apenas como meio de persuasão, mas como infraestrutura discursiva de racionalização e controle, indispensável para a efetividade do sistema de justiça contemporâneo.

4.2 INOVAÇÃO COMUNICACIONAL COMO TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A inovação comunicacional no Poder Judiciário não se reduz à adoção de novas ferramentas tecnológicas ou à introdução de suportes digitais de tramitação processual. Trata-se de um fenômeno mais profundo e estrutural, que envolve uma reconfiguração cultural da forma como o Estado se expressa, legitima e se relaciona com o cidadão. Como sustentam Castro e Guimarães (2019), a inovação é um processo de mudança institucional que afeta valores, práticas e símbolos, exige a revisão de crenças enraizadas e a reconstrução das rotinas comunicacionais e decisórias das organizações públicas.

Nessa perspectiva, a comunicação judicial deixa de ser concebida como mera formalidade procedimental para ser compreendida como campo de transformação cultural e de

liderança institucional. A inovação comunicacional traduz-se, assim, na capacidade do sistema de justiça de adaptar sua linguagem, seus fluxos e suas interações às demandas da sociedade contemporânea, caracterizada pela velocidade da informação, pela exigência de transparência e pela valorização da empatia comunicativa.

A obra de Castro e Guimarães (2019) identifica cinco dimensões interdependentes que moldam o processo de inovação nas organizações da Justiça: o ambiente institucional, os recursos organizacionais, as relações de cooperação, a liderança e o comportamento inovador. Quando transpostas para o campo da linguagem, essas dimensões revelam que inovar comunicacionalmente implica:

- 1) criar um ambiente normativo e cultural favorável à clareza e à acessibilidade;
- 2) alocar recursos e capacitações específicas para práticas de linguagem simples e *design* informacional;
- 3) fomentar redes de cooperação entre magistrados, servidores, comunicadores e cidadãos;
- 4) fortalecer lideranças judiciais capazes de inspirar mudança de paradigma; e
- 5) promover o comportamento inovador individual como expressão de responsabilidade institucional.

A inovação comunicacional não é um evento pontual, mas um processo sistêmico que perpassa todas as camadas da organização judicial. Sua implementação requer uma mudança de mentalidade: abandonar o paradigma da opacidade técnica e adotar a lógica da inteligibilidade e da co-criação social. Esse movimento aproxima o Judiciário daquilo que a literatura de administração pública denomina de governança adaptativa, caracterizada por estruturas flexíveis, aprendizagem contínua e comunicação colaborativa.

Sob essa ótica, a linguagem judicial é tanto objeto quanto vetor da inovação. Ela é objeto, porque precisa ser redesenhada em termos de estrutura, clareza e acessibilidade; e é vetor, porque por meio dela se expressa a própria cultura institucional de inovação.

A clareza, portanto, não é um fim estético, mas um valor organizacional que simboliza abertura, responsabilidade e disposição ao diálogo com a sociedade. Em termos republicanos, trata-se de reconhecer o destinatário como sujeito de direitos e não como mero espectador.

Como observam Moraes, Lunardi e Correia (2023), a inovação na Justiça depende de mecanismos de coordenação em rede e da atuação cooperativa entre diferentes atores institucionais. Nesse contexto, a linguagem assume função estratégica, pois é o elemento que

integra as redes de informação e de decisão e garante coerência entre os diversos níveis da organização judicial. Uma comunicação institucional inovadora é, por essência, uma comunicação cooperativa e horizontal, apta a gerar inteligência coletiva e aprendizado organizacional.

O papel da liderança judicial é central nesse processo. Em inspiração a Castro e Guimarães (2019), é possível afirmar que o juiz contemporâneo é também líder comunicacional: agente de transformação cultural que mobiliza equipes, traduz complexidades e simboliza os valores de transparência e de empatia. A liderança comunicacional é forma de governança ética, que vincula o poder de julgar à responsabilidade de ser compreendido.

A inovação comunicacional, portanto, realiza a ponte entre eficiência e legitimidade, entre governança e cidadania. Ao transformar a linguagem, o Judiciário transforma a si mesmo, abandona o isolamento técnico e assume a condição de instituição dialógica. Trata-se de processo que aprimora a performance institucional, reconstrói a cultura simbólica da jurisdição, aproxima o Estado do cidadão e o direito da vida cotidiana.

A verdadeira inovação, como indicam os autores, não reside na mera adoção de novos instrumentos, mas na capacidade de reinterpretar a missão institucional da Justiça à luz de uma ética comunicacional inclusiva. Nessa ética, a palavra pública é tratada como bem público: algo que deve ser produzido com clareza, distribuído com equidade e compreendido com dignidade.

A inovação comunicacional é a face visível da transformação cultural do Judiciário, processo no qual a linguagem deixa de ser sintoma de distância para se tornar instrumento de aproximação; deixa de ser barreira para converter-se em ponte; e deixa de ser ritual para constituir-se em política institucional de efetividade, ética e transparência. A mudança discursiva é, portanto, condição prática de aproximação institucional e de qualificação do serviço público.

4.3 INTEGRIDADE, MENSURAÇÃO E EFICIÊNCIA COMUNICACIONAL

A dimensão ética da comunicação judicial integra o núcleo da governança contemporânea, na medida em que vincula o exercício da jurisdição ao dever de inteligibilidade e de prestação de contas. A clareza da linguagem constitui requisito de legitimidade, pois viabiliza o controle democrático da decisão e concretiza os princípios da publicidade e da motivação.

Na perspectiva de Matos (2010), a jurisdição envolve responsabilidade comunicativa: decidir implica tornar compreensível a decisão. A opacidade linguística, nesse contexto,

compromete não apenas a eficiência, mas a própria integridade institucional, ao frustrar o direito de compreensão do destinatário.

Esse dever adquire relevo ampliado na era digital. Conforme Freitas, Lunardi e Correia (2024), a mediação informacional por plataformas privadas introduz assimetrias e opacidade algorítmica e fragiliza a racionalidade do debate público. Nesse cenário, a linguagem judicial funciona como espaço de reconstrução da autoridade institucional, ao oferecer discurso pautado por racionalidade, transparência e previsibilidade.

Paralelamente, evidencia-se que a comunicação judicial possui dimensão mensurável. Lunardi, Koehler e Ferraz (2023) indicam que a eficiência jurisdicional depende da governança de dados e da qualidade das informações produzidas pelo sistema. A linguagem, nesse contexto, deixa de ser elemento meramente formal e passa a constituir variável operacional de desempenho.

A clareza textual reduz retrabalho, inconsistências e litigiosidade reflexa, impactando diretamente indicadores de produtividade e qualidade. Ao mesmo tempo, favorece a interoperabilidade entre sistemas e a utilização de tecnologias de análise de dados, o que reforça sua relevância na estrutura digital do Judiciário.

A linguagem judicial pode ser compreendida como indicador de performance institucional e instrumento de integridade pública. Sua mensuração, por meio de métricas de legibilidade e compreensão, permite incorporar a comunicação ao ciclo de governança, planejamento e accountability.

Em síntese, a eficiência jurisdicional não pode ser dissociada da qualidade comunicacional. A linguagem clara articula ética, desempenho e legitimidade, ao traduzir a racionalidade decisória em compreensão pública. Comunicar bem, nesse contexto, não é apenas aprimorar a forma, mas qualificar o próprio exercício da jurisdição.

5 IMPACTOS PARA A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

A inovação comunicacional impacta diretamente a eficiência procedimental, ao reduzir retrabalho e nulidades; amplia a acessibilidade, ao tornar compreensíveis os atos judiciais; fortalece a transparência e o controle social; incrementa a legitimidade democrática, ao aproximar a jurisdição da sociedade; e promove transformação cultural orientada à cooperação e à

aprendizagem institucional. Esses efeitos convergem para o fortalecimento da confiança pública e da sustentabilidade do sistema de justiça.

6 SÍNTESE PROPOSITIVA

A partir da articulação teórica construída entre os conceitos de eficiência, governança e inovação comunicacional, reconhece-se que a linguagem judicial, como eixo transversal e estruturante da governança institucional, integra as dimensões normativa, administrativa e tecnológica do sistema de justiça. O foco recai sobre a linguagem como infraestrutura de informação e como dever republicano de inteligibilidade.

Essa perspectiva redefine a própria compreensão da efetividade jurisdicional e desloca o foco do desempenho quantitativo para o valor público gerado pela clareza, pela transparência e pela legitimidade comunicacional. O valor público da jurisdição passa a ser aferido também pela capacidade de ser compreendida e controlada.

A linguagem deixa de ser mero veículo de expressão da decisão para se tornar infraestrutura cognitiva da jurisdição, pois é uma tecnologia institucional que condiciona o modo como o Poder Judiciário produz, organiza e difunde o conhecimento jurídico. Isso implica desenho discursivo orientado ao destinatário e compatível com o ambiente digital.

Ao assumir papel central na engrenagem da governança, a comunicação judicial torna-se instrumento de coordenação entre os níveis macro (políticas judiciárias e normativas), meso (gestão administrativa e tecnológica) e micro (conduta e atuação individual de magistrados e servidores). A comunicação deixa de ser etapa final do processo decisório e passa a ser componente estrutural da gestão.

A consolidação dessa visão requer a institucionalização de um modelo nacional de governança comunicacional, alicerçado em quatro eixos estratégicos interdependentes:

Formação continuada em comunicação pública e linguagem clara: Magistrados e servidores devem desenvolver competências comunicacionais que transcendam o domínio técnico do direito. A comunicação deve ser compreendida como parte da ética profissional, da legitimidade da decisão e da política de acesso à justiça. Programas de formação continuada, ofertados por escolas judiciais e pela ENFAM, devem incluir disciplinas de linguagem simples, *design* informacional e ética discursiva, com enfoque interdisciplinar entre Direito, Comunicação e Administração Pública.

Criação de indicadores de desempenho comunicacional: A eficiência comunicacional precisa ser mensurada e auditável. Propõe-se a criação de métricas de desempenho linguístico e discursivo integradas ao DataJud e aos painéis de Business Intelligence do CNJ. Tais indicadores poderiam avaliar a legibilidade dos textos judiciais, a taxa de compreensão dos usuários, a redução de nulidades e o tempo médio de resposta comunicacional. Dessa forma, a comunicação passaria a integrar o sistema de metas e de *accountability* do Poder Judiciário, em paridade com os indicadores processuais e administrativos.

Incorporação da ética da linguagem aos programas de integridade institucional: A integridade comunicacional é dimensão essencial da integridade pública. A clareza, a precisão terminológica e o respeito ao destinatário devem ser tratados como deveres éticos do agente público. Propõe-se que os Programas de Integridade e Compliance dos tribunais incluam diretrizes específicas sobre linguagem, em reforço ao compromisso institucional com a transparência, a impessoalidade e o combate à opacidade informacional como forma de discriminação simbólica.

Articulação entre inovação, tecnologia e humanização do discurso jurídico: A inovação tecnológica deve ser acompanhada de humanização discursiva. Sistemas de automação e inteligência artificial precisam ser alimentados por dados linguísticos claros e por modelos de comunicação acessíveis, de modo a evitar a reprodução automatizada de jargões ou obscuridades. A linguagem é o elo entre tecnologia e humanismo: garante que a inovação digital não desumanize a jurisdição, mas a torne mais próxima, transparente e compreensível.

Essas diretrizes estruturam o que se poderia denominar de política pública de linguagem judicial, voltada à promoção de um Judiciário comunicante, acessível e íntegro. Trata-se de um paradigma em que a clareza é entendida como forma de eficiência, a transparência como expressão da legitimidade e a comunicação como meio de justiça.

Ao adotar esses parâmetros, o Poder Judiciário brasileiro poderá transitar da cultura do rito para a cultura da compreensão, substituir a lógica da opacidade pela da integridade discursiva, e a do formalismo pela da efetividade republicana. Trata-se de mudança cultural que exige liderança, incentivos e padronização mínima de práticas.

A linguagem clara, nesse contexto, não é apenas um instrumento técnico, mas o próprio fundamento simbólico da governança da efetividade, o ponto de convergência entre ética,

eficiência e cidadania no exercício da função jurisdicional. A clareza textual é, assim, forma de efetividade e de respeito ao cidadão.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo evidencia que a linguagem judicial, compreendida em seu sentido institucional, ultrapassa a condição de mera ferramenta expressiva e se afirma como tecnologia de governança e de efetividade. A comunicação integra o próprio núcleo funcional da jurisdição em um Estado Democrático de Direito.

É pela linguagem que o Poder Judiciário organiza seus fluxos internos de informação, produz sentido jurídico e assegura que a racionalidade administrativa se traduza em legitimidade democrática. A clareza, a precisão e a transparência dos atos comunicacionais configuram, portanto, não apenas atributos estéticos do discurso jurídico, mas requisitos funcionais da boa administração da justiça, para materializar o princípio da eficiência administrativa previsto no art. 37, *caput*, da Constituição Federal.

A pesquisa, apoiada em referenciais teóricos de Lunardi, Akutsu e Guimarães, Matos, Castro, Moraes, Freitas e Ferraz, demonstra que a efetividade jurisdicional não decorre exclusivamente de reformas legislativas ou de incremento tecnológico, mas da integração orgânica entre gestão, inovação e ética comunicacional. Nesse entrelaçamento, a linguagem emerge como infraestrutura institucional do sistema de justiça, o meio pelo qual o Estado comunica sua autoridade e constrói a confiança pública que legitima o exercício da jurisdição.

A clareza do discurso judicial, nesse contexto, é expressão de compromisso republicano. Um Judiciário que fala com inteligibilidade é um Judiciário que respeita o cidadão e reconhece a dignidade da linguagem como direito fundamental.

Ao tornar compreensíveis seus atos, o Estado devolve à jurisdição seu papel originário de mediação social e restaura o vínculo de confiança entre o direito e a sociedade. Assim, a transparência comunicacional torna-se a forma contemporânea de *accountability*, em que a palavra pública é também o instrumento da responsabilidade pública.

A análise desenvolvida permite concluir que a comunicação judicial é o ponto de convergência entre eficiência e legitimidade: ela traduz o resultado da gestão, confere sentido à inovação e concretiza a ética institucional. O discurso jurídico, quando inteligível e acessível,

converte-se em vetor de cidadania e em garantia de que o poder de julgar não se exercita na opacidade, mas na luz da razão pública.

Por isso, a linguagem judicial não é periférica à eficiência: é sua condição de possibilidade. Ela é o espaço em que a administração se encontra com a ética e em que a técnica se reconcilia com a humanidade. A clareza comunicacional é a forma mais elevada de responsabilidade institucional, pois traduz o dever de o Estado ser compreendido por aqueles a quem serve. Falar com clareza é governar com responsabilidade; comunicar com integridade é exercer a jurisdição como ato de justiça e de confiança pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015. DOI: 10.1590/0034-7612116774. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/rPJFNtfDFcKVNtVBpCK5zvL/?lang=pt>. Acesso em: 11 jan. 2026.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 173-184, 2019. DOI: 10.1590/1679-395167960. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gvkgvc8MFLfqf6ZXRqSn3rF/?lang=pt>. Acesso em: 11 jan. 2026.

FREITAS, Luiz Otávio Rezende de; LUNARDI, Fabrício Castagna; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Liberdade de expressão na era digital: novos intermediários e censura por atores privados. *Revista de Investigações Constitucionais*, Curitiba, v. 11, n. 2, p. e262, maio/ago. 2024. DOI: 10.5380/rinc.v11i2.89693. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rinc/article/view/e262>. Acesso em: 11 jan. 2026.

LUNARDI, Fabrício Castagna. Curso de direito processual civil. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2019.

LUNARDI, Fabrício Castagna; KOEHLER, Frederico Augusto Leopoldino; FERRAZ, Taís Schilling (org.). Tratamento da litigiosidade brasileira: diagnósticos, abordagens e casos de

sucesso. Brasília: ENFAM, 2023. 369 p. ISBN 978-65-88022-26-9. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/Miolo-Livro-Tratamento-da-litigiosidade-brasileira-DIGITAL2.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2026.

MATOS, José Igreja. A gestão processual: um radical regresso às raízes. *Julgar*, Lisboa, n. 10, p. 123-137, jan./abr. 2010. Disponível em: https://julgar.pt/julgar_em_papel/julgar-n-o-10/. Acesso em: 11 jan. 2026.

MORAES, Beatriz Fruet de; LUNARDI, Fabrício Castagna; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Os Centros de Inteligência do Poder Judiciário e a Nova Governança Pública: um estudo de caso. *Synesis*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 258-282, 2023. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2435>. Acesso em: 11 jan. 2026.