



MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ

COORDENADORES
JOSÉ LAURINDO DE SOUZA NETTO
GILBERTO GIACOIA
EDUARDO CAMBI

ORGANIZADORES
ADRIANE GARCEL
ANDERSON RICARDO FOGAÇA
RAMON DE MEDEIROS NOGUEIRA



DIREITO, GESTÃO & DEMOCRACIA

Estudos em homenagem
ao Ministro Felix Fischer





COORDENADORES

JOSÉ LAURINDO DE SOUZA NETTO

GILBERTO GIACOIA

EDUARDO CAMBI

ORGANIZADORES

ADRIANE GARCEL

ANDERSON RICARDO FOGAÇA

RAMON DE MEDEIROS NOGUEIRA

DIREITO, GESTÃO & DEMOCRACIA

ESTUDOS EM HOMENAGEM AO MINISTRO FELIX FISCHER



MINISTÉRIO PÚBLICO
do Estado do Paraná



DIREITO, GESTÃO & DEMOCRACIA

ESTUDOS EM HOMENAGEM AO MINISTRO FELIX FISCHER

2022 | Curitiba





Nossos Contatos

Rio de Janeiro

Avenida das Américas, 3443, 2º andar

- Bloco 3B, Sala 202 - Barra da Tijuca,

Rio de Janeiro - RJ - Cep.: 22631-003

Acesse: editoraclassica.com.br

Redes Sociais

facebook.com/EditoraClassica

twitter.com/EditoraClassica

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP - BRASIL)

D598

DIREITO, GESTÃO E DEMOCRACIA- ESTUDOS EM HOMENAGEM AO MINISTRO FELIX FISCHER. / Garcel, Adriane. Moro, Sergio Fernando. Guilherme, Gustavo Calixto. Giacoia, Gilberto. Séllos-Knoerr, Viviane Coêlho de. Souza Netto, José Laurindo de. Cambi, Eduardo. Martins, Humberto. Fogaça, Anderson. Nogueira, Ramon de Medeiros. (Et.al). – Curitiba: Editora Clássica. 2022. 11.893 KB. 1.092 p.

ISBN – 978-65-87965-43-7

1. Direito. 2. Gestão. 3. Democracia. I. Garcel, Adriane. II. Moro, Sergio Fernando. III. Guilherme, Gustavo Calixto. IV. Giacoia, Gilberto. V. Séllos-Knoerr, Viviane Coêlho de. VI. Souza Netto, José Laurindo de. VII. Cambi, Eduardo. VIII. Martins, Humberto. IX. Fogaça, Anderson. X. Nogueira, Ramon de Medeiros. XI. Título.

CDD 341.27

CDU 342.7

EDITORA CLÁSSICA

Conselho Editorial

Adriane Garcel
Alessandra Neves Ferreira
Alexandre Walmott Borges
Daniel Ferreira
Elizabeth Accioly
Everton Gonçalves
Fernando Knoerr
Francisco Cardozo de Oliveira
Francisval Mendes
Ilton Garcia da Costa
Ivan Motta
Ivo Dantas
José Edmilson de Souza-Lima
Jonathan Barros Vita
Juliana Cristina Busnardo de Araujo
Lafayette Pozzoli
Leonardo Rabelo
Lívia Gaigher Bósio Campello
Lucimeiry Galvão

Luiz Eduardo Gunther
Luisa Moura
Maria Lucia de Barros Rodrigues
Mara Darcanchy
Massako Shirai
Mateus Eduardo Nunes Bertoncini
Nilson Araújo de Souza
Norma Padilha
Paulo Ricardo Opuszka
Roberto Genofre
Salim Reis
Silvana V Croope
Valesca Raizer Borges Moschen
Vanessa Caporlingua
Viviane Coêlho de Séllos-Knoerr
Vladmir Silveira
Wagner Ginotti
Wagner Menezes
Willians Franklin Lira dos Santos

Equipe Editorial

Editora Responsável: Verônica Gottgroy
Diretora Responsável: Luciane de Araujo Pereira
Produção Editorial: Editora Clássica
Capa: Editora Clássica

A GESTÃO DE MENSURAÇÃO DA EFICIÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO

Lidiane Rafaela Araújo Martins³⁶²

INTRODUÇÃO

A atividade jurisdicional – eminentemente intelectual – é uma das mais difíceis de serem mensuradas, não obstante as inúmeras tentativas de quantificá-la para que expresse em números exatos o grau da eficiência obtido pelo Poder Judiciário. Na presente pesquisa parte-se da análise do princípio constitucional da eficiência, tardiamente introduzido na Constituição Federal de 1988 no *caput* do art. 37, diante das inúmeras reclamações da qualidade dos serviços públicos em geral, e em especial do Poder Judiciário. A discussão, nesse cenário, perpassa pela concepção de princípios, hiperprincípios e metanormas, com o intuito de se perquirir qual espaço ocupam no ordenamento jurídico e, de consequência, qual sua aplicabilidade. Para tanto, não se olvida a generalidade e abstratividade que o termo eficiência carrega em sua semântica, notadamente quando contraposto à eficácia e à efetividade.

No segundo momento, apresentam-se os meios postos à disposição pelo Conselho Nacional de Justiça para concretizar e mensurar a eficiência dos membros e serviços do Poder Judiciário por intermédio de coleta permanente de dados e estatísticas avançadas de diversos segmentos da justiça. Referidas informações propiciam retrato de cada setor para que se detectem os principais gargalos e soluções sejam tomadas com mais segurança e rapidez. Diante da complexidade do sistema e do gigantismo da estrutura do Poder Judiciário brasileiro, entretantes, nem sempre tais soluções são facilmente encontradas em razão, também, da enorme litigiosidade que caracteriza o país, marcada por fatores sociais e culturais. Assim, o controle da produtividade da instituição ocorre por meio de critérios, índices, fatores e fórmulas, todas com um escopo em comum: diminuir o acervo e prestar a atividade jurisdicional com celeridade e qualidade, tudo simultaneamente.

Ainda, por um bom tempo acreditou-se que quanto maior a disponibilidade orçamentário-financeira, maior a chance de se obter êxito nos serviços prestados. Mas a questão não é simples e só se agrava pelo fato de muitas vezes não existirem parâmetros seguros para se aquilatar se o montante gasto corresponde exatamente ao resultado apresentado. Enfim, o princípio da eficiência possui várias facetas e, aqui, o estudo cinge-se aos meios de se aferir a produtividade pelos meios institucionais, critérios e instrumentos colocados à disposição.

No tocante à mensuração da eficiência sob o vértice qualitativo, o Conselho Nacional de Justiça e as Corregedorias-Gerais locais desempenham papel fundamental nessa tarefa por intermédio das atividades fiscalizatórias, as quais vêm passando por

³⁶² Mestranda em Direito do Estado pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Juíza de Direito Substituta do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR). Juíza Auxiliar Supervisora da Corregedoria-Geral do Tribunal de Justiça do Paraná (2017/2018). Graduada em Letras Português-Inglês, Jornalismo, Pedagogia e Direito. Autora do livro Regime Jurídico-disciplinar da Magistratura, Editora Juspodivm. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0914858825175670>. E-mail: lidyarj@uol.com.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2659-018X>.

constante aprimoramento no mister de avaliar a qualidade das decisões judiciais proferidas. E no momento da movimentação da carreira, nos termos da Resolução nº 106/2010 do Conselho Nacional de Justiça, há mais uma oportunidade de se examinar os provimentos jurisdicionais. Na votação dos inscritos à promoção ou remoção deve-se mencionar individualizadamente o critério do desempenho, que diz respeito ao aspecto qualitativo da prestação jurisdicional, além da produtividade (aspecto quantitativo), presteza no exercício das funções (dedicação, celeridade na prestação jurisdicional) e aperfeiçoamento técnico.

1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO HIPERPRINCÍPIO OU METANORMA

A eficiência é o princípio da Administração Pública que somente foi acrescentado ao *caput* do art. 37 da Constituição Federal - ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade-, dez (10) anos após sua vigência pela Emenda Constitucional nº 19/98 (Reforma Administrativa), decorrente do manifesto descontentamento da população com a deficiência dos serviços públicos em geral prestados, e também, ao que tudo indica, “por inspiração do Poder Judiciário e da lentidão da justiça como motivo determinante da sua inserção aos demais princípios.”³⁶³

Com isso, pretendeu-se conceder direitos aos usuários de diversos serviços prestados pela Administração Pública ou por seus delegados e, ao mesmo passo, instituíram-se efetivas obrigações aos respectivos prestadores.³⁶⁴ Isso porque, conforme bem observa Celso Antonio Bandeira de Mello, tal princípio não pode ser concebido senão na intimidade de outro, o da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência.³⁶⁵

Isso não quer dizer que antes da mencionada emenda a almejada eficiência não era exigida, mas, sim, que houve necessidade de o princípio alçar índole constitucional para que as discussões se aprofundassem e que as medidas de sua efetivação fossem mesmo aplicadas. Nesse contexto, a primeira reflexão que emerge é o fato de a eficiência ter sido encaixada no texto constitucional como um princípio e não como regra.

Na visão de Alexy, os princípios são normas que ordenam que algo seja realizado na maior medida possível dentro das possibilidades jurídicas e fáticas existentes. Ou seja, são mandamentos de otimização caracterizados por poderem ser satisfeitos em graus variados e pelo fato de que a medida devida de sua satisfação não depende somente das possibilidades fáticas, mas também das possibilidades jurídicas. O âmbito das possibilidades jurídicas é determinado pelos princípios e regras colidentes. Lado outro, as regras são normas que são sempre ou satisfeitas ou não satisfeitas. Se uma regra vale, então, deve se fazer exatamente aquilo que ela exige; nem mais, nem menos. Regras

³⁶³ NALINI, José Renato. *Ética da Magistratura: comentários ao Código de Ética da Magistratura Nacional*. 4. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p.221.

³⁶⁴ CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 30. ed. São Paulo, Atlas, 2016, p. 31.

³⁶⁵ MELLO, Celso Antonio Bandeira. *Curso de Direito Administrativo*. 17ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004, p. 112.

contêm, assim, determinações no âmbito daquilo que é fática e juridicamente possível. Daí que a diferença entre regras e princípios é uma distinção qualitativa e, não, uma distinção de grau. Toda norma é ou uma regra ou um princípio.³⁶⁶

Hodiernamente a invocação de princípios, *per se*, tem sido muito criticada. Para alguns, pode-se levar a arbitrariedades e ser utilizada como uma espécie de álibi teórico capaz de fundamentar os posicionamentos mais diversos.³⁶⁷ Para outros, os hiperprincípios com frequência são muito vagos e para utilizá-los é preciso construir critérios e mais critérios, levando-se em conta uma infinidade de elementos. Sundfeld alerta, nessa toada:

Ofuscado e fascinado pela luz forte do princípio, que o encanta, o sujeito não dá muita atenção ao resto, se sente forte e bom, capaz de resolver tudo sozinho. Na emoção dos hiperprincípios livrescos, descritos tão bonito e fácil nos manuais, os profissionais do direito administrativo brasileiro estão ignorando o direito positivo, desprezando o direito positivo, substituindo-se a ele. O fato é que, para respeitar valores nas situações específicas, não precisamos dar proeminência às hipergeneralizações, começar tudo sempre delas. As hipergeneralizações, as grandes declarações de princípios, são frequentemente vazias, perigosas, inúteis. Os valores não precisam delas, pois estão espalhados nas normas mais concretas, nas soluções pontuais da Administração e do Judiciário e também na experiência.³⁶⁸

O Ministro Luís Roberto Barroso também avança na discussão sobre o tema e elabora uma distinção qualitativa entre regras e princípios: “(...) a Constituição passa a ser encarada como um sistema aberto de princípios e regras, permeável a valores jurídicos suprapositivos, no qual as ideias de justiça e de realização dos direitos fundamentais desempenham um papel central”.³⁶⁹

Novelino, a seu turno, assevera que os meios empregados para justificar e legitimar o resultado da fundamentação das decisões - permitindo o controle subjetivo de sua conformidade com as regras de raciocínio geralmente aceitas -, são realizados por intermédio das metanormas, que na verdade são normas de segundo grau utilizadas na interpretação e aplicação de outras normas, e que “concorrem para a formação da pré-compreensão jurídica do intérprete assim como fornecem razões contributivas (princípios) ou definitivas (regras) para a atribuição de sentido a enunciados normativos e para a aplicação de outras normas”.³⁷⁰

³⁶⁶ ALEXY, Robert; SILVA, Luis Virgilio Afonso da (trad). *Teoria dos direitos fundamentais*. São Paulo: Malheiros, 2008, p. 90.

³⁶⁷ STRECK. Lenio Luiz. *Verdade e Consenso: constituição, hermenêutica e teorias discursivas*. São Paulo, Saraiva, 2014, p. 60.

³⁶⁸ SUNDFELD, Carlos Ari. *Direito Administrativo para céticos*. São Paulo: Malheiros Editores, 2017, p.180-181

³⁶⁹ BARROSO, Luis Roberto. *Interpretação e aplicação da Constituição: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora*. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 353.

³⁷⁰ NOVELINO, Marcelo. *Teoria da Constituição e Controle de Constitucionalidade*. Salvador: Juspodivm, 2021, p. 162.

Enfim, seja pela concepção de hiperprincípios ou de metanormas, a eficiência talvez seja o princípio que mais necessite de mecanismos sólidos para sair do papel, a fim de que sua previsão não passe de utopia do poder constituinte reformador. Atente-se que a própria definição de eficiência é ambígua e pode gerar controvérsias, já que eficiência está relacionada ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa (conduta dos agentes); a eficácia tem ligação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres (instrumento) e a efetividade é voltada para os resultados obtidos. Assim, diz Carvalho Filho: “o desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade”.³⁷¹

Nesse contexto aflora a segunda questão a ser enfrentada, uma vez que os conceitos acima se mesclam e a eficiência pressupõe, de consequência, as inseparáveis eficácia e efetividade, não obstante as diferenças técnicas apontadas acima. Por conta disso, a generalidade, a abstratividade e até mesmo o tom idealizador do princípio faz com que a mensuração da eficácia se revele o principal desafio moderno de gestão no âmbito do Poder Judiciário, ante os novos contornos da administração judiciária e do *accountability*. Guido Falzone, mencionado por Bandeira de Mello, arremata: “este princípio da eficiência é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente citado, há muito, no Direito Italiano: o da boa administração”.³⁷² O princípio da eficiência, para cumprir tal mister, necessita transpor o campo da abstratividade para justificar qualquer ação ou omissão.³⁷³

Marinela afirma que juridicamente o princípio da eficiência é tão fluido, tão difícil o seu controle, que mais parece um “simples adereço, um enfeite agregado ao art. 37”.³⁷⁴ Mais complexo que compreender a semântica propriamente dita do princípio é implementar instrumentos de concretização e os meios de controle da mensuração da eficiência num universo de 14.853 unidades judiciárias e uma força de trabalho de 433.575 pessoas, entre 17.988 magistrados, 267.613 servidores e 147.974 auxiliares. Sem esquecer dos 75,4 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva, isso no final de 2020.³⁷⁵ Como reverbera Nalini: “Sinal de uma sociedade doente, pois só pode ser patologia necessitar-se tanto do Judiciário para a resolução de conflitos. Ou sintoma que poderia levar à conclusão de que o Brasil tem a sociedade mais beligerante de todo o planeta Terra”.³⁷⁶

³⁷¹ CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 30. ed. São Paulo, Atlas, 2016, p. 33.

³⁷² MELLO, Celso Antonio Bandeira. *Curso de Direito Administrativo*. 17ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004, p. 112, *apud* FALZONE, Guido. *Il dovere di buona amministrazione*. Milão: Giuffrè, 1953.

³⁷³ Nesse sentido: “Princípio é preguiça”. SUNDFELD, Carlos Ari. *Direito Administrativo para Céticos*. 2ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2017, p. 205.

³⁷⁴ MARINELA, Fernanda. *Direito Administrativo*. Salvador: Editora Juspodivm, 2007, p. 45

³⁷⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2021*. p.102. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev 2022.

³⁷⁶ NALINI, José Renato. *Ética da Magistratura: comentários ao Código de Ética da Magistratura Nacional*. 4. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019., p. 206.

Rememore-se que a Emenda Constitucional nº 45/2004 acrescentou o inc. LXXVIII ao art. 5º: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”, o que reforçou o apelo de melhorias urgentes do Poder Judiciário, como se simplesmente não já existisse o princípio da eficiência. De qualquer modo, há que se envidar todos os esforços para que a eficácia e a duração razoável do processo não sejam apenas hiperprincípios longínquos da realidade.

Entre as inúmeras facetas do princípio da eficiência, a pesquisa cinge-se ao controle quantitativo da eficiência na esfera institucional e o controle qualitativo individual. A eles, então.

2 CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DA EFICIÊNCIA NO ÂMBITO INSTITUCIONAL

Aferir produtividade é tarefa árdua. Há várias fórmulas, critérios e avaliações objetivando transformar em números uma atividade jurídico-intelectual. O Conselho Nacional de Justiça avança no sistema de coleta de dados e estatísticas já que possui a competência de promover, constituir e manter bancos de dados atualizados, integrados a banco de dados central, sobre os serviços judiciais e extrajudiciais, com o acompanhamento da respectiva produtividade e geração de relatórios visando ao diagnóstico e à adoção de providências para a efetividade fiscalizatória e correcional, disponibilizando seus resultados aos órgãos judiciais ou administrativos a quem couber o seu conhecimento, *ex vi* do inc. XXI do art. 8º do Regimento Interno do CNJ (Resolução nº 67/2009).

O “Justiça em números”, sem dúvida, é a principal fonte oficial do Poder Judiciário desde 2004 e divulga a realidade dos tribunais com detalhamento da estrutura e litigiosidade. Já o antigo módulo judicial “Justiça Aberta” agora é chamado de “Módulo de Produtividade Mensal do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ)” e permite maior integração das informações com os conceitos e dados já trabalhados no Justiça em Números, além de simplificar e ampliar a qualidade dos dados recebidos pelo CNJ dos tribunais. Entre os sistemas: Painel de Estatísticas, Mapa de Implantação do Juízo 100% Digital e o Núcleo de Justiça 4.0, Banco Nacional de Medidas Protetivas de Urgência (BNMPU), Execução Civil, Cadastro Nacional de Ações Coletivas (Cacol), Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, Sistema Nacional de Controle de Interceptações de Comunicações (SNCI), Demandas Repetitivas, Violência Doméstica, Socioambiental, Produtividade Semanal – COVID 19, apenas para citar alguns.³⁷⁷

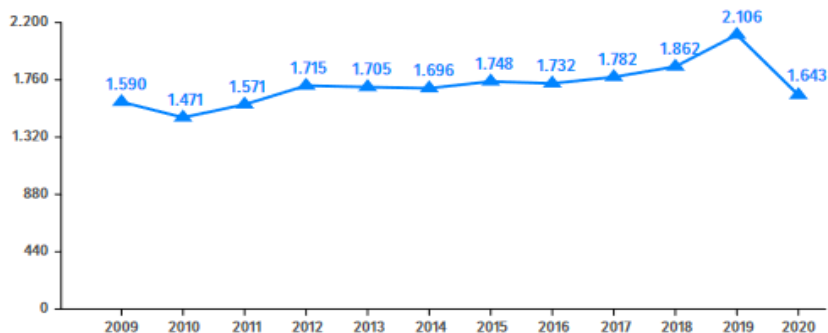
O Conselho Nacional de Justiça apresenta igualmente vários índices de avaliação do desempenho do Poder Judiciário. A produtividade, por exemplo, pode ser aferida pelo IPM (índice de produtividade dos magistrados), que é o indicador que computa a média de processos baixados por magistrado em atuação, e o IPS-Jud

³⁷⁷ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Painéis CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/paineis-cnj/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

(índice de produtividade dos servidores da área judiciária), que calcula a média de processos baixados por servidor. O Relatório Justiça em Números 2021 elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça apresenta série histórica do indicador de produtividade por magistrado. Consta que o indicador tem crescido desde 2014, atingindo o maior valor no ano de 2019, com 2.106 casos baixados por magistrado, e em 2020 retornando ao patamar de 2011-2012, número também afetado pela pandemia de covid-19. Alcançou-se ainda a média de 1.643 processos baixados por magistrado em 2020, ou seja, uma média de 6,5 casos solucionados por dia útil do ano, sem descontar períodos de férias e recessos.³⁷⁸

Gráfico 1: Série histórica do índice de produtividade dos magistrados

Figura 67 - Série histórica do índice de produtividade dos(as) magistrados(as)



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2021.

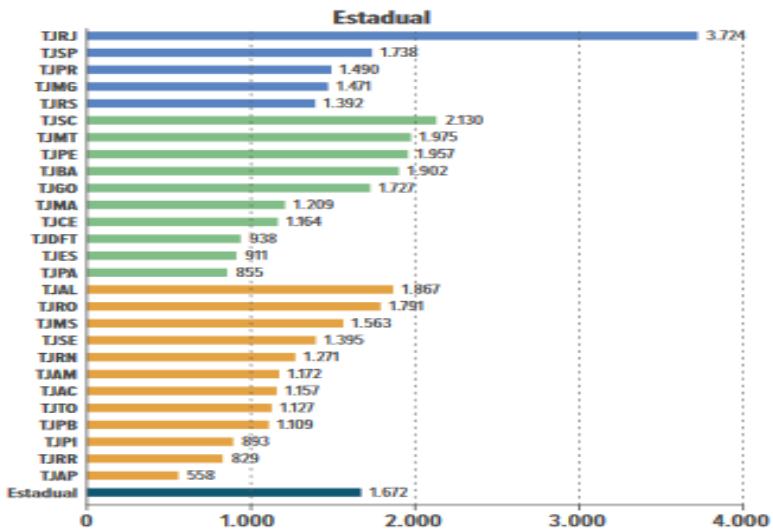
Registre-se que 2020 e 2021 foram anos atípicos diante da pandemia decorrente do novo Coronavírus, todavia a digitalização de processos e a propositura de ações por meio dos sistemas de processos eletrônicos tiveram recordes de adesão, ainda que várias audiências não pudessem ser realizadas por meio virtual. Nessa realidade, o Poder Judiciário desenvolveu medidas reativas para o cenário pandêmico como o Juízo 100% Digital e o Balcão Virtual. Ainda, em pesquisa realizada pela *International Association for Court Administration*, citada pelo próprio CNJ, o Brasil apresentou alto índice de adequação ao contexto da pandemia, considerando o comparativo de 38 países, figurando no primeiro quartil amostral, em 9ª posição. Por fim, de acordo com o Painel de Módulo de Produtividade Mensal, durante o período da Covid-19 o Judiciário proferiu 40,5 milhões de sentenças e acórdãos, e 59,5 milhões de decisões judiciais.³⁷⁹

³⁷⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2021*, fls. 117. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

³⁷⁹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2021*, p.11-15. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

Outro indicador de produtividade é aquilatado por Tribunal, que é dividido de acordo com a classificação por ramos da Justiça e portes (três: grande, médio e pequeno). Segundo o CNJ, na Justiça Estadual, a maior produtividade está no TJRJ, com 3.724, enquanto a menor, no TJAP, com 558. Os maiores índices de produtividade por magistrado encontram-se nos tribunais Superiores, com média de 8.144, com destaque para o STJ, que alcança o índice de 10.805 por magistrado.³⁸⁰

Gráfico 2: Índice de produtividade por Tribunal



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2021

Outro índice adotado de produtividade comparada da justiça é o IPC-Jus, o qual resume a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais em um escore único, ao comparar a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, a partir da técnica de Análise Envolvória de Dados (*Data Envelopment Analysis - DEA*). Esse método permite comparações entre tribunais do mesmo ramo de justiça, independentemente do porte.³⁸¹

Tratando dessa problemática, Fabrício Ricardo de Limas Tomio e Rodrigo Luís Kanayama, no artigo “Eficiência e Poder Judiciário: resolução de casos e recursos financeiros no Brasil e nos Estados Unidos”, pautaram a pesquisa entre os países nas seguintes balizas: (a) autonomia orçamentário-financeira do Poder Judiciário; (b)

³⁸⁰ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2021*, p.118-121. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev 2022.

³⁸¹ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2021*, p. 243. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

quantidade de recursos geridos; (c) resultados (Taxa de Resolução ou *Clearance Rate*); (d) tempo despendido (*Disposition Time*) e (e) Congestionamento (*Backlog Rate*). O recorte contemplou os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal do Brasil e as 52 (cinquenta e duas) *State Courts* norte-americanas, ante a complexidade e diversidade das estruturas em estudo. A investigação apresenta pesquisa comparativa entre dois sistemas jurídicos com diferenças significativas mas com o mesmo objetivo: promover a concretização da justiça e da paz social. Um dado que chama atenção é o *Incoming Caseloads*, que são os casos novos, isto é, o volume de litigiosidade que cada sistema enfrenta em um ano. Verificou-se que nas 42 (quarenta e duas) *State Courts* americanas ingressaram mais de 80 milhões de casos em 2013, enquanto no Brasil em 2014, cerca de 20 milhões na Justiça Estadual, o que representa quatro vezes menos o volume, sopesando a diferença do número da população.³⁸²

E, conforme a Justiça em Números 2021, em ano de pandemia a sociedade brasileira ingressou com um número menor de ações na Justiça, mas mesmo assim representando um número absoluto significativo de 25,8 milhões de casos novos e 27,9 milhões de casos finalizados. Foram proferidas 25 milhões de sentenças e decisões terminativas, representando redução em relação a 2019.³⁸³ Para Nalini, o Brasil herdou a burocracia lusa, importou a burocracia italiana e inspirou-se mais recentemente nos Estados Unidos, onde litigar é rotina. Ao contrário do Japão, que possui a estrutura judiciária bem reduzida; a Suprema Corte Japonesa decide de portas fechadas; não há votos vencidos; a justiça convencional é reservada para questões mais intrincadas, sérias, aparentemente insolúveis; preserva-se a autonomia do cidadão para resolver seus problemas.³⁸⁴

Enfim, diante da realidade histórico-cultural posta, prossegue-se na busca de mecanismos que tornem a justiça mais célere, mesmo com o número de processos exacerbado e as estruturas insuficientes. Um dos critérios para se extrair a eficiência é a averiguação da Taxa de Resolução (*Clearance Rate*), isto é, a conclusão do processo, a finalização das ações judiciais de toda natureza, não importando se extinto sem ou com resolução do mérito. Esse é o critério mais utilizado, pois significa o término da prestação jurisdicional e a diminuição do acervo conseqüentemente.

Para fins de aferição de produtividade na seara correccional, contudo, a sentença de mérito contestada representa a efetiva resposta estatal para o conflito de interesses apresentado e possui valor quantitativo superior aos demais atos processuais na avaliação disciplinar. Já quando se trata de movimentação da carreira pelo critério do merecimento, a Resolução nº 106/2010 (alterada pela Resolução nº 426/2021) do Conselho Nacional de Justiça contempla outros requisitos como desempenho (aspecto qualitativo da prestação jurisdicional), produtividade (aspecto quantitativo da prestação jurisdicional), presteza no exercício das funções e aperfeiçoamento técnico.

³⁸² KANAYAMA, R. L.; TOMIO, F. R. L. Eficiência e Poder Judiciário: resolução de casos e recursos financeiros no Brasil e nos Estados Unidos. In: José Mauricio Conti. (Org.). Poder Judiciário Orçamento, Gestão e Políticas Públicas. 1ed. São Paulo: Almedina, 2017, v. 1, p. 257-277.

³⁸³ CNJ. Justiça em números 2021, p. 308. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2022.

³⁸⁴ NALINI, José Renato. Ética da Magistratura: comentários ao Código de Ética da Magistratura Nacional. 4. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p. 205-206.

Observe-se que na avaliação da produtividade deverá ser considerada a média do número de sentenças e audiências em comparação com a produtividade média de juízes de unidades similares, utilizando-se, para tanto, dos institutos da mediana e do desvio padrão oriundos da ciência da estatística, privilegiando-se, em todos os casos, os magistrados cujo índice de conciliação seja proporcionalmente superior ao índice de sentenças proferidas dentro da mesma média.³⁸⁵

A eficiência do Poder Judiciário também é cotejada por outro fator que é a taxa de congestionamento, índice utilizado pelo Conselho Nacional de Justiça que mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano (que consiste na soma dos pendentes e dos baixados). Quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos. Também é considerado para se examinar o desempenho do Poder Judiciário o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), que mede a relação entre o que se baixou e o que ingressou e, por fim, o percentual de processos eletrônicos nos tribunais. O nível de informatização é calculado considerando-se o total de casos novos ingressados eletronicamente em relação ao total de casos novos físicos e eletrônicos, desconsideradas as execuções judiciais iniciadas.³⁸⁶

Existe, nesse ponto, outro indicador denominado como “Tempo de Giro do Acervo”, ou seja, mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas e fosse mantida a produtividade dos magistrados e dos servidores, seriam necessários, em 2018, aproximadamente 2 anos e 8 meses de trabalho para zerar o estoque. O tempo de giro do acervo na Justiça Estadual é de 3 anos, na Justiça Federal é de 2 anos e 9 meses, na Justiça do trabalho é de 1 ano e 6 meses, na Justiça Militar Estadual é de 1 ano e 4 meses e nos Tribunais Superiores é de 1 ano e 4 meses.³⁸⁷

Pela Resolução nº 331/2020 o Conselho Nacional de Justiça instituiu outra Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud), um novo sistema de gerenciamento de informação e de produção de estatística para o Judiciário. O sistema reunirá todos os dados relevantes sobre processos judiciais numa base única, permitindo que os dados sejam utilizados como subsídios centrais na definição das políticas judiciárias.³⁸⁸ Segundo o Corregedor Nacional à época, Ministro Humberto Martins,: “A implantação dessa base nacional simplificará e eliminará vários cadastros e sistemas atualmente existentes, que exigem enorme tempo e esforço para serem alimentados, o que otimizará as rotinas de trabalho de magistrados e de servidores. Por isso, a colaboração dos tribunais é imprescindível para identificar eventuais erros no banco de dados, etapa essencial para alcançarmos os resultados esperados”.

Outro fato a ser considerado, agora sob à luz da duração razoável do processo, é o tempo despendido (*Disposition Time*). Ou seja, além da pacificação social, do menor

³⁸⁵ CNJ. Resolução nº 106/2010. Brasília-DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=168>. Acesso em: 24 fev 2022.

³⁸⁶ CNJ. Justiça em Números 2021, p. 126-127. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 24 fev. 2022.

³⁸⁷ CNJ. Justiça em Números 2021, p. 105. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 24 fev. 2022.

³⁸⁸ CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/reuniao-preparatoria-justica-mantem-productividade-apesar-da-pandemia/>. Acesso em 27 mai.2020.

custo financeiro, da boa produtividade, busca-se a celeridade com a razoável duração do processo (*Fair Trial*)³⁸⁹, que é uma preocupação não só do Brasil. Nas palavras de Rui Stoco: “(...) impõe-se reiterar até a exaustão que a Justiça, quando se faz tarde, não é Justiça, é arremedo”.³⁹⁰

Segundo Nelson Nery Júnior, a razoabilidade da duração do processo deve ser aferida mediante critérios objetivos: (a) natureza do processo e complexidade da causa; (b) comportamento das partes e de seus procuradores; (c) a atividade e o comportamento das autoridades judiciárias e administrativas competentes; (d) fixação legal de prazos para a prática de atos processuais que assegure o contraditório e a ampla defesa. Ressalte-se que os três primeiros critérios (a, b e c) foram fixados no âmbito da União Europeia em várias decisões do Tribunal Europeu de Direitos Humanos.³⁹¹

O Plenário do Conselho Nacional de Justiça também já se manifestou no mesmo sentido: “Para se entender configurada morosidade no tramitar de qualquer processo se faz necessário, à luz do princípio da razoabilidade, aferir o volume de trabalho a que está submetido o magistrado, a sua produtividade, as condições cartorárias (equipamentos e pessoal), a complexidade da causa e a indispensabilidade do atendimento à legislação processual”.³⁹²

Paralelamente a isso, existem as Metas Nacionais e Específicas formuladas anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça³⁹³ tanto para otimizar a taxa de congestionamento como para controlar o tempo de tramitação. Os Tribunais Estaduais, por sua vez, têm autonomia para propor medidas de gerenciamento interno do acervo, como a realização de força-tarefa tanto de magistrados quanto de servidores. Para exemplificar cita-se o “PROGRAM II RS”, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, que tem por finalidade realizar o julgamento de ações de massa que versem, especificamente, sobre negócios jurídicos bancários, envolvendo a revisão de contratos celebrados exclusivamente com instituições financeiras, a capitalização de juros, cédula de crédito bancário, compensação de valores, comissão de permanência, disposições de ofício, exibição incidental, IOF, juros moratórios e remuneratórios, mora, repetição de indébito, repetição em dobro, tarifas e taxas, ajuizadas até 2015 e aptas a sentença, em todo o Estado do Rio Grande do Sul.³⁹⁴ Existem também mecanismos

³⁸⁹ KANAYAMA, R. L.; TOMIO, F. R. L. Eficiência e Poder Judiciário: resolução de casos e recursos financeiros no Brasil e nos Estados Unidos. In: José Mauricio Conti. (Org.). Poder Judiciário Orçamento, Gestão e Políticas Públicas. 1ed. São Paulo: Almedina, 2017, v. 1, p. 257-277.

³⁹⁰ STOCO, Rui. *Processo Administrativo Disciplinar: processo disciplinar na administração pública, no Conselho Nacional de Justiça e nos tribunais*. Editora Revista dos Tribunais: São Paulo, 2015, p. 16.

³⁹¹ NERY JÚNIOR, Nelson. *Constituição Federal comentada e legislação constitucional*. Coordenadores Nelson Nery Júnior e Rosa Maria de Andrade Nery. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014, p. 260.

³⁹² CNJ. Recurso Administrativo em REP nº 20070000000785, Rel. Cons. Cesar Asfor Rocha, 65ª Sessão, 26.6.2008.

³⁹³ CNJ. *Metas Nacionais*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 25 fev. 2022.

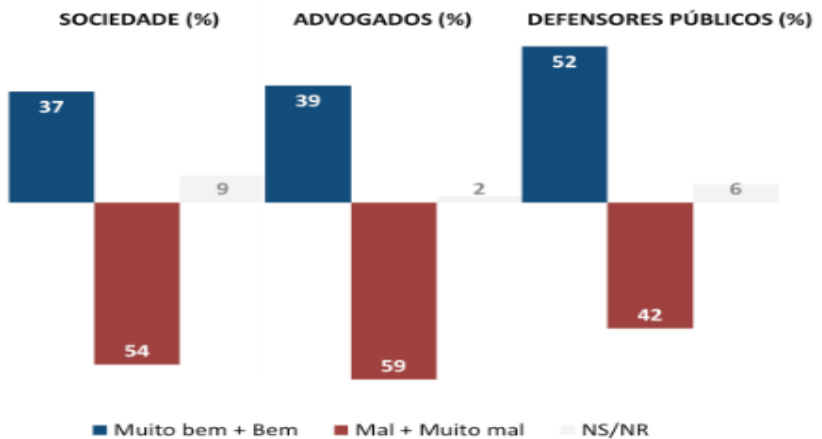
³⁹⁴ TJRS. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. PROGRAM II, RS. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/index.html?idNoticia=433281>. Acesso em: 25 fev 2022.

como o Núcleo de Monitoramento de Perfis de Demandas (Numopede), que centraliza informações sobre distribuição de ações, perfis de demandas e práticas fraudulentas, que sobrecarregam o judiciário.³⁹⁵

Em “Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro”, encomendado pela AMB à FGV/IBESPE em 2019, não obstante o Judiciário não saia incólume do cenário de desconfiança, entre os três Poderes, no patamar Federal figura como a instituição em que os brasileiros mais confiam (STJ, 44%; e STF 41%), à frente da confiança na Presidência da República (34% confiam) e do Congresso Nacional (19% confiam). Acrescente-se que a confiança no Poder Judiciário ou Justiça, de forma mais ampla, é de 52%, contra 44% que não confiam. A confiança no Judiciário cresce conforme diminui a faixa etária e à proporção que se reduz a escolaridade. Quanto à distribuição espacial, há um padrão semelhante de confiança no Norte e Sul (62% e 65%, respectivamente) e outro no Nordeste (49%), Sudeste (48%) e Centro Oeste (47%). Tais níveis de confiança são similares à França, a qual tem 53% de confiança no Judiciário, todavia, inferiores à Grã-Bretanha 62% (2018) e Estados Unidos 69% (2019). Quanto ao funcionamento do Poder Judiciário, observa-se que 54% da população consideram que funciona mal ou muito mal, contra 37% que avaliam bem ou muito bem.³⁹⁶

Gráfico 3: Avaliação do funcionamento do Judiciário

**AVALIAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DO JUDICIÁRIO - 2019 (%)
(TODOS OS PÚBLICOS)**



Fonte: Estudo da Imagem do Poder Judiciário. FGV, AMB e IPESPE

Como bem conclui Przeworski, pelo fato de a burocracia estatal prestar serviços aos cidadãos, são eles que têm a melhor informação sobre o seu desempenho e podem

³⁹⁵ TJSP. Tribunal de Justiça de São Paulo. NUMOPEDE NACIONAL. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=49652>. Acesso em: 27 fev 2022.

³⁹⁶ FGV, AMB e IPESPE. Estudo da Imagem do Poder Judiciário. 2019. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf. Acesso em: 27 fev 2022.

cooperar na atuação do controle social das políticas públicas.³⁹⁷ Os motivos que levam ao arrefecimento da eficiência nos sistemas judiciais são múltiplos, dependendo de cada realidade destacada. Como ponto de partida extraem-se as hipóteses mais recorrentes, sem que isso implique uma interpretação heurística. Se o critério quantitativo de se contabilizar a produtividade do Poder Judiciário para se chegar a um resultado eficiente ou não é complexo, consoante se viu acima, o critério qualitativo também segue caminhos tortuosos. O Conselho Nacional de Justiça e as Corregedorias-Gerais locais desempenham papel fundamental nessa tarefa por intermédio das atividades fiscalizatórias.

Ao Conselho Nacional de Justiça, de acordo com o respectivo Regimento Interno,³⁹⁸ cabe a realização de inspeção (apuração de fatos relacionados ao conhecimento e à verificação do funcionamento dos serviços judiciais e auxiliares, das serventias e dos órgãos prestadores de serviços notariais e de registro, havendo ou não evidências de irregularidades) e correição (apuração de fatos determinados relacionados com deficiências graves dos serviços judiciais e auxiliares, das serventias e dos órgãos prestadores de serviços notariais e de registro). Nessa atividade, disporá de livre acesso aos documentos, livros e processos que repute relevante para o propósito da inspeção, ou seja, terá contato com inúmeras decisões, despachos e sentenças. A fiscalização pode se dar por amostragem de processos e, ao final, elabora-se relatório que pode conter os “achados de inspeção”, os quais ensejam recomendações ou determinações e, em casos específicos, providências disciplinares.

Já às Corregedorias-Gerais competem as correições ordinárias (fiscalização normal, periódica e previamente anunciada) e extraordinárias (fiscalização excepcional, a qualquer momento). A lista de processos a ser analisada pode ser fornecida pelo próprio magistrado em razão da determinação de indicar procedimentos e ações específicas, ou por amostragem. Hodiernamente, com a utilização de recursos informatizados, é mais fácil a localização de processos da mais variada natureza, com filtros para processos paralisados, atrasados ou com qualquer anormalidade na tramitação. Ademais, a verificação por amostragem é mais aconselhável, tendo em vista que propicia um universo maior de exemplos na condução diária dos processos.

Nessa fiscalização, além do aspecto quantitativo, é realizado diagnóstico qualitativo com extensos formulários a serem preenchidos pela equipe correccional ao analisar os processos. Tais questionários devem estar em permanente atualização de acordo com as alterações legislativas e, mais que isso, devem conter requisitos que permitam uma avaliação minuciosa do trabalho que está sendo desempenhado. Após, elabora-se o Relatório Reservado (RR) com todas as informações localizadas no formulário, bem como formalizam-se as recomendações e determinações. Nessa fase, também há a importante comparação com o último RR para verificar se as observações foram cumpridas ou se ainda permanecem as falhas.

³⁹⁷ PRZEWORSKI, Adam. *Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agente x principal*. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (orgs). *Reformado Estado e administração pública gerencial*. 7ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006, p. 70.

³⁹⁸ CNJ. *Regimento Interno. Resolução nº 67/2009*. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/124>. Acesso em: 26 fev 2022.

Outro meio de se mensurar a qualidade das decisões judiciais é no momento da movimentação da carreira por merecimento, nos termos da Resolução nº 106/2010 do Conselho

Nacional de Justiça. Na votação, os Desembargadores deverão declarar os fundamentos de sua convicção, com menção individualizada aos seguintes critérios: desempenho (aspecto qualitativo da prestação jurisdicional), produtividade (aspecto quantitativo), presteza no exercício das funções (dedicação, celeridade na prestação jurisdicional) e aperfeiçoamento técnico. Havia também a previsão da adequação da conduta ao Código de Ética da Magistratura Nacional, a qual foi revogada pela Resolução nº 426/2021.

Ainda, o art. 5º da Resolução nº 106/2010 reza que na avaliação da qualidade das decisões proferidas serão levados em consideração: (a) redação; (b) clareza; (c) objetividade; (d) pertinência da doutrina e jurisprudência, quando citadas; (e) respeito às súmulas do Supremo Tribunal Federal e dos Tribunais Superiores. Ressalte-se que na avaliação do merecimento não serão utilizados critérios que venham atentar contra a independência funcional e a liberdade de convencimento do magistrado, tais como índices de reforma de decisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mensurar a atividade jurisdicional muitas vezes equivale a tentar transformar o quadrado em redondo, nos termos do famoso dístico de Scassia. No entanto, conforme se alinhavou acima, as pesquisas estatísticas modernas e as buscas incessantes pelo melhor critério para se quantificar a eficiência das atividades jurisdicionais estão em constante evolução, e muito se tem avançado nos últimos anos na hercúlea missão de concretizar o princípio da eficiência em serviços prestados com qualidade e que atendam aos níveis de satisfação da sociedade.

Não só o número de casos novos, mas o estoque de processos elevado ainda impede avanço maior na diminuição do acervo no Brasil. Isso não decorre somente da morosidade, antes provém de problemas como ausência correta de cadastramento e apuração de dados, além de questões eminentemente processuais que, por si mesmas, procrastinam o processo, como as remessas e retornos de autos entre tribunais em razão de questões relativas à competência ou de devolução dos processos à instância inferior para aguardar julgamento em matéria de recursos repetitivos ou de repercussão geral, apenas para citar alguns exemplos.

Não se olvida, ainda, que a complexidade de algumas demandas com alto grau de litigiosidade também pode levar à acumulação e ao atraso processual. Além disso, as demandas repetitivas, de igual forma, exigem providências dos tribunais para se evitar o alastramento de ações predatórias e fraudulentas, que muito prejudicam o andamento dos demais processos e a credibilidade da própria justiça.

Acrescente-se, ainda, que os sistemas de *accountabilities* necessitam de aperfeiçoamento e maior aplicabilidade como instrumentos de eficiência, de organização e de bom gerenciamento dos recursos públicos e humanos.

Cabe ao Poder Judiciário - ante as prerrogativas conquistadas e a autonomia orçamentário-financeira concedida -, a apresentação de resultados com retidão e comprometimento com a *res pública*³⁹⁹, mesmo numa realidade dinâmica, plural e com grande quantidade de processos que se avolumam a cada dia em virtude do aumento de conflitos das relações sociais e políticas.

E isso não é tudo. Somem-se outras questões e problemas - não menos importantes - que aqui não foram analisados, mas que por certo são fatores determinantes para o avanço da eficiência no Poder Judiciário, como o insuficiente controle de produtividade dos servidores, a ausência de uniformização de sistemas eletrônicos do país, a falta de planejamento e metas de cada setor, a escassa harmonia entre os órgãos de direção, a ausência de apresentação de planos de políticas públicas e administrativas e a respectiva prestação de contas, entre tantos outros, que devem ser objeto de aprofundamento constante.

O desafio do Judiciário Brasileiro é continuar avançando em busca da eficiência para que se diminua o gasto com o novo processo, sem que isso implique a diminuição do acesso à Justiça. Talvez muitos anos ainda sejam necessários para que a efetividade do princípio da eficiência seja garantida e que realmente se melhore a situação na prática e o grau de satisfação da população com o Poder Judiciário.

O aperfeiçoamento científico do tema é a pedra de toque para qualquer mudança e evolução dos serviços judiciais ofertados. Ao se analisar os dados estatísticos, métodos aplicados, índices, projetos e iniciativas tanto do Direito Comparado quanto dos Tribunais Estaduais, ressaem os acertos e erros necessários para que a eficiência, tal como teme Sundfeld, não seja mais um princípio vago, recitado de forma meio poética.

³⁹⁹ O'DONNELL, Guillermo. *Accountability horizontal e novas poliarquias*. In: Lua Nova: Revista de Cultura e Política, nº 44, 1998, p. 30.

REFERÊNCIAS

- ALEXY, Robert; SILVA, Luis Virgílio Afonso da (trad). *Teoria dos direitos fundamentais*. São Paulo: Malheiros, 2008.
- BARROSO, Luis Roberto. *Interpretação e aplicação da Constituição: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 30. ed. São Paulo, Atlas, 2016.
- CNJ. *Justiça em Números*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev 2022.
- CNJ. *Painéis CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/paineis-cnj/>. Acesso em: 28 fev. 2022.
- CNJ. *Metas Nacionais*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 25 fev 2022.
- CNJ. Recurso Administrativo em REP nº 20070000000785, Rel. Cons. Cesar Asfor Rocha, 65ª Sessão, 26.6.2008.
- CNJ. *Regimento Interno. Resolução nº 67/2009*. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/124>. Acesso em: 26 fev 2022.
- CNJ. *Resolução nº 106/2010*. Brasília-DF. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=168>. Acesso em: 24 fev 2022.
- CNJ. 25 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/reuniao-preparatoria-justica-mantem-productividade-apesar-da-pandemia/>. Acesso em: 27.5.2020.
- FGV, AMB e IPESPE. *Estudo da Imagem do Poder Judiciário*. 2019. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf. Acesso em: 27 fev 2022.
- KANAYAMA, R. L.; TOMIO, F. R. L. *Eficiência e Poder Judiciário: resolução de casos e recursos financeiros no Brasil e nos Estados Unidos*. In: José Mauricio Conti. (Org.). *Poder Judiciário Orçamento, Gestão e Políticas Públicas*. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2017, v. 1, p. 257-277.
- MARINELA, Fernanda. *Direito Administrativo*. Salvador: Editora Juspodivm, 2007.
- MELLO, Celso Antonio Bandeira. *Curso de Direito Administrativo*. 17. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.
- NALINI, José Renato. *Ética da Magistratura: comentários ao Código de Ética da Magistratura Nacional*. 4. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.
- NERY JÚNIOR, Nelson. *Constituição Federal comentada e legislação constitucional*. Coordenadores Nelson Nery Júnior e Rosa Maria de Andrade Nery. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.
- NOVELINO, Marcelo. *Teoria da Constituição e Controle de Constitucionalidade*. Salvador: Juspodivm, 2021.
- O'DONNELL, Guillermo. *Accountability horizontal e novas poliarquias*. In: Lua Nova: Revista de Cultura e Política, nº 44, 1998.
- PRZEWORSKI, Adam. *Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agente x principal*. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (orgs). *Reformado Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- STOCO, Rui. *Processo Administrativo Disciplinar: processo disciplinar na administração pública, no Conselho Nacional de Justiça e nos tribunais*. Editora Revista dos Tribunais: São Paulo, 2015.
- STRECK. Lenio Luiz. *Verdade e Consenso: constituição, hermenêutica e teorias discursivas*. São Paulo, Saraiva, 2014.
- SUNDFELD, Carlos Ari. *Direito Administrativo para Céticos*. São Paulo: Malheiros Editores, 2017.
- TJRS. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. *PROGRAM II, RS*. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/index.html?idNoticia=433281>. Acesso em: 25 fev 2022.
- TJSP. Tribunal de Justiça de São Paulo. *NUMOPEDE NACIONAL*. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=49652>. Acesso em: 27 fev 2022.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** - Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2021*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev 2022.
- Gráfico 2** - Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2021*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 28 fev 2022.
- Gráfico 2** – Fonte: FGV, AMB e IPESPE. *Estudo da Imagem do Poder Judiciário*. 2019. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf. Acesso em: 27 fev 2022.

