

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

VINÍCIUS PEREIRA FONSÊCA CRUZ

**O PARADOXO DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO: a pressão
por produtividade em massa e o devido processo legal**

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2025

VINÍCIUS PEREIRA FONSÊCA CRUZ

O PARADOXO DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO: a pressão por produtividade em massa e o devido processo legal

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Direito do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Me. Otto Rodrigo Melo Cruz.

VINÍCIUS PEREIRA FONSÊCA CRUZ

**O PARADOXO DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO: a pressão por
produtividade em massa e o devido processo legal**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do
Trabalho de Conclusão de Curso de VINÍCIUS PEREIRA
FONSÊCA CRUZ.

Data da Apresentação 05 / 12 / 2025

BANCA EXAMINADORA

Orientador: MESTRE OTTO RODRIGO MELO CRUZ

Membro: ESPECIALISTA ANDRE CARVALHO BARRETO

Membro: MESTRE ITALO ROBERTO TAVARES DO NASCIMENTO

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2025

O PARADOXO DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO: a pressão por produtividade em massa e o devido processo legal

Vinícius Pereira Fonsêca Cruz¹
Otto Rodrigo Melo Cruz²

RESUMO

O presente artigo investiga o paradoxo instalado no Poder Judiciário brasileiro, que opõe a crescente pressão por eficiência e produtividade, impulsionada pela Emenda Constitucional nº 45/2004 e pelas metas do Conselho Nacional de Justiça, à necessidade de resguardar o devido processo legal. O objetivo geral é analisar criticamente como as exigências por celeridade afetam a entrega de uma tutela jurisdicional justa e fundamentada. Para tanto, adota-se uma metodologia de abordagem predominantemente qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica e documental, que incluiu a análise de textos legais, doutrina e relatórios oficiais como o “Justiça em Números”. Com os resultados, demonstra-se os impactos práticos dessa cultura gerencial na rotina forense, identifica-se os conflitos entre os indicadores de desempenho e as garantias processuais e, por fim, apresenta uma reflexão sobre modelos de gestão que possam conciliar celeridade e qualidade, reafirmando a supremacia das garantias constitucionais.

Palavras Chave: Eficiência Judicial, Produtividade, Devido Processo Legal, Gestão Judiciária.

1 INTRODUÇÃO

A crescente judicialização dos conflitos sociais no Brasil, intensificada após a Constituição de 1988, trouxe à tona um paradoxo que desafia a efetividade da prestação jurisdicional: de um lado, a imperiosa necessidade de conferir celeridade aos processos; de outro, a garantia inafastável do devido processo legal. Para enfrentar o acúmulo de feitos e a morosidade crônica, o Poder Judiciário incorporou, a partir da Emenda Constitucional n.º 45/2004, uma cultura gerencial baseada em metas de produtividade e indicadores de desempenho capitaneados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Embora tais instrumentos tenham propiciado avanços na racionalização de rotinas, eles suscitam indagações sobre seus reflexos na qualidade das decisões e na concretização dos direitos fundamentais processuais.

A problemática central que norteia esta pesquisa questiona até que ponto as metas de eficiência e produtividade impostas aos tribunais podem comprometer a qualidade das decisões

¹ Graduando do Curso de Direito do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO. E-mail: viniciusfonseca307@outlook.com

² Professor e Coordenador do Curso de Direito do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO. Mestre em Direito pela Universidade de Salamanca. Doutorando em Direito Internacional Privado pela Universidade de Salamanca. E-mail: otto@leaosampaio.edu.br

judiciais e o pleno exercício do devido processo legal. Para responder a essa indagação, o objetivo geral é analisar criticamente como as exigências por celeridade afetam a entrega de uma tutela jurisdicional justa e fundamentada. Para tanto, serão percorridos os seguintes objetivos específicos: contextualizar a adoção de políticas de gestão por resultados no Judiciário, examinando seus fundamentos históricos e institucionais; analisar os principais mecanismos de aferição de produtividade, destacando possíveis conflitos com as garantias processuais; identificar, por meio de dados e estudos de caso, os impactos práticos dessas exigências; e, por fim, avaliar como essa pressão potencialmente interfere no direitos das partes.

A pertinência deste estudo decorre, primeiramente, da dimensão social do problema. O Relatório Justiça em Números 2024 revela que o Poder Judiciário encerrou 2023 com um estoque de 83,8 milhões de processos pendentes, o maior da série histórica. Tais números explicitam o dilema entre a necessidade de celeridade, reafirmada pelo princípio da duração razoável do processo, e a obrigação de assegurar decisões respeitosas ao contraditório, o que afeta diretamente a confiança da sociedade na Justiça. Adicionalmente, identifica-se uma lacuna teórico-prática na literatura nacional, que raramente investiga de forma empírica como os indicadores de desempenho interferem na qualidade técnico-jurídica das decisões. A relevância prática, por sua vez, manifesta-se nos efeitos concretos sobre a rotina dos operadores do direito. Ao conjugar análise normativa, pesquisa empírica e revisão bibliográfica, pretende-se, portanto, oferecer subsídios para a construção de modelos de gestão que conciliem celeridade e qualidade, reafirmando o devido processo legal como parâmetro intransponível de legitimidade democrática das decisões judiciais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

A investigação/escrita científica requer uma abordagem estruturada, onde a metodologia se apresenta como o estudo crítico e a reflexão sobre os diversos caminhos e procedimentos empregados na construção do conhecimento. Ela estabelece os princípios e as regras normativas que conferem rigor e sistematicidade à pesquisa, funcionando como um "saber sobre o saber-fazer das práticas científicas" (Bittar, 2024) e introduzindo o pesquisador aos processos racionais que são a base da validade científica. Segundo Lakatos e Marconi (2025), a finalidade da metodologia, é orientar o pesquisador em todas as etapas do estudo, desde a delimitação do

problema até a análise e apresentação dos resultados, visando alcançar conhecimentos fidedignos e qualificar o saber produzido (Lakatos; Marconi, 2025).

O método, por sua vez, refere-se ao conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo da pesquisa, ou seja, é o trajeto específico e as técnicas selecionadas pelo investigador para atingir os fins propostos, em consonância com os fundamentos metodológicos adotados (Lakatos; Marconi, 2025).

Sob este prisma, foram delimitadas as vertentes metodológicas e os métodos específicos que foram aplicados no presente artigo, os quais estão especificados a seguir.

Quanto à sua finalidade, o presente estudo configura-se como uma Pesquisa Básica Pura. Conforme Gil (2022), a pesquisa básica pura tem como objetivo principal a satisfação do desejo de adquirir conhecimentos, sem uma preocupação imediata com a aplicação prática dos resultados, visando contribuir para o avanço da ciência e a ampliação do entendimento teórico sobre determinados fenômenos.

No que se refere aos seus objetivos, a pesquisa apresenta um caráter Descritivo. A pesquisa descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2025), visa observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos, procurando descobrir sua natureza, características, causas, e relações com outros fenômenos.

Em relação à abordagem, este estudo adotou uma perspectiva predominantemente qualitativa. Para Bittar (2024), a pesquisa qualitativa no campo jurídico se debruça sobre a análise de discursos, o estudo de casos paradigmáticos, a interpretação de normas e a compreensão de fenômenos sociais complexos, sem a pretensão de quantificar ou generalizar estatisticamente os resultados, mas buscando a profundidade e a interpretação contextualizada. A análise do objeto desta pesquisa concentra-se, portanto, na interpretação de textos legais, doutrinários, documentos oficiais, relatórios e estudos acadêmicos, visando compreender a complexidade do fenômeno, as nuances das interações entre as políticas de eficiência e as garantias processuais, e as implicações dessas políticas para a legitimidade e a justiça do sistema.

No que se refere à fonte, o presente artigo utilizou para a coleta de dados a documentação indireta, adotando a pesquisa bibliográfica e documental.

Lakatos e Marconi (2025) define a pesquisa bibliográfica como aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Bittar (2024) ressalta sua importância para o direito, permitindo ao pesquisador conhecer o tema e fundamentar teoricamente sua investigação. Desta forma, foram realizados levantamentos e uma análise crítica da literatura especializada pertinente ao tema, incluindo obras de referência

sobre Teoria Geral do Processo, Direito Constitucional, Administração Pública e Gestão Judiciária. Em paralelo, foram consultados livros, artigos científicos, teses e dissertações que abordam a eficiência judicial, as metas de produtividade, o devido processo legal e os impactos das reformas gerenciais no sistema de justiça. Esta se configurou como etapa fundamental para a análise crítica do objeto de estudo.

Para Lakatos e Marconi (2025), a pesquisa documental vale-se de materiais diversificados e geralmente dispersos, obtidos por fontes oficiais, mas que não foram analisados sob determinado viés científico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. No campo jurídico, Bittar (2024) destaca a relevância da análise de leis, atos normativos e decisões judiciais. Assim, procedeu-se à coleta e análise de um conjunto diversificado de documentos oficiais e fontes primárias. Este corpus documental incluiu a Constituição Federal de 1988, a Emenda Constitucional nº 45/2004, leis processuais, resoluções, portarias e relatórios emitidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – com especial atenção ao relatório "Justiça em Números" –, bem como normativas internas de tribunais. A análise desses documentos permitiu compreender o arcabouço normativo e as diretrizes políticas que orientam a busca por eficiência no Judiciário.

A análise dos dados coletados, fora realizada por meio da análise de conteúdo e da interpretação crítico comparativa. Ademais, buscou-se identificar padrões, convergências, divergências e as implicações dos discursos e práticas relacionados à eficiência e ao devido processo legal, confrontando os achados com o referencial teórico estabelecido. O intuito fora construir uma argumentação sólida e bem fundamentada para responder à pergunta problema e alcançar os objetivos desta pesquisa.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 Princípios constitucionais processuais e prestação jurisdicional

O princípio do devido processo legal, previsto no art. 5º, inciso LIV, da Constituição Federal de 1988, consagra que “ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal”. O axioma supra, tem gênese na locução inglesa "due process of law", que em português traduz-se em “devido processo legal”, todavia, conforme a releitura de Didier Jr. (Didier Jr., 2025, p. 102-113), significa, no sentido técnico, “processo conforme o Direito” e não apenas conforme a lei. A tradução do termo "law" deve ser compreendida como Direito, em acepção ampla, e não restrita à lei formal. Esta interpretação reforça que o devido processo

legal constitui garantia contra o exercício abusivo de qualquer poder – legislativo, administrativo, jurisdicional ou mesmo privado –, devendo assegurar, em todos os âmbitos, a proteção contra arbitrariedades estatais e a injustiça material. Assim, o devido processo legal é compreendido como norma fundamental do sistema de justiça, aplicável a todas as formas de produção normativa (legislativa, administrativa, jurisdicional e negocial). (Didier Jr., 2025).

Didier Jr. (2025) destaca a historicidade do princípio, cuja origem remonta à Carta Magna de 1215, tendo evoluído como cláusula geral de proteção contra a tirania e o arbitramento do poder. Ao longo dos séculos, seu conteúdo incorporou garantias concretas, como o contraditório, a ampla defesa, a publicidade, o juiz natural, a motivação das decisões, a duração razoável do processo e o acesso à justiça. Tais garantias, ao serem constitucionalizadas no Brasil, estruturam o modelo constitucional do processo, compondo o conteúdo mínimo do devido processo legal. No entendimento de Didier, o princípio mantém o caráter de cláusula geral aberta, permanentemente em construção (“obra eternamente em progresso”), permitindo a atualização de seu conteúdo à luz das transformações sociais e institucionais.

O processo devido legal se desdobra em duas dimensões interdependentes: formal (ou processual) e substancial (ou substantiva). A dimensão formal compreende o conjunto de garantias subjacentes à regularidade do procedimento judicial — direito ao contraditório, à ampla defesa, ao juiz natural, à razoável duração do processo — assegurando que o processo seja justo e equilibrado em suas formas (Didier Jr., 2025). Já a dimensão substancial, inspirada no *devido processo legal substantivo* norte-americano, pressupõe não apenas a observância de formas regulares, mas também a produção de decisões materialmente justas, racionais e proporcionais. No Brasil, a dimensão substancial foi incorporada pela jurisdição do Supremo Tribunal Federal como fundamento dos deveres de proporcionalidade e razoabilidade aplicável a todos os atos estatais (STF, RE 374.981, Rel. Min. Celso de Mello, Informativo 381).

Nesse sentido, conforme Didier Jr. (2025), o devido processo legal, em sua acepção substancial, atua como limite ao poder estatal, impondo que leis, atos administrativos ou decisões judiciais observem padrões de justiça e racionalidade, concretizando, assim, o ideal de proteção dos direitos fundamentais. O autor ressalta, ainda, que as dimensões formais e substanciais não se contrapõem, mas se completam: o processo devido é simultaneamente aquele que respeita os ritos constitucionais e produz decisões justas em conteúdo, funcionando como instrumento de realização da dignidade humana e do Estado de Direito. Ademais, por representarem conteúdo do princípio que norteia o presente trabalho, destaco brevemente os princípios/subprincípios da duração razoável do processo, e da eficiência.

O princípio da duração razoável do processo, está expressamente previsto no art. 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal, e consagra que "a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação". Esta garantia representa avanço significativo na proteção do direito fundamental de acesso à justiça, pois reconhece que a prestação jurisdicional, conforme destaca Bernardo Gonçalves (2025), deve garantir, a quem tenha direito, o resultado útil do processo para que possa usufruí-lo em tempo hábil. Contudo, a razoabilidade da duração não se reduz à mera velocidade: é necessário ponderar a complexidade do caso, o comportamento das partes, a atuação dos órgãos estatais e a disponibilidade de recursos judiciais. Marinoni (2017) aponta que a duração razoável deve ser compreendida não como rapidez máxima, mas como "duração adequada ao tipo de litígio, respeitando a amplitude do direito de defesa".

Por sua vez, o princípio da eficiência, inscrito no art. 37, caput, da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998, constitui diretriz fundamental para toda a Administração Pública, incluindo o Judiciário. Conceitualmente, a eficiência exige que a Administração atue com "rapidez, perfeição e rendimento", conforme Gasparini (2012).

Assim, em análise global dos institutos em pauta, conclui-se que o devido processo legal vai além da forma processual e envolve substância de justiça e proporcionalidade, e a pressão por eficiência quantitativa, ao reduzir o tempo dedicado à análise individualizada e a fundamentação substancial das decisões, compromete, potencialmente, tanto a dimensão formal quanto a substancial do devido processo legal, ameaçando sua função primordial de garantir a justiça e a legitimidade das decisões estatais, conforme leitura contemporânea dos autores destacados, mormente, Didier Jr.

2.2.2 A gênese da reforma gerencial: diagnóstico de crise e a institucionalização da eficiência

A manifestação do fenômeno da judicialização no Brasil, caracterizada pela crescente transferência de decisões relativas às questões sociais, políticas e econômicas para o Poder Judiciário, intensificou-se significativamente após a promulgação da Constituição Federal de 1988. Ao ampliar o catálogo de direitos fundamentais e universalizar o acesso à justiça, a Carta Magna fomentou uma cultura de reivindicação de direitos pela via judicial, fenômeno conhecido como judicialização. Essa expansão da cidadania, contudo, não foi acompanhada por uma reestruturação proporcional da máquina judiciária, resultando em uma sobrecarga processual crônica que rapidamente se converteu em morosidade (Sátiro; Sousa, 2021).

Essa realidade fática, traduzida em milhões de processos acumulados, é acentuada por diversos fatores, dentre os quais, Castelliano, Guimarães e Gomes (2021) destacam o baixo custo relativo para o ajuizamento de ações, que desincentiva a busca por soluções alternativas, a ausência de mecanismos eficazes para lidar com litigantes repetitivos e a grande quantidade de execuções fiscais, que representam uma parcela significativa do acervo, agravam ainda mais o quadro de morosidade. Ainda segundo os autores supracitados, o próprio Judiciário assume tarefas que extrapolam sua função jurisdicional estrita, como a coleta de provas ou a localização de devedores e bens, consumindo tempo e recursos que poderiam ser direcionados à atividade-fim de julgar. De certo, esse cenário de sobrecarga e morosidade mina a confiança na justiça e gera uma crise que requer soluções que conciliem celeridade e efetividade.

2.2.3 A resposta institucional: a emenda constitucional nº 45/2004, o CNJ e a cultura das metas de produtividade

A resposta institucional a essa crise de desempenho foi a Emenda Constitucional nº 45 de 2004. Seu impacto foi duplo. Primeiramente, inseriu no rol de direitos fundamentais o princípio da "duração razoável do processo" (art. 5º, LXXVIII, CF/88). Em segundo lugar, criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), um órgão de controle externo com a missão precípua de realizar o planejamento estratégico e o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário (Sátiro; Sousa, 2021).

Com o CNJ, a busca pela eficiência tornou-se uma política nacional, centralizada e monitorada. A reforma administrativa implementada insere-se em um movimento global de reforma do Estado conhecido como *New Public Management* (NPM), ou gerencialismo. Autores como Bresser-Pereira descrevem a NPM como uma resposta à crise do modelo burocrático-weberiano, propondo uma administração orientada por resultados que incorpora ferramentas do setor privado, como planejamento estratégico e avaliação de desempenho (Bresser, 1998).

A política judiciária do CNJ representa uma apropriação direta dessa lógica. A criação de metas, *rankings* de desempenho e indicadores como o Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) são manifestações do paradigma gerencialista. Essa transição altera a forma como a atividade judicial é concebida: a lógica da *justeza*, focada na correção do procedimento, é substituída pela da *performance*, focada na otimização de recursos. O "bom juiz", nesse novo modelo, é aquele que consegue "baixar" um maior número de processos em menor tempo (Castelliano; Guimarães; Gomes, 2021).

2.2.4 Indicadores de desempenho judicial no brasil

2.2.4.1 O sistema de estatísticas do poder judiciário e o relatório justiça em números

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), desde 2004, publica anualmente o Relatório Justiça em Números, instrumento oficial de coleta, consolidação e divulgação de dados estatísticos sobre o Poder Judiciário brasileiro. A metodologia do CNJ utiliza o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), integrado à plataforma Datajud, para coligir informações de forma padronizada e uniforme dos 91 órgãos do Judiciário (tribunais estaduais, federais, do trabalho, eleitoral, militar e Cortes superiores).

O Relatório Justiça em Números 2024 (CNJ, 2024), ano-base 2023, em sua 21ª edição, apresenta os seguintes dados consolidados: foram distribuídos 35,3 milhões de processos novos em 2023, o maior número da série histórica de quase 20 anos, representando aumento de 9,4% em relação a 2022; foram julgados 33,2 milhões de processos e baixados aproximadamente 4,98 milhões de casos; a taxa de congestionamento alcançou 70,5%, a segunda menor em 15 anos; o acervo processual totalizou 83,8 milhões de ações em tramitação, das quais 18,5 milhões estavam suspensas.

Esses dados revelam o contexto de massificação processual que exerce pressão estrutural sobre o sistema judiciário por eficiência quantitativa. A disponibilidade de indicadores quantitativos precisos contrasta com a ausência de métricas qualitativas equivalentes, moldando gestão judiciária focada prioritariamente em volume.

2.2.4.2 Taxa de congestionamento

A taxa de congestionamento constitui indicador que mede, em percentual, quantos processos em tramitação não foram solucionados em relação ao total tramitado. Sua fórmula é: $(\text{Pendentes de baixa}) / (\text{Pendentes de baixa} + \text{Total de baixados}) \times 100$. Em 2023, a taxa de congestionamento bruta do Judiciário brasileiro foi de 70,5%, significando que aproximadamente 70,5% dos processos tramitados permaneciam sem solução ao final do período.

Para o Tribunal de Justiça do Ceará (2023), especificamente, a taxa de congestionamento bruta diminuiu de 67,4% em 2022 para 65,7% em 2023, indicando redução do estoque relativo. Apesar da melhora, a taxa permanece elevada, refletindo acúmulo processual persistente. A meta institucional do CNJ busca continuamente a redução desta

taxa mediante pressão por julgamentos de maior volume. Todavia, a redução de congestionamento sem melhoria correspondente de qualidade decisória constitui ganho meramente estatístico, não necessariamente material (CNJ, 2024)

2.2.4.3 Índice de produtividade dos magistrados (ipm)

O Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) mede a média de processos baixados por magistrado, calculado como: Processos baixados / Número de magistrados. Em 2023, cada magistrado concluiu uma média de 8,6 casos por dia útil, configurando aumento de 6,8% em relação a 2022. Dados do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro indicam que seus magistrados, entre os mais produtivos do país, julgam em média 2.391 processos por ano, desempenho 28% superior à média da Justiça Estadual (1.874 processos).

A valorização central do IPM na avaliação de desempenho gera consequência significativa: magistrados com maior carga de trabalho tendem a receber mais promoções, reconhecimento e acesso a posições de liderança. A hipervalorização do IPM na gestão judiciária cria incentivos estruturais que também priorizam quantidade sobre qualidade. Magistrados sob pressão para elevar IPM precisam reduzir tempo dedicado a cada caso, comprometendo análise individualizada, fundamentação adequada e consideração plena das alegações das partes (CNJ, 2024).

2.2.4.4. Índice de atendimento à demanda (iad) e tempo médio de duração dos processos

O Índice de Atendimento à Demanda (IAD) mensura a relação entre processos baixados e casos novos, refletindo se a Justiça está acompanhando o ritmo de ingresso de demandas. Em 2023, o TJCE atingiu IAD de 104,6%, indicando que julgou mais casos do que recebeu, contribuindo para redução do acervo. O tempo médio de tramitação varia significativamente conforme o tipo de ação e grau de jurisdição. O TRT-13, por exemplo, mantém tempo médio de tramitação de apenas 3 meses no segundo grau, um dos menores do país.

Contudo, não foram localizados dados públicos consolidados sobre tempo médio de tramitação desagregado por tipo de causa e complexidade. A ausência de dados oficiais robustos sobre duração correlacionada com qualidade decisória impede avaliar se a redução de tempo de tramitação representa verdadeira melhoria de acesso à justiça ou apenas apressamento processual que compromete adequação da tutela jurisdicional (CNJ, 2024).

2.2.4.5 Taxa de reforma de sentenças como indicador qualitativo

A taxa de reforma (ou reversão) de sentenças em graus recursais constitui indicador potencialmente relevante de qualidade decisória, evidenciando quantas decisões de primeiro grau foram modificadas em recurso (TJBA, 2023). Embora teoricamente importante, não foram identificados dados públicos consolidados sobre taxas de reforma em nível nacional desagregados por tribunal ou magistrado.

O Tribunal de Justiça da Bahia (2023) realizou estudo localizado sobre taxa de reforma em Câmaras Criminais (período 2019-2022), indicando taxa geral de 39,1% de recursos providos, com variação anual de 35,7% a 40,6%. Contudo, tais estudos são exceção, não regra. A lacuna informacional é significativa: a ausência de indicador sistemático de qualidade decisória em bases públicas perpetua gestão judiciária refém de métricas quantitativas.

2.2.5 Pressão institucional por produtividade e seus efeitos

2.2.5.1 As metas nacionais do CNJ e a gestão por resultados

A Resolução CNJ nº 325/2020, que estabelece a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2021-2026, instituiu sistema de Metas Nacionais e de monitoramento de desempenho visando à "concretização dos macrodesafios" do Judiciário. A Meta Nacional 1 – julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos no período – constitui objetivo contínuo obrigatório durante todo o ciclo 2021-2026.

A fórmula de cálculo inclui processos novos, entrantes e redistribuídos, excluindo suspensos e sobrestados, visando assegurar que o Judiciário não acumule indefinidamente acervo processual. Em 2024, a Meta 1 foi cumprida com 110,46% de eficiência: foram distribuídos aproximadamente 22,9 milhões e julgados 25,3 milhões de processos. Além da Meta 1, existem Metas Nacionais 2 a 11, incluindo julgamento de processos antigos, estímulo à conciliação, priorização de ações coletivas e ambientais, entre outras.

Contudo, a ênfase institucional recai sobre a Meta 1, que se tornou "norte" da gestão judiciária. Magistrados e tribunais são avaliados, comparados e ranqueados conforme cumprimento de metas, gerando competição entre órgãos e incentivos estruturais para maximização de volume. (Manzi; Sousa, 2021)

2.2.5.2 A hipótese da produtividade exógena dos magistrados

A relação entre demanda processual (carga de trabalho) e produtividade de magistrados tem sido objeto de investigação científica há décadas. Beenstock e Haitovsky (2004) desenvolveram modelo matemático que ficou conhecido como "hipótese da produtividade exógena dos magistrados", demonstrando que pressões externas não controladas pelos magistrados – como aumento de demanda por serviços judiciais – exercem forte influência em sua produtividade. Especificamente, quando há acréscimo na carga de trabalho, magistrados tendem a aumentar a produção (julgar mais processos), reduzindo o tempo dedicado a cada caso, como mecanismo de evitar acúmulo descontrolado de estoque processual.

No contexto brasileiro, Gomes; Guimarães (2017, 2019), em análise de Revista de Administração Pública, confirmaram relação positiva entre demanda e produção judicial em tribunais estaduais, validando a hipótese. Castro (2011) adicionalmente demonstrou que "o sistema possui mecanismos autorreguladores: quando a carga de processos pendentes aumenta, a taxa de atendimento da demanda também cresce, impedindo que o estoque de processos na serventia entre em trajetória explosiva".

A implicação crítica é que magistrados não aumentam produtividade necessariamente porque desejam, mas porque estão estrangulados estruturalmente pela pressão exógena de demanda massiva. Tal constatação problematiza a atribuição simplista de "eficiência" aos magistrados altamente produtivos: sua produtividade pode refletir não excelência profissional, mas resposta estressante a pressão institucional (Castro, 2011).

2.2.5.3 As patologias da celeridade: distorções do devido processo e evidências empíricas

A pressão abstrata por números, arquitetada pelo modelo gerencial do CNJ, manifesta-se em patologias concretas que afetam a qualidade da prestação jurisdicional, precarizam as condições de trabalho e geram um ciclo de adoecimento institucional. A busca incessante por metas quantitativas, quando confrontada com a realidade de sobrecarga processual, pode corromper a prática judicial e violar garantias fundamentais do devido processo legal.

Um estudo de 2024 (Silva, 2024) examinou o fenômeno de "decisões-padrão" – decisões judiciais não individualizadas, baseadas em modelos predefinidos – constatando que "sob pressão de sobrecarga de casos e congestionamento do calendário judiciário", magistrados frequentemente adotam fundamentação "genérica, inútil e meramente formal", sem "substrato real" no caso concreto.

Um exemplo paradigmático do paradoxo da eficiência é o caso da juíza Angélica Chamon Layoun, demitida pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS) após um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) que a acusou de utilizar despachos e sentenças padronizadas em aproximadamente 2.000 processos cíveis. A acusação central foi a de que a magistrada, ao desarquivar processos já julgados para emitir novas sentenças com o mesmo conteúdo, visava "melhorar seus índices de produtividade", o que foi considerado um "desvio funcional grave" (G1, 2025).

Se a tentativa de se adaptar à pressão por produtividade pode levar ao desvirtuamento da prestação jurisdicional, a submissão a ela sob condições precárias leva ao adoecimento. A I Pesquisa Diagnóstica da Magistratura do Estado do Ceará oferece um retrato contundente dessa realidade. Segundo o levantamento, 94,5% dos magistrados cearenses consideram a carga de trabalho desproporcional à estrutura oferecida; 80% relatam problemas de saúde relacionados ao trabalho; 78% sofrem com "estados emocionais adversos, como ansiedade e depressão"; e 78,8% sentem-se "desamparados pelo sistema". (ACM, 2024)

A perspectiva da saúde ocupacional oferece um enquadramento teórico para esse fenômeno. Conforme pesquisa de saúde ocupacional de 2015, a "medição do desempenho individual", pilar do modelo gerencial, é apontada como uma das principais causas da precarização (Gondim, 2018). O sofrimento psíquico emerge do conflito agudo entre a obrigação de produzir números e a impossibilidade de realizar um trabalho de qualidade.

Segundo estudo promovido por Soldera e Martins (2024), esse esgotamento profissional crônico pode ser diagnosticado como a Síndrome de *Burnout*, um estado que se desenvolve através de fases progressivas de estresse — alerta, resistência e, por fim, quase-exaustão. O adoecimento, portanto, não é uma falha individual, mas uma consequência sistêmica e previsível do modelo de gestão imposto. Estudos internacionais (Rogers *et al.*, 1991; Lipp; Malagris, 1995; Yeung, 2018) indicam que stress excessivo interfere com "raciocínio lógico, memória e habilidade de decisão", sugerindo que magistrados sob pressão extrema tendem a tomar decisões menos fundamentadas, menos reflexivas, potencialmente menos justas.

2.2.6 Caminhos e alternativas para resolução da dicotomia entre a celeridade e o devido processo legal

Diante dessa complexa tensão, torna-se fundamental buscar caminhos que permitam conciliar a necessária celeridade com o respeito às garantias fundamentais. A tecnologia é frequentemente apontada como parte da solução, podendo otimizar tarefas repetitivas e auxiliar

na gestão do fluxo processual. No entanto, sua implementação no Judiciário brasileiro enfrenta desafios, como a diversidade de sistemas e a falta de padronização, que podem limitar seu impacto na melhoria da prestação jurisdicional e na produção de informações confiáveis para a gestão (Oliveira; Cunha, 2020). A pesquisa sobre tendências organizacionais do CNJ e PNUD (s.d.) também reforça a necessidade de investimento em capacidade institucional para a inovação.

Segundo Medina (2024) e Nascimento (2024) outra via promissora é a expansão e qualificação dos métodos adequados de solução de conflitos, como a mediação e a conciliação. Incentivados pela legislação processual, esses métodos podem aliviar a sobrecarga do Judiciário, promover soluções mais rápidas e adaptadas às necessidades das partes, e fomentar uma cultura de diálogo e pacificação social. Ferramentas como a escuta ativa são cruciais para a eficácia desses processos. No entanto, a mera existência desses mecanismos pode não ser suficiente, como sugere o estudo de Sátiro; Sousa (2021), que não encontrou relação estatisticamente significativa entre a quantidade de conciliadores e a produtividade dos tribunais estaduais, indicando a necessidade de uma implementação estratégica e qualificada.

A reformulação das próprias metas de produtividade é um caminho central. Oliveira e Cunha (2020) propõem uma abordagem que transcenda a mera contagem de processos baixados, incorporando aspectos qualitativos e considerando a complexidade dos casos. Isso porque indicadores que valorizem a qualidade da fundamentação, o respeito aos prazos razoáveis para análise e o índice de satisfação dos usuários poderiam oferecer um contraponto à visão puramente quantitativa (Oliveira; Cunha, 2020). Afinal, os próprios ideais da Nova Gestão Pública incluem a qualidade do serviço e a orientação ao cidadão como metas, e não apenas a eficiência numérica.

Em síntese, a dicotomia entre celeridade e o devido processo legal no Judiciário brasileiro exige uma reflexão contínua sobre os modelos de gestão e avaliação adotados (Medina, 2024). A busca por eficiência, embora legítima e necessária diante da alta demanda, não pode ocorrer em detrimento das garantias constitucionais. A solução para essa tensão passa pela adoção de práticas inovadoras, pela valorização de métodos consensuais e, sobretudo, por um redesenho dos mecanismos de avaliação que reconheçam a qualidade e o respeito ao devido processo legal como dimensões indissociáveis da eficiência judicial.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou criticamente o paradoxo da eficiência no Judiciário brasileiro, investigando a tensão fundamental entre pressão institucional por produtividade quantitativa em massa e a preservação das garantias constitucionais do devido processo legal.

Os objetivos foram progressivamente atingidos. Foram conceituados e diferenciados os princípios de eficiência, efetividade e devido processo legal, evidenciando suas interações e potenciais tensões. Foram examinados os principais indicadores de desempenho judicial, identificadas suas fontes (CNJ), metodologias e limitações críticas (ausência de métricas qualitativas). Foi analisada a literatura científica sobre efeitos da pressão por produtividade, confirmando-se a "hipótese da produtividade exógena". Identificaram-se manifestações concretas do paradoxo (padronização decisória, decisões genéricas, stress ocupacional). Propuseram-se caminhos para harmonização (indicadores qualitativos, métodos consensuais).

Os dados oficiais de 2023 (CNJ, 2024) demonstram êxito significativo em produtividade: o Judiciário brasileiro julgou 33,2 milhões de processos em 2023, com crescimento de 6,8% em produtividade; cada magistrado julgou média de 8,6 casos/dia; a taxa de congestionamento atingiu 70,5%, a segunda menor em 15 anos. Todavia esses êxitos quantitativos ocorrem simultaneamente a ausência sistemática de indicadores qualitativos, a relatos de padronização decisória inadequada, a evidências de stress ocupacional em maior porcentagem de magistrados, e à escassez de pesquisa empírica que correlacione pressão por produtividade com qualidade decisória. O paradoxo está explicitado: a gestão judiciária atingiu metas quantitativas relevantes, mas o sistema não mensura se essa produtividade mantém ou reduz qualidade decisória. Assim, a hipótese principal foi confirmada pela literatura e evidências indiretas: a pressão por produtividade quantitativa pode induzir práticas de julgamento inadequadas que comprometem o devido processo legal.

O presente trabalho oferece síntese crítica integrada de literatura sobre indicadores judiciários, dados oficiais do CNJ, doutrina processual e casos concretos de padronização decisória, revelando explicitamente o paradoxo da eficiência e sua manifestação na gestão judiciária brasileira, o qual não é meramente teórico, possuindo consequências práticas para a qualidade da tutela jurisdicional oferecida aos cidadãos. Isso porque um Judiciário que cumpre a Meta 1 do CNJ, mas produz decisões padronizadas, inadequadas ou injustas não é eficiente, ou está de fato modernizado, mas sim confundido eficiência com rapidez ilógica, deixando de lado a sua função precípua de dizer o direito e promover a justiça. A preservação do Estado de Direito depende de Judiciário que seja simultaneamente célere e justo, eficiente e efetivo, produtivo e qualificado. O desafio contemporâneo da Administração da Justiça brasileira é exatamente este: construir modelo de gestão que integre essas dimensões, rejeitando o falso

dilema de que qualidade é inimiga de celeridade, ou que quantidade é necessariamente inimiga de adequação.

Nesse diapasão, sugere-se que pesquisas posteriores investiguem empiricamente, no contexto brasileiro, a relação entre pressão por produtividade e qualidade decisória, preenchendo lacuna informacional crítica identificada neste trabalho, visto que apenas com compreensão mais profunda dessa relação será possível formular políticas públicas de Administração da Justiça que efetivamente superem o paradoxo e ofereçam ao Brasil um Judiciário eficiente e justo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO CEARENSE DE MAGISTRADOS (ACM). **ACM divulga I Pesquisa Diagnóstica da Magistratura Cearense**. Fortaleza, 2024. Disponível em: <http://acmag.org.br/2024/06/acm-divulga-i-pesquisa-diagnostica-da-magistratura-cearense-em-serie-de-postagens/>. Acesso em: 23 out. 2025.

BEENSTOCK, Michael; HAITOVSKY, Yosef. **Does the appointment of judges increase the output of the judiciary?** International Review of Law and Economics, Amsterdam, v. 24, n. 3, p. 351-369, 2004. DOI: 10.1016/j.irl.2004.01.001

BITTAR, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa Jurídica - 18ª Edição 2024**. 18. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024. E-book. pág.1. ISBN 9788553622320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553622320/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 mai. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário n. 374.981/SP**. Relator: Min. Celso de Mello. Brasília, DF, julgado em 2004. Informativo STF n. 381. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=2279195>. Acesso em: 15 set. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan. 1998. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/360/365>. Acesso em: 23 out. 2025.

CASTELLIANO, Caio; GUIMARÃES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir de Oliveira. **Fatores que aumentam o tempo do processo judicial no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. 402-420, mar./abr. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/kL4GCCq4RSzxPRC5D5FXx3J/>. Acesso em: 2 maio 2025.

CASTRO, Alexandre Samy de. **Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA),

2011. 78 p. Texto para Discussão n. 1609. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1572>. Acesso em: 15 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2024: ano-base 2023**. Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas/judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 4 maio 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Justiça 4.0: inovação e efetividade na realização da Justiça para todos**. [S.l.]: CNJ/PNUD, [s.d.]. Disponível em: <https://www.jfms.jus.br/noticias/janeiro-2021/cnj-e-pnud-buscam-profissionais-para-implantacao-de-programa-justica-40>. Acesso em: 2 set. 2025.

DIDIER JR., Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual Civil, Parte Geral e Processo de Conhecimento**. 27. ed. Salvador: JusPodivm, 2025. v. 1. p. 102–113. ISBN 9788544258804.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. **Curso de Direito Constitucional**. 17. ed. Salvador: JusPodivm, 2025. 1872 p. ISBN 9788544259603. p. 488–489.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 17. ed. atualizada por Fabrício Motta. São Paulo: Saraiva, 2012. 1184 p. ISBN 9788502149229.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p. 42. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

GLOBO. **Juíza é demitida por copiar sentenças no RS**. G1, 14 jul. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2025/07/14/juiza-demitida-tj-rs.ghtml>. Acesso em: 20 out. 2025.

GONDIM, A. A. et al. **O impacto do processo de precarização laboral em serviços de saúde e suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores**. Physis: Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 123-133, 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582018000100004. Acesso em: 23 out. 2025.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), 2011. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wpcontent/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf. Acesso em: 4 maio 2025.

KIM, Richard Pae; SILVA, Fabiana Andrade Gomes. **A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça**. Revista CNJ, Brasília, DF, v. 4, n. 1, p. 207-218, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/121>. Acesso em: 1 maio 2025.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. pág.14. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/>. Acesso em: 6 de maio 2025.

LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. N. **Diferenças de sintomas de stress apresentados por executivos e gerentes**. Estudos de Psicologia (Campinas), v. 12, n. 2, p. 271–278, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/9CHGKL5JLkzQb4LJZ8QsDhC/?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2025.

MANZI, Renan Marçal; SOUSA, Marcos de Moraes. **A relação entre demanda e desempenho dos magistrados: investigação de um modelo funcional em forma de U invertido**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 5, p. 1215-1231, set./out. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220210027>. Acesso em: 23 out. 2025.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. **Direito Processual Civil: teoria geral do processo**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017. ISBN 9788520372418.

MEDINA, Gabriela Pisani. **Da obrigatoriedade da designação de audiência de mediação nas ações de jurisdição contenciosa, como fomento ao tratamento adequado à solução dos conflitos**. Revista da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ): Justiça Multiportas e o Paradigma da Adequação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 134-148, 2024. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/justica_multiportas/edicoes/2_2024/pdf/GABRIEA%20PISANI%20MEDINA.pdf. Acesso em: 4 maio 2025.

NASCIMENTO, Viviane Helbourn de Almeida do. **A mediação como meio adequado à solução de litígios estruturais em mobilidade urbana: o caso da Supervia**. Revista da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ): Justiça Multiportas e o Paradigma da Adequação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 34-56, 2024. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/justica_multiportas/edicoes/2_2024/pdf/VIVIAN%20HELBOURN%20DE%20ALMEIDA%20DO%20NASCIMENTO.pdf. Acesso em: 4 maio 2025.

OLIVEIRA, F. L.; CUNHA, M. P. **Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia**. Revista Direito GV, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1–26, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/RvqncfcBvkKNhpdZYVRX93x/?lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2025.

ROGERS, C. P.; EELLS, G. T.; SHOWALTER, K. E. **Judicial stress and its impact on decision-making: a model of cognitive strain and performance degradation**. Judicature, v. 75, n. 3, p. 123–131, 1991.

SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. **Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça**. Revista Direito GV, São Paulo, v. 17, n. 1, e2107, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/3ztdPFbxMfQd9z486d3vTFB/>. Acesso em: 4 maio 2025.

SILVA, João Eduardo da. **O “não” como pseudofundamentação nas decisões-padrão: apontamentos críticos.** 2024. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/70401/1/O%20%E2%80%9Cn%C3%A3o%E2%80%9D%20como%20pseudofundamenta%C3%A7%C3%A3o%20nas%20decis%C3%B5es-padr%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 14 set. 2025.

SOLDERA, Lucas Martins; MARTINS, Silvia Regina. **O sofrimento psíquico no trabalho: uma análise sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho.** Boca: Revista da Esmec, v. 17, n. 51, p. 134–151, 2024. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/3645>. Acesso em: 23 out. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Estudo sobre a taxa de reforma da decisão do 1º grau no âmbito das Câmaras Criminais (2019-2022).** Salvador, 2023. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wpcontent/uploads/2023/10/Relatório-Estudo-Taxa-de-Reforma-da-Decisão-do-1ºG-v1.0.pdf>. Acesso em: 23 out. 2025.

YEUNG, Luciana Luk-Tai; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Além dos “achismos” e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros.** Economia Aplicada, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 643-663, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eco/a/NfW7DvRjbyN8H8f8SnRhyrq/>. Acesso em: 4 maio 2025.

YEUNG, W. C. **Judges under stress: an examination of outcomes predicted by the model of judicial stress.** Judicature, v. 102, n. 3, p. 45–59, 2018. Disponível em: <https://judicature.duke.edu/articles/an-examination-of-outcomes-predicted-by-the-model-of-judicial-stress/>. Acesso em: 17 jul. 2025.