

IMPACTO ECONÔMICO DA LENTIDÃO JUDICIAL: O PAPEL DA JURIMETRIA E DO PPCP NA EFICÁCIA DO SISTEMA DE PRODUÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO⁹⁰⁸

ECONOMIC IMPACT OF JUDICIAL SLOWNESS: THE ROLE OF JURIMETRICS AND PPCP IN THE EFFECTIVENESS OF THE JUDICIARY'S PRODUCTION SYSTEM

Jeverson Luiz Quintieri

Doutorando pela Faculdade Autônoma de Direito (FADISP), Mestre pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), MBA em Poder Judiciário pela FGV-Direito Rio, Especialista em Engenharia da Produção pela Universidade Estácio de Sá, Especialista em Direito Penal e Direito Processual Penal pela Universidade Estácio de Sá, Membro da Academia Mato-grossense de Magistrados (AMA), ocupante da Cadeira nº 24, Professor da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, Professor da Escola Superior da Magistratura de Mato Grosso – ESMAGIS – MT, Professor da Escola da Magistratura Mato-grossense – EMAM, Autor da obra “O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar”, Autor do método ORDEM de gestão para resultados em unidades judiciais, Autor do método de Eliminação de Estoque e de Controle de Produção (MEECP), Conteudista em curso de Método de Análise e de Solução de Problemas (MASP) pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Finalista do Prêmio Inovare 10 anos, Autor do projeto gafanhoto – prática deferida no Prêmio Inovare (edição X, 2013), Juiz de Direito titular do 3º Juizado Cível de Cuiabá/MT. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8089-7329>. E-mail: jeverson.quintieri@gmail.com

Antonio Sérgio Cordeiro Piedade

Doutor e Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Professor de Direito Penal e Direito Processual Penal da Faculdade de Direito e do Programa de Mestrado (PPGD) da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Professor da Escola Superior do Ministério Público do Estado de Mato Grosso, Professor da Escola Superior do Ministério Público do Estado de São Paulo, Membro da Academia Mato-Grossense de Direito- AMD, Líder do Grupo de Pesquisa Cadastrado no CNPq Tutela Penal dos Bens Jurídicos Difusos. Procurador de Justiça do MP/MT, Coordenador do CEAF- Escola Institucional do MPMT. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7972-4268>. E-mail: as.piedade@uol.com.br

RESUMO: O artigo analisa o impacto econômico da morosidade judicial no Brasil, o potencial da jurimetria e do

Planejamento, Programação e Controle de Produção (PPCP) para mitigar os efeitos dessa morosidade,

⁹⁰⁸ Artigo recebido em 21/07/2025 e aprovado em 19/12/2025.

além da efetividade dessa iniciativa no sistema de produção do Poder Judiciário. Utilizando uma abordagem qualitativa, descritiva e raciocínio dedutivo, parte dos conceitos básicos e gerais sobre o tema para aferir especificamente o impacto econômico da morosidade judicial e o papel da jurimetria e do PPCP na efetividade do sistema de produção do Poder Judiciário. A investigação bibliográfica enfrenta o problema traduzido pelas seguintes questões: Como a morosidade judicial impacta a economia brasileira? Nesse contexto, de que forma a jurimetria e o PPCP podem contribuir para aumentar a eficiência do Poder Judiciário? Consta-se que o Poder Judiciário carece de estrutura para enfrentar a demanda que lhe é direcionada; que a morosidade judicial impede não só o acesso à ordem jurídica justa como também a eficiência desse Poder; além do que a Justiça brasileira tem sido sistematicamente condenada pela Corte Interamericana, especialmente quando compromete direitos fundamentais. O problema, porém, não se resolve apenas com a edição de leis, uma vez que o custo da morosidade judicial é alto e que a ineficiência impede o Poder Judiciário de funcionar como elemento de correção das imperfeições do mercado. Conclui-se que a jurimetria é uma aliada estratégica nesse processo e que é necessário empregar novos métodos, como o PPCP, um complemento maximizador da eficiência do processo produtivo para garantir os resultados a serem atingidos.

PALAVRAS-CHAVE: morosidade; custo; jurimetria; PPCP; Poder Judiciário.

ABSTRACT: The article analyzes the economic impact of judicial delays in Brazil, the potential of legal analytics (jurimetrics) and Production Planning, Scheduling, and Control (PPSC) to mitigate the effects of these delays, as well as the effectiveness of this initiative within the judicial system's production framework. The study — employing a qualitative, descriptive approach and deductive reasoning — begins with basic and general concepts about the topic to specifically assess the economic impact of judicial delays and the role of jurimetrics and PPSC in improving the effectiveness of the judicial system's production processes. In terms of methodology, the bibliographic investigation addresses the problem through the following questions: How do judicial delays impact the Brazilian economy? In this context, how can jurimetrics and PPSC contribute to increasing the efficiency of the judiciary? It is observed that the judiciary lacks the structure to handle the demand directed at it; judicial delays not only hinder access to fair legal outcomes but also undermine the efficiency of this branch of government. However, the issue cannot be resolved merely by enacting new laws, as the cost of judicial delays is high, and inefficiency prevents the judiciary from functioning as a corrective mechanism for market imperfections. The conclusion is that jurimetrics is a strategic ally in this

process and that new methods, such as PPSC, should be employed as complementary tools to maximize the efficiency of the production process and ensure the desired outcomes are achieved.

KEYWORDS: delay; cost; jurimetry; PPCP; Judiciary.

INTRODUÇÃO

A morosidade judicial é uma realidade no cenário nacional e global, um problema que se arrasta por muito tempo sem a adoção de uma solução efetiva, além de gerar um alto custo para o Brasil em termos de investimentos.

Para solucionar este grave problema, foram adotadas diversas soluções, por exemplo, algumas mudanças legislativas e o emprego de jurimetria e de inteligência artificial.

Recentemente, na tentativa de se modernizar, a Suprema Corte “...lançou nesta segunda-feira (16) a MARIA, ferramenta de inteligência artificial com o objetivo de remodelar a produção de conteúdo no Tribunal, conforme afirmou o presidente da Corte, ministro Luís Roberto Barroso [...]”⁹⁰⁹.

Ante a relevância do tema, o artigo proposto tem como problema central analisar o impacto econômico da morosidade judicial e o papel da jurimetria e do Planejamento, Programação e Controle de Produção

(PPCP) na efetividade do sistema de produção judicial. Por esta razão, como objetivo geral, pretende-se investigar o impacto econômico da morosidade judicial no Brasil e avaliar o potencial da jurimetria e do PPCP para mitigar seus efeitos negativos.

São objetivos específicos da pesquisa: analisar os custos econômicos associados à morosidade judicial no Brasil e apurar a relevância da aplicação da jurimetria e do PPCP no sistema de produção do Poder Judiciário.

Quanto à metodologia, o trabalho emprega uma abordagem qualitativa, haja vista que os resultados são identificados por intermédio de um critério valorativo, logo, não numérico. A pesquisa é descritiva e utiliza o raciocínio dedutivo, pois parte dos conceitos básicos e gerais sobre o tema para aferir, especificamente, o impacto econômico da morosidade judicial e o papel da jurimetria e do PPCP na efetividade do sistema de produção judicial. Quanto aos procedimentos, a investigação foi bibliográfica.

O tema, atual e relevante, fundamenta a elaboração de um estudo detalhado sobre o impacto econômico da morosidade judicial e o papel da jurimetria e do PPCP na efetividade do sistema de produção judicial. Não se pretende, no entanto, esgotar o debate, mas estimular a discussão sobre o impacto econômico da morosidade judicial no Brasil e

⁹⁰⁹ NOTÍCIAS.STF.JUS.BR. Brasília-DF, 2024. Disponível em: [https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-lanca-maria-ferramenta-de-inteligencia-](https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-lanca-maria-ferramenta-de-inteligencia-artificial-que-dara-mais-agilidade-aos-servicos-do-tribunal/)

[artificial-que-dara-mais-agilidade-aos-servicos-do-tribunal/](https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-lanca-maria-ferramenta-de-inteligencia-artificial-que-dara-mais-agilidade-aos-servicos-do-tribunal/). Acesso em: 11 jan. 2025.

acerca do potencial da jurimetria e do PPCP para mitigar seus efeitos negativos.

Em termos de estrutura metodológica, após a Introdução, é trazido o problema da morosidade judicial (2) quanto à garantia do acesso à justiça (2.1), em relação ao princípio da eficiência (2.2) e no que tange ao custo envolvido (2.3). Na sequência, o foco do artigo se volta para a jurimetria e para o PPCP como ferramentas de eficiência judicial (3); por derradeiro, delineiam-se as considerações finais ao estudo proposto (4).

1. MOROSIDADE JUDICIAL

A morosidade judicial é multissecular e que afeta a todos⁹¹⁰: “não se trata, no entanto, de um problema exclusivamente brasileiro, mas de um fenômeno mundial”⁹¹¹. São muitos os países que também a enfrentam e que têm adotado medidas legislativas para assegurar o direito a um julgamento em prazo razoável⁹¹².

De acordo com dados fornecidos pelo Conselho Nacional de Justiça,

*Quase 84 milhões de processos em tramitação, distribuídos por 91 tribunais (mais de 80% na Justiça Estadual), passam nas mãos de 18 mil juízes e 275 mil servidores brasileiros para serem solucionados. Um índice de judicialização que não para de crescer e que chegou, em 2023, a 35 milhões de novos casos, um aumento de quase 9,5% em relação ao ano anterior*⁹¹³.

Os números demonstram, de forma cristalina, que o Poder Judiciário não possui estrutura para dar vazão a um número tão grande e crescente de demandas. O Ministro Luís Roberto Barroso, atual presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, observa: “não existe nenhum Judiciário no mundo com o volume de litigiosidade que o Brasil tem [...]”⁹¹⁴.

Segundo informações do Conselho Nacional de Justiça: “A Justiça brasileira baixou, em 12 meses até outubro deste ano, ao menos 39

⁹¹⁰ MOREIRA, José Carlos Barbosa. A duração dos processos: alguns dados comparativos. *Revista da EMERJ*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 26, p. 52-62, 2004. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista26/revista26_52.pdf. Acesso em: 11 dez. 2024.

⁹¹¹ QUINTIERI, Jeverson Luiz. Morosidade judicial como violadora de direitos humanos da mulher vítima de violência doméstica. In: PELEJA JÚNIOR, Antonio Veloso (org.); JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano (org.). *Direitos Humanos, Poder Judiciário e Sociedade*. Belo Horizonte: Arraes, 2024, p. 222.

⁹¹² ESPANHA. Magna Carta. Artigo 24 1; ITÁLIA. Magna Carta. Art. 111; ITÁLIA. Lei 24 de março de 2001, n. 89.

⁹¹³ AGÊNCIA CNJ de Notícias. Brasília, 2024. *Notícias CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2024-barroso-destaca-aumento-de-95-em-novos-processos/>. Acesso em: 11 dez. 2024.

⁹¹⁴ AGÊNCIA CNJ de Notícias. Brasília, 2024. *Notícias CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 11 dez. 2024.

processos judiciais a cada cem que tramitaram no mesmo período, o que representa uma taxa de congestionamento líquida de 60,76%”⁹¹⁵. Esses números demonstram o esforço e a determinação do Poder Judiciário em combater o congestionamento existente, mas, revela também que, o sistema de produção do Poder Judiciário não tem capacidade suficiente para trabalhar sem gargalos.

No plano internacional, a morosidade da Justiça brasileira tem sido frequentemente objeto de decisões da Corte Interamericana de Direitos Humanos (CIDH), com inúmeras condenações ao Estado Brasileiro por atrasos injustificados na tramitação de processos, especialmente em casos que envolvem violações de direitos humanos.

A título de exemplo, temos o Caso Povo Indígena Xucuru e seus membros vs. Brasil (5 fev. 2018), no qual ocorreu um atraso significativo na demarcação de terra ancestral e foi considerado morosidade judicial. Em referido caso, a Corte IDH concluiu que tal atraso comprometeu garantias judiciais e segurança jurídica dos Xucuru⁹¹⁶.

Importante salientar os impactos que a morosidade traz como consequência: a violação de direitos; demoras prolongadas infringem o “direito à razoável duração do processo” (Art. 8) e acesso efetivo à justiça (Art. 25), conforme a Convenção Americana – Pacto de São José; compromete a segurança jurídica, pois os atrasos na prestação jurisdicional enfraquecem a proteção jurídica, prejudicando vítimas e gerando sensação de impunidade; além dos custos institucionais e reputacionais, tendo em vista que condenações no âmbito dos Tribunais Internacionais acarretam obrigações de reparação (indenizações) e implementações de reformas, além de expor falhas do sistema interno.

Jeverson Luiz Quintieri leciona que “a morosidade judicial traz consequências nefastas e diversos prejuízos, inclusive à imagem do Judiciário [...]”⁹¹⁷. Acrescenta que o aumento constitucional do campo de atuação do Poder Judiciário acarretou também um aumento expressivo de processos e de atribuições e, por conseguinte, uma crise severa⁹¹⁸.

1.1 MOROSIDADE JUDICIAL E ACESSO À JUSTIÇA

⁹¹⁵ AGÊNCIA CNJ de Notícias. Brasília, 2024. *Notícias CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 11 dez. 2024.

⁹¹⁶ REUBRASIL. *Caso do Povo Indígena Xucuru e seus membros versus Brasil*. ReuBrasil [online]. [s.d.]. Disponível em: <https://reubrasil.jor.br/casos/caso-do-povo-indigena-xucuru-e-seus-membros-versus-brasil/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

⁹¹⁷ QUINTIERI, Jeverson Luiz. *O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar*. Rio de Janeiro: Grande Editora, 2023, p. 33.

⁹¹⁸ QUINTIERI, Jeverson Luiz. *O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar*. Rio de Janeiro: Grande Editora, 2023, p. 37.

O art. 5º, XXXV, da Constituição Federal de 1988, estatui que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”⁹¹⁹, uma garantia expressa do princípio do acesso à justiça. Certo é que, o Poder Judiciário não pode se eximir da obrigação de enfrentar todas as demandas que lhe são apresentadas.

Segundo Leal Júnior e Baleotti, o acesso à justiça é um direito humano e fundamental, pois assegurado por documentos internacionais dos quais o Brasil é signatário e pela Constituição Federal de 1988. Diante disso, devem ser envidados esforços para ser efetivado, e não se limitar a mero texto normativo⁹²⁰.

De acordo com Pinho e Stancati, o acesso à justiça, direito básico dos indivíduos, não deve se restringir ao acesso aos órgãos judiciais e ao aparelho estatal judiciário, mas deve ser concebido como um efetivo acesso à ordem jurídica justa⁹²¹.

Diante disso, Paulo Henrique dos Santos Lucon salienta:

*[...] não basta simplesmente dizer que é garantido aos cidadãos o acesso à justiça se ela não for justa e eficaz e a justiça e a eficácia estão, como acima demonstrado, diretamente relacionadas com o tempo de duração do processo. Difícil não é garantir, em relação aos órgãos jurisdicionais estatais, a porta de entrada, mas a porta de saída, com uma solução justa e célere*⁹²².

O acesso à ordem jurídica justa é impedido pela morosidade judicial. Mesmo diante da inovadora previsão da razoável duração do processo e as constantes reformas processuais objetivando a sua implantação, os processos judiciais ainda se avolumam, notadamente os de natureza cível, para serem objeto de julgamento por juízes e tribunais em

⁹¹⁹ BRASIL. *Constituição*. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

⁹²⁰ LEAL JÚNIOR, João Carlos; BALEOTTI, Francisco Emílio. Acesso à justiça e os impactos da morosidade judicial nos negócios jurídicos empresariais. *Revista Espaço Acadêmico* n. 134, São Paulo, p. 73-81, jul. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 14 dez. 2024, p. 74.

⁹²¹ PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; STANCATI, Maria Martins Silva. Processo à Luz da Constituição Federal: a ressignificação do

princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015. *Revista de Processo*, Rio de Janeiro, v. 254. 24 p, abr. 2016. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/porta/page/porta/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_boletim_2006/RPro_n.254.03.PDF. Acesso em: 20 dez. 2024, p. 3.

⁹²² LUCON, Paulo Henrique dos Santos. Duração razoável e informatização do processo nas recentes reformas. *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*, Rio de Janeiro, v. VI, n. 6, p. 514-545, jul.-dez. 2010. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/21583/15586>. Acesso em: 11 dez. 2024, p. 517.

quantidade insuficiente para enfrentarem a demanda⁹²³.

Como visto, o acesso à justiça não se limita a garantir ao cidadão ingressar com uma ação judicial, mas também assegurar a obtenção de uma decisão justa e célere ou, ao menos, em um tempo razoável (art. 5º, LXXVIII⁹²⁴, da Constituição Federal de 1988).

1.2 MOROSIDADE JUDICIAL E PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Leonardo Greco sustenta que, no Estado Democrático, a eficácia dos direitos constitucionais e legalmente garantidos depende de uma tutela jurisdicional efetiva, pois, sem essa condição, não há a tutela necessária por parte do Estado a garantir o pleno gozo do direito pelo seu titular⁹²⁵. Por essa razão, o art. 37 da Constituição Federal de 1988 submete a administração pública, dentre outros, ao princípio da eficiência.

Para José dos Santos Carvalho Filho, a eficiência é um dever constitucional da Administração Pública, que não pode ser desrespeitado, sob pena de punição

dos agentes violadores⁹²⁶. Com vistas a efetivar o direito de acesso à justiça garantido pela Constituição Federal, segundo a Emenda Constitucional n. 45/2004, o sistema de produção judicial deve funcionar com eficiência, assegurar a duração razoável e a tramitação ágil dos processos⁹²⁷.

Em atenção ao art. 37, § 3º, da Constituição Federal, foi editada a Lei n. 13.460/2017, que dispõe sobre a participação, a proteção e a defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

1.2.1 Eficiência, eficácia e efetividade no sistema de produção judicial

Para o Poder Judiciário solucionar o problema da morosidade, deve ir além da eficiência. Inicialmente, a gestão pública judicial deve ter eficácia para, só então, assegurar efetividade.

A distinção entre eficiência, eficácia e efetividade é de suma importância na gestão pública. São conceitos que, embora interligados, possuem significados díspares. A eficiência diz respeito ao modo de

⁹²³ LEAL JÚNIOR, João Carlos; BALEOTTI, Francisco Emílio. Acesso à justiça e os impactos da morosidade judicial nos negócios jurídicos empresariais. *Revista Espaço Acadêmico* n. 134, São Paulo, p. 73-81, jul. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 14 dez. 2024, p. 74-75.

⁹²⁴ BRASIL. Constituição Federal (1988). “Art. 5º. LXXVIII – a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

⁹²⁵ GRECO, Leonardo. Garantias fundamentais do processo: o processo justo. *Argumenta Journal Law*, v. 2, n. 2, p. 32-95. Disponível em: <https://seer.uenp.edu.br/index.php/argumenta/article/view/860>. Acesso em: 11 dez. 2024, p. 33.

⁹²⁶ CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 31.

⁹²⁷ CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 1.051.

execução das atividades administrativas e guarda pertinência com a conduta dos agentes. A eficácia, por sua vez, representa a adequação dos meios e dos instrumentos empregados para se realizar as atividades na administração pública. Tem, portanto, um caráter mais instrumental. Por fim, a efetividade diz respeito aos resultados obtidos. Ainda que o ideal seja atingir eficiência, eficácia e efetividade plenamente, elas podem acontecer de forma isolada⁹²⁸.

Frasson deslinda que a eficiência representa a melhoria no uso dos recursos financeiros e materiais quanto aos resultados alcançados. A eficácia, por sua vez, é a capacidade de se atingir os objetivos e as metas definidos. Por fim, a efetividade representa alcançar mudanças importantes e duradouras às pessoas beneficiadas⁹²⁹.

A eficiência diz respeito à produção com o melhor uso dos recursos financeiros e materiais. Há eficiência quando se faz algo corretamente, sem desperdício de recursos. Quanto mais tempo uma unidade judicial gasta para produzir a prestação jurisdicional, menos eficiente ela se torna, pois o custo de produção aumenta. Assim, a demora na entrega da prestação jurisdicional torna o Poder Judiciário ineficiente.

Em grande parte, essa demora se deve à falta de planejamento e de controle de produção e ao emprego de um método de produção incompatível com o objetivo de desempenho. Segundo Jeverson Luiz Quintieri, o Poder Judiciário utiliza um sistema de produção artesanal, muito burocrático, complexo e desprovido de recursos financeiros suficientes. Há um grande volume de produção que descarta, no entanto, em relação à qualidade e à eficiência desta produção. Há um *trade off* entre objetivos de desempenho e método de produção⁹³⁰.

Esse conflito existe à medida que se pretende obter um grande volume de produção com emprego de uma metodologia de produção artesanal, que ainda segue ritos processuais extremamente complexos e longos, somado ao grande número de recursos e de incidentes processuais disponíveis. Não é possível atingir uma meta em que se almeja volume significativo de produção se não houver mudança no método de produção, como simplificar ritos e reduzir o número de recursos e de incidentes cabíveis. Por exemplo, seria o mesmo que estabelecer, como meta de produção para um alfaiate que utiliza um método artesanal e

⁹²⁸ CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 33.

⁹²⁹ FRASSON, Ieda. *Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Engenharia de Produção) –

Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82184/175094.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 dez. 2024, p. 165.

⁹³⁰ QUINTIERI, Jeverson Luiz. *O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar*. Rio de Janeiro: Grande Editora, 2023, p. 122.

customizado de produção, a entrega de 1000 termos por mês.

O Poder Judiciário produz serviços dos quais boa parte pode ser padronizada e elaborada em massa. Em uma produção industrial, padronizam-se processos de trabalho com vistas a permitir que seus executores utilizem o mínimo de habilidades e de esforço possível, e uso de mão de obra pouco especializada em boa parte das atividades produtivas⁹³¹. Muitas rotinas em uma unidade judicial, se simplificadas e padronizadas, podem ser realizadas por estagiários e por servidores menos especializados.

Há eficácia, como visto, quando objetivos e metas são atingidos. Se as metas definidas pelo Conselho Nacional de Justiça não são atingidas por um Tribunal ou por uma unidade judicial, não há eficácia plena. Assim, se uma unidade judicial cumpre 50% da meta definida, logo, foi eficaz em apenas 50%.

Quanto à eficácia, as metas devem ser SMART (específica, mensurável, atribuível, realista e temporal)⁹³². Esses requisitos são fundamentais para se definir uma meta, mas, o que mais impacta na eficácia é ser realista, ou seja, possível de ser realizada. No caso do sistema de produção do Poder Judiciário, ao que tudo indica, as metas não são

realistas, pois nem todas são cumpridas. A despeito da existência de indícios de que são irreais, não se pode afirmar seguramente esse aspecto sem um estudo aprofundado da capacidade produtiva do Poder Judiciário.

Outro fator a ser considerado quanto à eficácia da produção judicial é que, como leciona Richard A. Posner, um juiz racional, ao definir quanto tempo irá destinar para julgar, irá considerar, além do impacto negativo em seu lazer, o impacto negativo em sua renda não judicial⁹³³. Um julgador, como ser racional, pode ser influenciado por diversos fatores no momento de definir o tempo de produção e considerar, sobretudo, o impacto negativo que lhe advirá dessa decisão. Assim, um juiz com liberdade para escolher em que tempo julgar, o que julgar e em que ordem julgar, poderá optar por fazê-lo, primeiro, considerando os processos menos complexos, o que irá lhe trazer melhor resultado em termos de volume de produção, porém, irá implicar um retardamento do impulsionamento de feitos mais complexos ou sensíveis.

No sistema de produção do Poder Judiciário, não há planejamento ou controle de produção. Por isso, a necessidade de se implantar, no sistema de produção judicial, o PPCP para dimensionar o sistema de

⁹³¹ VERAKIS FOOD ACADEMY. Produção em escala artesanal x industrial. *Verakis.com*. 2021. Disponível em: <https://www.verakis.com/artigo/producao-em-escala-artesanal-x-industrial>. Acesso em: 13 dez. 2024.

⁹³² SALESFORCE BRASIL. Metas SMART: O que são? *Salesforce Brasil Blog*. 2023. Disponível

em: <https://www.salesforce.com/>. Acesso em: 14 dez. 2024.

⁹³³ POSNER, Richard A. What do judges and justices maximize? (the same thing everybody else does). *Supreme Court Economic Review*, v. 3, p. 1-41, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/scer.3.1147064>. Acesso em: 9 jan. 2025, p. 34.

produção. Trata-se de uma área de decisão da organização que tem por objetivo planejar e controlar os recursos do processo produtivo, colimando produzir bens e serviços. O PPCP, afinal, cuida de planejar toda a cadeia de produção, de prever demandas, de analisar a capacidade produtiva e os recursos que lhe são indispensáveis, além de definir quanto e quando produzir, abrangendo os três níveis da organização, do estratégico ao operacional⁹³⁴.

A morosidade judicial não é um problema a ser resolvido apenas com edição de leis, mas, antes, com a implantação de uma gestão de operações eficaz. Só será possível ter uma ideia precisa e realística do *lide time*⁹³⁵ do sistema de produção do Poder Judiciário quando houver previsão de demandas futuras, quando se souber qual é a sua capacidade máxima para planejar e controlar sua produção⁹³⁶.

Por fim, a efetividade é a somatória da eficácia e da eficiência. Quando houver plena eficácia e eficiência, haverá efetividade, a qual leva a organização a atingir mudanças

importantes e longevas em benefício das pessoas:

*Uma tutela jurisdicional efetiva é eficaz e eficiente, portanto, entregue sem demora, ou seja, dentro de prazo razoável, sob pena de se negar, por vias oblíquas, não só o acesso à justiça, mas também, a dignidade da pessoa humana, pois malgrado se permita o ingresso com a ação, nega-se, pela demora, uma tutela efetiva do direito lesado ou ameaçado*⁹³⁷.

Ghelman e Costa, com base em Arretche (2001) e Machado (2002), concluem ser necessária a avaliação das ações públicas por intermédio das três dimensões de desempenho já mencionadas neste estudo: eficiência, eficácia e efetividade⁹³⁸.

De acordo com Cervi e Cândido, enquanto as organizações privadas objetivam lucro, a administração pública colima prestar serviços públicos com vistas ao bem-estar social. A administração pública deve exercer suas atividades com maior qualidade, eficiência e eficácia. Mas,

⁹³⁴ QUINTIERI, Jeverson Luiz. *O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar*. Rio de Janeiro: Grande Editora, 2023, p. 126.

⁹³⁵ Tempo de espera ou ciclo de produção.

⁹³⁶ QUINTIERI, Jeverson Luiz. Morosidade judicial como violadora de direitos humanos da mulher vítima de violência doméstica. In: PELEJA JÚNIOR, Antonio Veloso (org.); JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano (org.). *Direitos Humanos, Poder Judiciário e Sociedade*. Belo Horizonte: Arraes, 2024. p. 219-238. p. 230.

⁹³⁷ QUINTIERI, Jeverson Luiz. *O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar*. Rio de Janeiro: Grande Editora, 2023, p. 22.

⁹³⁸ Arretche (2001) e Machado (2002) *apud* GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. 10 p., 6-8 nov. 2006. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf. Acesso em: 12 dez. 2024.

assim como as organizações privadas, apresenta forças, fraquezas, oportunidades e ameaças⁹³⁹.

Um órgão governamental que objetiva apenas ser mais eficiente – diminuir custos e ampliar a produtividade – pode prejudicar a qualidade da prestação do produto/serviço⁹⁴⁰:

A Lei n. 9.307/1996 (Lei de Arbitragem) é uma demonstração do avanço da atuação das instâncias privadas na solução de litígios em face de um notório enfraquecimento do Estado e de sua reconhecida incapacidade de sozinho solucionar os conflitos sociais. O Judiciário, em virtude de sua inefetividade, perde cada vez mais espaço e importância no cenário nacional. A crescente preocupação com resultados quantitativos em descompasso com a preocupação relativa à qualidade das suas decisões só aprofunda essa crise e mascara um problema grave que demanda, urgentemente, ser enfrentado. Afinal, eficácia sem eficiência nada resolve⁹⁴¹.

Ter foco apenas em entrega (tempo e quantidade) prejudica a efetividade da operação, pois também é necessário que o sistema de produção do Poder Judiciário tenha foco e controle sobre a qualidade, sobre o custo e a sustentabilidade de sua produção.

É essencial, portanto, que a administração pública busque alinhar essas três dimensões para garantir o melhor desempenho de suas atividades e, assim, alcançar plenamente os resultados colimados.

Para o Poder Judiciário alcançar eficiência, concebida como produção com o melhor uso dos recursos financeiros e materiais, o problema da morosidade deve ser resolvido.

1.3 CUSTO DA MOROSIDADE JUDICIAL

Botelho leciona que a Teoria Econômica e a Análise Econômica do Direito possibilitam antever as consequências de certa atividade jurisdicional com mais coerência lógica e amplo instrumental analítico,

⁹³⁹ CERVI, Ana Paula; CANDIDO, Ana Clara. Aplicação do *balanced scorecard* no setor público: estudo de caso em uma assessoria jurídica da administração pública. PontodeAcesso, Salvador, v. 13, n. 1, p. 154-170, abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/download/27035/19558>. Acesso em: 12 dez. 2024, p. 157.

⁹⁴⁰ GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público

utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. 10 p., 6-8 nov. 2006. Disponível em:

https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf. Acesso em: 12 dez. 2024, p. 3.

⁹⁴¹ QUINTIERI, Jeverson Luiz. *O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar*. Rio de Janeiro: Grande Editora, 2023, p. 28.

focando no conhecimento do entorno jurisdicional, econômico e social⁹⁴².

Segundo Lazari e Oliveira,

O acesso a um Judiciário eficiente passa a ser um componente fundamental no planejamento do negócio, para que possa obter o empresário, quando necessário, o cumprimento da legislação e dos contratos, de forma que componham os resultados de acordo com o planejamento. Se o sistema jurisdicional brasileiro, segundo os dados disponíveis e segundo os relatos dos próprios magistrados, tem altos graus de ineficiência e não presta o serviço jurisdicional de forma adequada, no prazo e na forma desejada, não funcionará como elemento de correção às imperfeições de mercado e, pior, passará a ser mais um problema a ser dimensionado pelos empresários⁹⁴³.

Como visto, a análise econômica do direito é mais coerente, analítica e ampla, pois envolve a cognição do entorno jurisdicional, econômico e social. Um Poder Judiciário eficiente é essencial no planejamento do negócio. Sua ineficiência, conforme demonstram Lazari e Oliveira, o leva a não funcionar como elemento de correção das imperfeições do mercado, além de se tornar mais um problema a ser mensurado pelos empresários.

Lazari e Oliveira acrescentam que o Poder Judiciário, como uma falha de mercado, é péssimo para a economia nacional, pois indica que há muito o que evoluir. Investidores e empresários deveriam contar com o apoio do Poder Judiciário e acabam tendo que pensar nos seus negócios apesar do Poder Judiciário. Sua ineficiência, somado à insegurança jurídica, prejudica as atividades empresariais no Brasil, caracterizando um desestímulo ao investimento e aos novos negócios, e proporcionando um ambiente desanimador para novos negócios e para a manutenção dos já existentes⁹⁴⁴.

⁹⁴² BOTELHO, Martinho Martins. A eficiência judicial da justiça comum estadual no Brasil: uma análise jurimétrica pelo método DEA. *Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 92-110, jan.-jun. 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistaprocossjurisdicao/article/view/405/405>. Acesso em: 20 dez. 2024.

⁹⁴³ LAZARI, Rafael José Nadim de; OLIVEIRA, Edson Freitas de. Análise econômica do direito aplicada ao Poder Judiciário brasileiro: a função judicante como “falha de mercado”. *Revista de Direito Brasileira*, Florianópolis, v. 27, n. 10, p. 201-

215, set.-dez. 2020. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/download/5707/5342/21221>. Acesso em: 16 dez. 2024, p. 212.

⁹⁴⁴ LAZARI, Rafael José Nadim de; OLIVEIRA, Edson Freitas de. Análise econômica do direito aplicada ao Poder Judiciário brasileiro: a função judicante como “falha de mercado”. *Revista de Direito Brasileira*, Florianópolis, v. 27, n. 10, p. 201-215, set.-dez. 2020. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/download/5707/5342/21221>. Acesso em: 16 dez. 2024, p. 212.

Leal Júnior e Baleotti sustentam que, nas lides decorrentes dos negócios jurídicos empresariais, a morosidade na solução do conflito acarreta drásticas repercussões, sobretudo econômicas, provocando prejuízo ao ingresso do país no mercado global. Por essa razão, devem ser produzidas reformas visando à redução da duração processual a à consequente concessão de prestação jurisdicional à parte em um tempo razoável⁹⁴⁵: “se a resposta dada pelo Judiciário não for eficiente, acaba se tornando, ele próprio, uma falha de mercado”⁹⁴⁶.

Na avaliação de Leal Júnior,
As pesquisas
acenadas confirmam a
insuficiência do Poder
Judiciário frente à quantidade
de processos existentes
e refletem o reconhecimento
pelos magistrados das
mazelas existentes em seu
labor, assim como a
insatisfação dos empresários
com a Justiça brasileira, o que
acaba por interferir

na celebração de contratos de
vulto envolvendo partes de
outros países, já que a demora
gera cenário de insegurança
jurídica, na medida em que um
direito violado não reparado de
forma tempestiva equivale à
perpetuação da lesão.
A incerteza no que tange ao
tempo da duração processual
constitui também fator
de insegurança jurídica para
os jurisdicionados. Assim, os
impactos econômicos da
demora processual são
inegavelmente grandes⁹⁴⁷.

Conforme se infere, a morosidade judicial gera um cenário de insegurança jurídica e prejudica a celebração de grandes contratos envolvendo partes de outros países. Além disso, configura um custo econômico do processo, haja vista que força as partes hipossuficientes a desistirem de suas pretensões ou, por vezes, a transigirem em prejuízo próprio, aceitando valor muito inferior ao que teriam direito⁹⁴⁸.

⁹⁴⁵ LEAL JÚNIOR, João Carlos; BALEOTTI, Francisco Emílio. Acesso à justiça e os impactos da morosidade judicial nos negócios jurídicos empresariais. *Revista Espaço Acadêmico* n. 134, São Paulo, p. 73-81, jul. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 14 dez. 2024, p. 74-75.

⁹⁴⁶ LAZARI, Rafael José Nadim de; OLIVEIRA, Edson Freitas de. Análise econômica do direito aplicada ao Poder Judiciário brasileiro: a função judicante como “falha de mercado”. *Revista de Direito Brasileira*, Florianópolis, v. 27, n. 10, p. 201-215, set.-dez. 2020. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/articl>

e/download/5707/5342/21221. Acesso em: 16 dez. 2024, p. 209.

⁹⁴⁷ LEAL JÚNIOR, João Carlos; BALEOTTI, Francisco Emílio. Acesso à justiça e os impactos da morosidade judicial nos negócios jurídicos empresariais. *Revista Espaço Acadêmico* n. 134, São Paulo, p. 73-81, jul. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 14 dez. 2024, p. 147.

⁹⁴⁸ PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; STANCATI, Maria Martins Silva. Processo à Luz da Constituição Federal: a ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015. *Revista de Processo*, Rio de Janeiro, v. 254, 24 p, abr. 2016. Disponível em:

A espera por uma decisão judicial definitiva acarreta um alto custo às partes, as quais ficam privadas dos bens ou direitos em disputa durante o tempo de tramitação processual que antecede a decisão transitada em julgado. Nesse caso, os litigantes arcam com o custo de oportunidade decorrente da privação dos bens e direitos em disputa judicial⁹⁴⁹.

É insofismável que a demora na obtenção da prestação jurisdicional acarreta consequências econômicas não só às empresas, mas também às pessoas de um modo geral, e ao país.

Reportagem recente publicada no Brasil intitulada “Insegurança jurídica afasta investidor e paralisa projetos de infraestrutura” sublinha que “normas ambíguas e desatualizadas, conflito de competência e demora na solução de litígios atrapalham a atração e a

retenção de investimentos”⁹⁵⁰. A demora na resolução das lides é mais um fator relevante para a dificuldade de materialização de empreendimentos no Brasil⁹⁵¹, revela a matéria.

Como visto, a morosidade judicial é um fator que prejudica a economia nacional, pois, ao mesmo tempo, prejudica a atração e a retenção de investimentos. Constitui-se, portanto, um problema grave que demanda atenção e solução urgentes.

O processo judicial no Brasil, comparado aos países europeus, gasta três vezes mais tempo para solucionar litígios semelhantes, e tem um custo elevado às partes, tanto legal, como em termos de tempo e de desgaste emocional⁹⁵². Embora a tramitação do processo judicial no Brasil seja mais lenta se comparada aos países europeus, o volume de processos e o número de magistrados por cidadão é

https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_boletim_2006/RPro_n.254.03.PDF. Acesso em: 20 dez. 2024, p. 3.

⁹⁴⁹ PUGLIESE, Antonio Celso Fonseca; SALAMA, Bruno Meyerhof. A economia da arbitragem: escolha racional e geração de valor. *Revista GV*, São Paulo, v. 7, p. 15-28, jan.-jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/QDLQxp5v8W75zq6cNnZXsYg/>. Acesso em: 20 dez. 2024, p. 20.

⁹⁵⁰ PODER 360. Insegurança jurídica afasta investidor e paralisa projetos de infraestrutura: normas ambíguas e desatualizadas, conflito de competência e demora na solução de litígios atrapalham a atração e a retenção de investimentos. *Poder360.com.br*. 2021. Disponível em: [https://www.poder360.com.br/conteudo-](https://www.poder360.com.br/conteudo-patrocinado/inseguranca-juridica-afasta-investidor-e-paralisa-projetos-de-infraestrutura/)

[patrocinado/inseguranca-juridica-afasta-investidor-e-paralisa-projetos-de-infraestrutura/](https://www.poder360.com.br/conteudo-patrocinado/inseguranca-juridica-afasta-investidor-e-paralisa-projetos-de-infraestrutura/). Acesso em: 17 dez. 2024.

⁹⁵¹ PODER 360. Insegurança jurídica afasta investidor e paralisa projetos de infraestrutura: normas ambíguas e desatualizadas, conflito de competência e demora na solução de litígios atrapalham a atração e a retenção de investimentos. *Poder360.com.br*. 2021. Disponível em:

<https://www.poder360.com.br/conteudo-patrocinado/inseguranca-juridica-afasta-investidor-e-paralisa-projetos-de-infraestrutura/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

⁹⁵² ORLANDO, Patrícia. A demora no processo cível no Brasil: duração em números. *Arbitralis*. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: https://www.arbitralis.com.br/blog/a-demora-na-duracao-de-um-processo-civil-no-brasil-numeros?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 dez. 2024.

significativamente maior que nesses países.

A economista Zeina Latif, consultora econômica, sócia da Gibraltar Consulting e ex-secretária de Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado de São Paulo, destaca: “a insegurança jurídica é o maior obstáculo para investimentos no Brasil”⁹⁵³.

Tabak e Prestes ressaltam ainda que, no Brasil, independentemente da opção metodológica, a cobrança das custas judiciais pelo Poder Judiciário é bem aquém do efetivo custo do processo. Diante desse cenário, propõem uma mudança na gestão das custas judiciais ao destacar que o atual modelo está falido⁹⁵⁴.

Ilaciona-se, diante de todo o cenário, que o custo da morosidade judicial é alto para o país e que a ineficiência do Poder Judiciário impede o seu funcionamento como elemento de correção das imperfeições do

mercado, prejudicando, assim, a atração e a retenção de investimentos.

2. JURIMETRIA E PPCP COMO FERRAMENTAS DE EFICIÊNCIA JUDICIAL

A ideia de jurimetria foi apresentada oficialmente por Lee Loevinger, nos EUA, com a publicação do artigo *Jurimetrics: the next step forward*, no periódico *Minnesota Law Review*⁹⁵⁵.

A jurimetria, inegavelmente, traz transparência e eficiência ao Sistema de Justiça, permitindo prever padrões de atuação e resultados judiciais.

Segundo Menezes e Barros, “a jurimetria consiste no uso da estatística, de gráficos, mapas, enfim, de unidades amostrais essenciais à realização de uma pesquisa empírica”⁹⁵⁶. Trata-se de uma técnica consistente no emprego de ciências exatas, notadamente a estatística, aplicadas em pesquisas jurídicas, com

⁹⁵³ CNN BRASIL. “Insegurança jurídica é o maior obstáculo para investimentos no Brasil”, diz Zeina Latif em podcast de Rubens Menin. *CNN Brasil*. 2024. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/inseguranca-juridica-e-o-maior-obstaculo-para-investimentos-no-brasil-diz-economista-em-podcast-de-rubens-menin/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 dez. 2024.

⁹⁵⁴ TABAK, Benjamim Miranda; PRESTES, Fabyano Alberto Stalschmidt. O custo da justiça à luz das modernas técnicas de gestão judicial e da análise comportamental do direito. *Revista Jurídica*, Curitiba, v. 3, n. 48, p. 458-481, 2017. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/download/2189/1369>. Acesso em: 20 dez. 2024, p. 478.

⁹⁵⁵ SIQUEIRA, Dirceu Pereira de; MOREIRA, Mayume Caires; VIEIRA, Ana Elisa Silva Fernandes. A jurimetria e sua aplicação no direito: uma revisão sistemática da literatura jurídica. *Revista Paradigma*, Ribeirão Preto-SP, v. 32, n. 3, p. 193-214, set.-dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/3124>. Acesso em: 10 jan. 2025, p. 196.

⁹⁵⁶ MENEZES, Daniel; BARROS, Gisele Porto. Breve análise sobre a jurimetria, os desafios para a sua implementação e as vantagens correspondentes. *Revista Duc In Altum-Cadernos de Direito*, v. 9, n. 19, p. 45-83, set.-dez. 2017. Disponível em: <https://revistas.faculdedamas.edu.br/index.php/cihjur/article/view/667>. Acesso em: 10 jan. 2025, p. 48.

vistas a padronizar e analisar a eficiência do Poder Judiciário e a efetividade da norma jurídica. Em sua aplicação, colima-se o funcionamento da ordem jurídica, a concretude das normas e das instituições, por meio de critérios de tempo e de espaço⁹⁵⁷.

É, portanto, uma metodologia inovadora que permite uma avaliação concreta dos fenômenos jurídicos, cujo objetivo é aperfeiçoar as políticas públicas judiciárias e o aumentar o acesso à justiça em um contexto de escassez de recursos e de aumento da busca por justiça⁹⁵⁸.

A jurimetria possibilita ao gestor decidir de forma mais assertiva enquanto, no campo da atividade jurisdicional, permite ao juiz analisar de maneira inteligente com base em aporte técnico de informações⁹⁵⁹. Na avaliação de Medeiros *et al.*, “nos dias atuais, a jurimetria tem sido aplicada,

principalmente, para otimizar a prestação jurisdicional”⁹⁶⁰. A jurimetria, afirmam os autores, se apresenta num momento em que os desafios enfrentados para se aprimorar a prestação jurisdicional e o dever de eficiência impõem a confluência do direito com outras matérias aptas a agregar estrategicamente⁹⁶¹. É, portanto, uma aliada estratégica para solucionar a morosidade judicial, haja vista que, com base em dados estatísticos, é possível adotar ações corretivas aptas à melhoria do desempenho judicial.

Ante a relevância desta importante ferramenta, Alexandre Rocha Almeida de Moraes e Pedro Demercian propõem a criação de estruturas internas – agências e laboratórios de jurimetria, no âmbito do Ministério Público, utilizando estatística para atuação mais eficiente,

⁹⁵⁷ SIQUEIRA, Dirceu Pereira de; MOREIRA, Mayume Caires; VIEIRA, Ana Elisa Silva Fernandes. A jurimetria e sua aplicação no direito: uma revisão sistemática da literatura jurídica. *Revista Paradigma*, Ribeirão Preto-SP, v. 32, n. 3, p. 193-214, set.-dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/3124>. Acesso em: 10 jan. 2025, p. 197.

⁹⁵⁸ NOGUEIRA, Ramon de Medeiros; KANAYAMA, Rodrigo Luís; CALIXTO, Adriane Garcel Chueire. Jurimetria e principais indicadores do Judiciário paranaense. *Jusbrasil*. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/jurimetria-e-principais-indicadores-do-judiciario-paranaense/2155192075>. Acesso em: 10 jan. 2025, p. 87.

⁹⁵⁹ NOGUEIRA, Ramon de Medeiros; KANAYAMA, Rodrigo Luís; CALIXTO, Adriane Garcel Chueire. Jurimetria e principais indicadores do Judiciário paranaense. *Jusbrasil*. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/jurimetria-e-principais-indicadores-do-judiciario-paranaense/2155192075>. Acesso em: 10 jan. 2025, p. 87.

⁹⁶⁰ NOGUEIRA, Ramon de Medeiros; KANAYAMA, Rodrigo Luís; CALIXTO, Adriane Garcel Chueire. Jurimetria e principais indicadores do Judiciário paranaense. *Jusbrasil*. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/jurimetria-e-principais-indicadores-do-judiciario-paranaense/2155192075>. Acesso em: 10 jan. 2025.

⁹⁶¹ NOGUEIRA, Ramon de Medeiros; KANAYAMA, Rodrigo Luís; CALIXTO, Adriane Garcel Chueire. Jurimetria e principais indicadores do Judiciário paranaense. *Jusbrasil*. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/jurimetria-e-principais-indicadores-do-judiciario-paranaense/2155192075>. Acesso em: 10 jan. 2025.

preventiva e repressiva. Ambos salientam

*o uso da jurimetria como mecanismo automático para subsidiar a forma de atuação repressiva (eficiência no combate à criminalidade com possibilidade verificação e controle externo da atividade policial e investigação criminal subsidiária), permitirá, naturalmente, prognósticos e a identificação de causas de agir na promoção de inquéritos civis e ações civis públicas por conta da violação de direitos sociais não implementados e que contribuem para alimentar as disfunções sociais*⁹⁶².

Conforme observa Peter Ferdinand Drucker, “se você não pode medir, não pode gerenciar”⁹⁶³. Desta frase, deduz-se que as métricas são de suma importância para o sucesso da gestão, inclusive judicial.

O emprego da jurimetria, no entanto, embora represente um avanço significativo, não foi capaz de solucionar o grave problema da morosidade judicial. Daí a necessidade de se empregar novos métodos de gerenciamento, complementares e efetivos.

O PPCP, se implantado, pode trazer uma melhora significativa no desempenho do sistema de produção judicial, pois propicia, por exemplo, o levantamento e a análise de dados específicos do sistema de produção judicial, como as previsões de demanda, e as capacidades produtiva e instalada.

Seu escopo é aumentar a eficiência e a eficácia do processo produtivo da organização, daí sua dupla finalidade: atuar sobre os meios de produção para aumentar a eficiência e garantir o alcance total dos objetivos de produção com vistas a aumentar a eficácia. Sua função, portanto, é planejar a produção e, ao mesmo tempo, controlar o desempenho da organização. O PPCP define, antecipadamente, o que deve ser produzido pela organização, o que deve dispor de matérias-primas, materiais, pessoal, máquinas e equipamentos. Serve, ainda, para monitorar e controlar o desempenho do processo de produção em relação ao que foi planejado, além de corrigir possíveis falhas ou erros que, eventualmente, possam ocorrer no transcurso das operações. Atua, portanto, antes, durante e após o processo de produção, garantindo a

⁹⁶² MORAES, Alexandre Rocha Almeida de; DEMERCIAN, Pedro Henrique. Um novo modelo de atuação criminal para o Ministério Público Brasileiro: agências e laboratório de jurimetria. *Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo*, v. 10, n. 1, p. 167–192, jan.-jun. 2018. Disponível em: https://es.mpsp.mp.br/revista_esmp/index.php/RJESMPSP/article/view/338. Acesso em: 9 jul. 2025.

⁹⁶³ Peter Ferdinand Drucker *apud* SILVESTRE, Luane. Se você não pode medir, não pode gerenciar: aplicando a teoria de Peter Drucker. *Profissional de e-commerce*, 16 jun. 2016. Disponível em: <https://www.profissionaldeecommerce.com.br/se-voce-nao-pode-medir-nao-pode-gerenciar-aplicando-a-teoria-de-peter-drucker/>. Acesso em: 10 jan. 2025.

máxima eficiência do processo produtivo da organização⁹⁶⁴.

Diante disso, infere-se que o PPCP, para o Poder Judiciário, representa um complemento importante, capaz de maximizar a eficiência do processo produtivo judicial e de assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente alcançados.

CONCLUSÃO

Neste artigo, discutiu-se sobre o impacto econômico da morosidade judicial, o papel da jurimetria e do PPCP na efetividade do sistema de produção judicial. O tema é extremamente relevante na contemporaneidade, visto que o volume de processos continua aumentando de maneira significativa no Brasil.

A morosidade da Justiça brasileira tem sido sistematicamente condenada pela Corte Interamericana, especialmente quando compromete direitos fundamentais. O país tem sido instado a aprimorar sua estrutura judicial, reduzir atrasos e implementar mecanismos que garantam uma prestação jurisdicional efetiva e tempestiva.

Num primeiro momento, abordou-se a morosidade judicial a partir da garantia de acesso à justiça e da aplicação do princípio da eficiência, traçando as diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade, e do custo envolvido. Por derradeiro, tratou-

se da jurimetria e do PPCP como ferramentas de eficiência judicial.

O artigo empregou uma abordagem qualitativa, uma vez que os resultados foram identificados por intermédio de um critério valorativo, logo, não numérico. Tratou-se de uma pesquisa descritiva, baseada em raciocínio dedutivo, que partiu dos conceitos básicos e gerais sobre o tema para aferir especificamente o impacto econômico da morosidade judicial, além do papel da jurimetria e do PPCP na efetividade do sistema de produção judicial. Quanto aos procedimentos, a investigação bibliográfica procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a morosidade judicial impacta a economia brasileira? E, nesse contexto, de que forma a jurimetria e o PPCP podem contribuir para aumentar a sua eficiência?

Constatou-se que o Poder Judiciário não tem estrutura para dar vazão aos atuais 84 milhões de processos distribuídos; que a morosidade, além de ser causa impeditiva do acesso à ordem jurídica justa, impede a eficiência do Poder Judiciário. O problema, no entanto, não se resolve apenas com a edição de leis, mas requer uma gestão de operações eficaz, eficiente e efetiva. Ademais, o custo da morosidade judicial é alto para o país, logo, a ineficiência do Poder Judiciário impede seu funcionamento como elemento para corrigir as imperfeições do mercado, prejudicando a atração e a retenção de

⁹⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração da produção: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 102-103.

investimentos. Por fim, constatou-se que a jurimetria é uma aliada estratégica para solucionar a morosidade judicial, haja vista que, com base em dados estatísticos, é possível adotar ações corretivas aptas à melhoria do desempenho judicial; que o emprego da jurimetria, embora represente um avanço significativo, não foi capaz de solucionar o problema. Por essa razão, é necessário o Poder Judiciário empregar novos métodos de gerenciamento, complementares e efetivos, como o PPCP, capazes de maximizar a eficiência do processo produtivo judicial e de assegurar a obtenção dos resultados planejados.

Para continuidade e aprofundamento desta pesquisa, acredita-se que o próximo ponto a ser explorado envolva um estudo aprofundado sobre como implantar o PPCP no Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CNJ de Notícias. Brasília, 2024. *Notícias CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 11 dez. 2024.

BOTELHO, Martinho Martins. A eficiência judicial da justiça comum estadual no Brasil: uma análise jurimétrica pelo método DEA. *Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 92-110, jan.-jun. 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistaprocessojurisdicao/ar>

ticle/view/405/405. Acesso em: 20 dez. 2024.

BRASIL. *Constituição*. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CERVI, Ana Paula; CANDIDO, Ana Clara. Aplicação do *balanced scorecard* no setor público: estudo de caso em uma assessoria jurídica da administração pública. *PontodeAcesso*, Salvador, v. 13, n. 1, p. 154-170, abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/download/27035/19558>. Acesso em: 12 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração da produção: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CNN BRASIL. “Insegurança jurídica é o maior obstáculo para investimentos no Brasil”, diz Zeina Latif em podcast de Rubens Menin. *CNN Brasil*. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/inseguranca-juridica-e-o-maior-obstaculo-para-investimentos-no-brasil-diz-economista-em-podcast-de-rubens->

- menin/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 dez. 2024.
- FRASSON, Ieda. *Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82184/175094.pdf?sequence>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. 10 p., 6-8 nov. 2006. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf. Acesso em: 12 dez. 2024.
- GRECO, Leonardo. Garantias fundamentais do processo: o processo justo. *Argumenta Journal Law*, v. 2, n. 2, p. 32-95. Disponível em: <https://seer.uenp.edu.br/index.php/argumenta/article/view/860>. Acesso em: 11 dez. 2024.
- LAZARI, Rafael José Nadim de; OLIVEIRA, Edson Freitas de. Análise econômica do direito aplicada ao Poder Judiciário brasileiro: a função judicante como “falha de mercado”. *Revista de Direito Brasileira*, Florianópolis, v. 27, n. 10, p. 201-215, set.-dez. 2020. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/download/5707/5342/21221>. Acesso em: 16 dez. 2024.
- LEAL JÚNIOR, João Carlos. Os impactos da morosidade judicial na atividade empresária e a efetivação do acesso à justiça em um diálogo com o sistema processual civil inglês. *Revista Direito em (Dis)Curso*, Londrina, v. 5, n. 2, p. 140-158, jul.-dez. 2012. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/rdd/article/view/15725>. Acesso em: 20 dez. 2024.
- LEAL JÚNIOR, João Carlos; BALEOTTI, Francisco Emílio. Acesso à justiça e os impactos da morosidade judicial nos negócios jurídicos empresariais. *Revista Espaço Acadêmico* n. 134, São Paulo, p. 73-81, jul. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 14 dez. 2024.
- LUCON, Paulo Henrique dos Santos. Duração razoável e informatização do processo nas recentes reformas. *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*, Rio de Janeiro, v. VI, n. 6, p. 514-545, jul.-dez. 2010. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/21583/15586>. Acesso em: 11 dez. 2024.
- MENEZES, Daniel; BARROS, Gisele Porto. Breve análise sobre a jurimetria, os desafios para a sua

implementação e as vantagens correspondentes. *Revista DUC In Altum-Cadernos de Direito*, v. 9, n. 19, p. 45-83, set.-dez. 2017. Disponível em: <https://revistas.faculdedamas.edu.br/index.php/cihjur/article/view/667>. Acesso em: 10 jan. 2025.

MORAES, Alexandre Rocha Almeida de; DEMERCIAN, Pedro Henrique. Um novo modelo de atuação criminal para o Ministério Público Brasileiro: agências e laboratório de jurimetria. *Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo*, v. 10, n. 1, p. 167-192, jan.-jun. 2018. Disponível em: https://es.mpsp.mp.br/revista_esmp/index.php/RJESMPSP/article/view/338. Acesso em: 9 jul. 2025.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. A duração dos processos: alguns dados comparativos. *Revista da EMERJ*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 26, p. 52-62, 2004. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista26/revista26_52.pdf. Acesso em: 11 dez. 2024.

NOGUEIRA, Ramon de Medeiros; KANAYAMA, Rodrigo Luís; CALIXTO, Adriane Garcel Chueire. Jurimetria e principais indicadores do Judiciário paranaense. *Jusbrasil*. Disponível em: [https://www.jusbrasil.com.br/artigos/jurimetria-e-principais-indicadores-do-judiciario-](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/jurimetria-e-principais-indicadores-do-judiciario-paranaense/2155192075)

[paranaense/2155192075](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/jurimetria-e-principais-indicadores-do-judiciario-paranaense/2155192075). Acesso em: 10 jan. 2025.

NOTÍCIAS.STF.JUS.BR. *STF lança MARIA, ferramenta de inteligência artificial que dará mais agilidade aos serviços do Tribunal*. Brasília-DF, 2024. Disponível em: <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-lanca-maria-ferramenta-de-inteligencia-artificial-que-dara-mais-agilidade-aos-servicos-do-tribunal/>. Acesso em: 11 jan. 2025.

ORLANDO, Patrícia. A demora no processo cível no Brasil: duração em números. *Arbitralis*. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: https://www.arbitralis.com.br/blog/a-demora-na-duracao-de-um-processo-civel-no-brasil-numeros?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 dez. 2024.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; STANCATI, Maria Martins Silva. Processo à Luz da Constituição Federal: a ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015. *Revista de Processo*, Rio de Janeiro, v. 254, 24 p, abr. 2016. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/RPro_n.254.03.PDF. Acesso em: 20 dez. 2024.

PODER 360. Insegurança jurídica afasta investidor e paralisa projetos de infraestrutura: normas ambíguas

- e desatualizadas, conflito de competência e demora na solução de litígios atrapalham a atração e a retenção de investimentos. *Poder360.com.br*. 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/conteudo-patrocinado/inseguranca-juridica-afasta-investidor-e-paralisa-projetos-de-infraestrutura/>. Acesso em: 17 dez. 2024.
- POSNER, Richard A. What do judges and justices maximize? (the same thing everybody else does). *Supreme Court Economic Review*, v. 3, p. 1-41, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/scer.3.1.147064>. Acesso em: 9 jan. 2025.
- PUGLIESE, Antonio Celso Fonseca; SALAMA, Bruno Meyerhof. A economia da arbitragem: escolha racional e geração de valor. *Revista GV*, São Paulo, v. 7, p. 15-28, jan.-jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/QDLQxp5v8W75zq6cNnZXsYg/>. Acesso em: 20 dez. 2024.
- QUINTIERI, Jeverson Luiz. *O tempo razoável do processo no contexto da violência doméstica e familiar*. Rio de Janeiro: Grande Editora, 2023.
- QUINTIERI, Jeverson Luiz. Morosidade judicial como violadora de direitos humanos da mulher vítima de violência doméstica. In: PELEJA JÚNIOR, Antonio Veloso (org.); JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano (org.). *Direitos Humanos, Poder Judiciário e Sociedade*. Belo Horizonte: Arraes, 2024. p. 219-238.
- REUBRASIL. *Caso do Povo Indígena Xucuru e seus membros versus Brasil*. ReuBrasil [online]. [s.d.]. Disponível em: <https://reubrasil.jor.br/casos/caso-do-povo-indigena-xucuru-e-seus-membros-versus-brasil/>. Acesso em: 17 jul. 2025.
- SALESFORCE BRASIL. Metas SMART: O que são? *Salesforce Brasil Blog*. 2023. Disponível em: <https://www.salesforce.com/>. Acesso em: 14 dez. 2024.
- SILVESTRE, Luane. Se você não pode medir, não pode gerenciar: aplicando a teoria de Peter Drucker. *Profissional de e-commerce*, 16 jun. 2016. Disponível em: <https://www.profissionaldeecommerce.com.br/se-voce-nao-pode-medir-nao-pode-gerenciar-aplicando-a-teoria-de-peter-drucker/>. Acesso em: 10 jan. 2025.
- SIQUEIRA, Dirceu Pereira de; MOREIRA, Mayume Caires; VIEIRA, Ana Elisa Silva Fernandes. A jurimetria e sua aplicação no direito: uma revisão sistemática da literatura jurídica. *Revista Paradigma*, Ribeirão Preto-SP, v. 32, n. 3, p. 193-214, set.-dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/3124>. Acesso em: 10 jan. 2025.
- TABAK, Benjamim Miranda; PRESTES, Fabyano Alberto Stalschmidt. O custo da justiça à

luz das modernas técnicas de gestão judicial e da análise comportamental do direito. *Revista Jurídica*, Curitiba, v. 3, n. 48, p. 458-481, 2017. Disponível em:
<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/download/2189/1369>. Acesso em: 20 dez. 2024.

VERAKIS FOOD ACADEMY. Produção em escala artesanal x industrial. *Verakis.com*. 2021. Disponível em:
<https://www.verakis.com/artigo/producao-em-escala-artesanal-x-industrial>. Acesso em: 13 dez. 2024.