RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

A Administração Judicial e a Efetividade da Tutela Jurisdicional no Processo Civil Brasileiro: Perspectivas Contemporâneas sobre Gestão, Governança e Prestação da Justiça

Judicial Administration and the Effectiveness of Judicial Protection in Brazilian Civil Procedure: Contemporary Perspectives on Court Management and Judicial Governance

Administración Judicial y la Eficacia de la Protección Judicial en el Procedimiento Civil Brasileño: Perspectivas Contemporáneas sobre la Gestión, Gobernanza y Provisión de Justicia

Valter Fabrício Simioni da Silva
Bacharel em Direito pela Universidade de Cuiabá. Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade de Cuiabá. Especialista em Direito Constitucional pela Fundação Escola Superior do Ministério Público de Mato Grosso. Especialista em Administração Judicial pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso.
Titulação: Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso. Professor Universitário.

Resumo
A crescente complexidade das relações sociais e econômicas ampliou significativamente as demandas submetidas ao Poder Judiciário brasileiro, impondo desafios que vão além da mera aplicação estrita das normas processuais. A efetividade da tutela jurisdicional passou a depender não apenas da qualidade técnica das decisões judiciais, mas também da capacidade institucional de organizar pessoas, recursos, informações e fluxos de trabalho. Este estudo analisa a administração judicial como elemento integrante da concretização do direito fundamental de acesso à justiça e da garantia constitucional da duração razoável do processo. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, análise da legislação processual e constitucional, de documentos produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça e da literatura nacional e estrangeira sobre gestão judiciária. Defende-se que o exercício contemporâneo da magistratura exige competências jurídicas e administrativas complementares, capazes de fortalecer a governança das unidades judiciais, qualificar a prestação jurisdicional e ampliar a confiança social nas instituições. Conclui-se que a administração judicial deixou de ser atividade meramente acessória para assumir posição estratégica na concretização dos direitos fundamentais e no fortalecimento do Estado Democrático de Direito.
Palavras-chave: Administração judicial. Processo civile. Governança judicial. Efetividade jurisdicional. Gestão pública. Poder Judiciário.

Abstract
The increasing complexity of contemporary social and economic relations has substantially expanded the demands placed upon the Brazilian Judiciary, creating challenges that extend beyond the traditional application of procedural rules. The effectiveness of judicial protection now depends not only on the legal quality of judicial decisions but also on the institutional capacity to manage people, resources, information, and organizational processes. This article examines judicial administration as an essential component of the constitutional guarantee of access to justice and the reasonable duration of judicial proceedings. The research adopts a qualitative approach based on a bibliographical review, constitutional and procedural legislation, reports issued by the National Council of Justice, and national and international scholarship on court management. It argues that modern judicial activity requires integrating legal expertise and managerial competence to strengthen judicial governance, improve court performance, and reinforce public confidence in the justice system. The study concludes that judicial administration has evolved from an ancillary function into a strategic instrument for

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

safeguarding fundamental rights and consolidating the Rule of Law.
Keywords: Judicial administration. Civil procedure. Judicial governance. Judicial effectiveness. Public management. Judiciary.

1 Introdução

A Constituição da República de 1988 promoveu uma profunda transformação na compreensão do acesso à justiça ao reconhecê-lo como garantia indispensável à efetivação dos direitos fundamentais. Desde então, a ampliação da cidadania, o fortalecimento dos mecanismos de controle jurisdicional e a expansão dos direitos sociais têm contribuído para o crescimento contínuo da litigiosidade. Esse movimento ampliou significativamente a responsabilidade institucional do Poder Judiciário, que passou a responder por conflitos cada vez mais numerosos, tecnicamente complexos e socialmente relevantes.

Os dados divulgados anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça demonstram que o sistema judicial brasileiro convive com um acervo de dezenas de milhões de processos em tramitação. O relatório Justiça em Números 2025 evidencia que, apesar da evolução dos indicadores de produtividade e da incorporação de ferramentas tecnológicas, a elevada demanda continua a representar um dos maiores desafios para a prestação jurisdicional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2025). Essa realidade revela que a efetividade do processo não depende exclusivamente da qualidade das normas jurídicas, mas também da capacidade institucional de organizar a atividade jurisdicional de forma racional e eficiente.

A literatura processual brasileira sustenta há muito tempo que o processo constitui um instrumento destinado à realização do direito material. Cândido Rangel Dinamarco afirma que a instrumentalidade do processo representa uma mudança de paradigma, afastando concepções excessivamente formalistas e aproximando o procedimento de sua finalidade social (DINAMARCO, 2023). Nessa perspectiva, a utilidade da atividade jurisdicional não pode ser medida apenas pela correção técnica das decisões, mas também por sua aptidão a oferecer respostas tempestivas e socialmente eficazes aos conflitos submetidos ao Estado.

O Código de Processo Civil de 2015 incorporou essa evolução teórica ao estabelecer princípios que privilegiam a cooperação entre os sujeitos processuais, a boa-fé objetiva, a fundamentação adequada das decisões e a busca por solução integral do mérito em prazo razoável. Conforme observam Fredie Didier Jr. e Leonardo Carneiro da Cunha, o novo modelo processual deslocou o foco da mera sucessão de atos formais para a construção de um processo comprometido com resultados constitucionalmente adequados (DIDIER JR.; CUNHA, 2026).

Entretanto, a experiência prática demonstra que alterações legislativas, por si sós, não são

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

suficientes para transformar o funcionamento cotidiano das unidades judiciais. A qualidade da prestação jurisdicional depende de fatores organizacionais que envolvem planejamento, definição de prioridades, gestão de equipes, utilização inteligente de dados estatísticos e a avaliação permanente dos fluxos internos de trabalho. Nesse aspecto, a administração judicial deixa de ocupar posição periférica para integrar o próprio conceito de efetividade da jurisdição.

Essa compreensão aproxima o Direito das contribuições desenvolvidas pela Administração Pública contemporânea. A governança institucional, a gestão orientada por evidências e a cultura de planejamento passaram a integrar o vocabulário do Poder Judiciário sem comprometer a independência funcional dos magistrados. Ao contrário, fornecem instrumentos destinados a fortalecer a autonomia judicial mediante melhor utilização dos recursos públicos e maior capacidade de resposta às demandas da sociedade.

A experiência internacional revela um movimento semelhante. Estudos conduzidos por Mauro Cappelletti e Bryant Garth demonstraram que o acesso à justiça não se limita à mera possibilidade formal de ingressar em juízo, mas abrange a existência de instituições capazes de oferecer soluções efetivas, acessíveis e socialmente legítimas (CAPPELLETTI; GARTH, 1988). A preocupação contemporânea desloca-se, portanto, da simples abertura das portas do Judiciário para a qualidade da resposta produzida pelo sistema de justiça.

No Brasil, esse processo foi acompanhado pela atuação do Conselho Nacional de Justiça, especialmente a partir da Emenda Constitucional n.º 45/2004. A instituição consolidou mecanismos de planejamento estratégico, de monitoramento estatístico e de formulação de políticas públicas voltados à melhoria da gestão judiciária. Iniciativas como os relatórios Justiça em Números, as Metas Nacionais do Poder Judiciário e os programas relacionados à Justiça 4.0 evidenciam que a eficiência administrativa passou a integrar a agenda institucional da magistratura brasileira.

A administração judicial, contudo, não pode ser compreendida apenas sob a perspectiva quantitativa. A produtividade é um importante indicador de desempenho, mas não esgota a missão constitucional do Poder Judiciário. Como observa José Roberto dos Santos Bedaque, a efetividade processual exige equilíbrio permanente entre rapidez, segurança jurídica, contraditório, ampla defesa e qualidade da fundamentação das decisões (BEDAQUE, 2010). A busca por maior eficiência administrativa somente se legitima quando preserva integralmente essas garantias constitucionais.

Sob essa perspectiva, o magistrado contemporâneo exerce funções que vão além da atividade decisória tradicional. Além de interpretar e aplicar o direito, participa da organização da

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

unidade jurisdicional, coordena equipes multidisciplinares, administra recursos públicos, acompanha indicadores institucionais e contribui para a implementação de políticas judiciárias definidas pelos tribunais e pelo Conselho Nacional de Justiça. Trata-se de atribuições que exigem competências jurídicas, administrativas e humanas desenvolvidas de forma integrada.

O presente artigo examina essa transformação institucional a partir da interação entre o Direito Processual Civil, a Administração Pública e a Governança Judicial. Busca demonstrar que a efetividade da tutela jurisdicional resulta da conjugação entre a técnica processual, a gestão organizacional e o compromisso constitucional com a prestação de uma justiça acessível, imparcial e socialmente confiável.

2 Metodologia

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, desenvolvida por meio do método dedutivo, a partir da evolução constitucional do direito de acesso à justiça, para examinar o papel da administração judicial na efetividade da prestação jurisdicional. A investigação concentra-se na análise crítica da literatura jurídica especializada, da legislação brasileira e de documentos institucionais produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça.

A revisão bibliográfica reúne autores que contribuíram para a construção contemporânea do direito processual civil, da teoria constitucional e da administração pública aplicada ao Poder Judiciário. Entre eles destacam-se Cândido Rangel Dinamarco, Fredie Didier Jr., Luiz Guilherme Marinoni, Daniel Mitidiero, Humberto Theodoro Júnior, José Roberto dos Santos Bedaque, Teresa Arruda Alvim, Kazuo Watanabe, Mauro Cappelletti e Bryant Garth. Também foram considerados estudos sobre governança pública e gestão judicial desenvolvidos no âmbito da Fundação Getúlio Vargas, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e do próprio Conselho Nacional de Justiça.

A pesquisa documental compreende a Constituição da República de 1988, o Código de Processo Civil de 2015, a Emenda Constitucional nº 45/2004, a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, além das séries estatísticas apresentadas no relatório Justiça em Números, que constituem a principal fonte oficial para avaliação do desempenho do Poder Judiciário brasileiro.

Embora possua natureza eminentemente teórica, o estudo dialoga com a experiência prática da administração de unidades jurisdicionais. Essa aproximação entre a produção acadêmica e a realidade institucional permite examinar como princípios constitucionais e instrumentos de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

gestão se materializam na rotina forense, sem reduzir a atividade jurisdicional a indicadores exclusivamente quantitativos.

A análise desenvolvida procura compreender a administração judicial como dimensão integrante da garantia constitucional da tutela jurisdicional efetiva. Não se pretende avaliar modelos específicos de gestão adotados por determinado tribunal, mas identificar elementos estruturantes capazes de contribuir para uma atuação jurisdicional mais eficiente, transparente e comprometida com a proteção dos direitos fundamentais.

3 Administração Judicial e Efetividade da Tutela Jurisdicional

O debate sobre a administração judicial ganhou relevância à medida que o crescimento da litigiosidade passou a desafiar a capacidade operacional dos tribunais. Durante grande parte do século XX, predominou a compreensão de que a função do magistrado se esgotava na aplicação do direito ao caso concreto. A organização administrativa da unidade jurisdicional permanecia em segundo plano, frequentemente atribuída à experiência pessoal do juiz ou à tradição administrativa de cada comarca. A realidade contemporânea demonstra que essa percepção já não atende às necessidades do sistema de justiça.

A Constituição Federal atribuiu ao Estado o dever de assegurar não apenas o acesso formal ao Poder Judiciário, mas também uma tutela jurisdicional capaz de produzir resultados concretos em tempo socialmente útil. A introdução do inciso LXXVIII ao artigo 5º, por meio da Emenda Constitucional nº 45, reforçou essa orientação ao reconhecer a duração razoável do processo como direito fundamental. Trata-se de uma garantia que transcende a mera rapidez procedimental. Como observa Humberto Theodoro Júnior, a razoável duração do processo pressupõe equilíbrio entre celeridade, segurança jurídica e respeito às garantias processuais, afastando tanto a morosidade injustificada quanto soluções apressadas incompatíveis com o devido processo legal (THEODORO JÚNIOR, 2026).

Ao examinar a evolução histórica dos direitos fundamentais, Bobbio observa que o grande desafio contemporâneo já não reside na fundamentação filosófica, mas na construção de mecanismos institucionais capazes de assegurar sua efetiva proteção. Para ele, "o problema fundamental em relação aos direitos do homem, hoje, não é tanto o de justificá-los, mas o de protegê-los" (BOBBIO, 2004). A efetividade da tutela jurisdicional insere-se precisamente nesse contexto. O reconhecimento constitucional do direito de ação e das garantias processuais somente adquire significado concreto quando o Estado organiza adequadamente sua estrutura

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

judiciária para oferecer respostas tempestivas, fundamentadas e capazes de realizar, na prática, os direitos assegurados pelo ordenamento jurídico.

A doutrina processual contemporânea abandonou progressivamente a visão formalista do processo. Cândido Rangel Dinamarco sustenta que a instrumentalidade constitui um dos pilares do moderno direito processual, pois desloca o centro da análise para a finalidade social da jurisdição (DINAMARCO, 2023). O processo deixa de ser compreendido como uma sucessão de atos autônomos e passa a constituir um instrumento voltado à realização dos direitos reconhecidos pelo ordenamento jurídico.

Essa perspectiva foi aprofundada por Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero ao defenderem que a efetividade da tutela jurisdicional depende da capacidade do processo de assegurar proteção adequada ao direito material discutido em juízo (MARINONI; ARENHART, 2017). Não basta que a decisão seja tecnicamente correta. É necessário que produza resultados concretos e oportunos, preservando a utilidade da prestação jurisdicional.

Essa evolução teórica repercute diretamente na organização do Poder Judiciário. A qualidade da jurisdição passa a depender de fatores que vão além da elaboração da sentença. A distribuição equilibrada dos processos, a organização dos fluxos internos, a utilização racional da força de trabalho, a gestão documental e o emprego adequado da tecnologia influenciam diretamente a capacidade institucional de oferecer respostas tempestivas à sociedade.

Nesse contexto, a administração judicial não constitui atividade paralela ao exercício da jurisdição. Ela integra o próprio funcionamento da função jurisdicional. A distinção entre julgar e administrar, embora relevante do ponto de vista conceitual, revela-se insuficiente para explicar a realidade das unidades judiciais brasileiras. O magistrado contemporâneo exerce simultaneamente funções decisórias e responsabilidades relacionadas à coordenação administrativa da estrutura que viabiliza a prestação jurisdicional.

Essa compreensão aproxima-se das reflexões de Antoine Garapon sobre a transformação do papel do juiz nas democracias contemporâneas. Para o autor francês, o fortalecimento institucional do Poder Judiciário ampliou significativamente as responsabilidades atribuídas aos magistrados, que passaram a atuar em um ambiente marcado por elevada complexidade social, crescente demanda por transparência e permanente escrutínio público (GARAPON, 2001). O exercício da jurisdição, nesse contexto, pressupõe capacidades que extrapolam o domínio exclusivo da técnica jurídica.

No Brasil, a consolidação do Conselho Nacional de Justiça impulsionou essa mudança cultural. A instituição introduziu instrumentos permanentes de planejamento estratégico, monitoramento

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

estatístico e avaliação institucional, permitindo que a gestão judiciária passasse a ser conduzida com base em evidências. O relatório Justiça em Números representa um importante exemplo dessa transformação. Longe de funcionar apenas como instrumento de controle, tornou-se uma fonte indispensável para a compreensão das diferentes realidades enfrentadas pelos tribunais brasileiros, permitindo identificar gargalos estruturais, padrões de litigiosidade e oportunidades de aperfeiçoamento administrativo.

Os dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça revelam que o elevado acervo processual permanece um dos principais desafios institucionais do país. Todavia, a análise dos indicadores demonstra que a produtividade e o congestionamento não decorrem exclusivamente do volume de processos. Aspectos relacionados à organização das unidades jurisdicionais, à especialização das equipes, ao uso da tecnologia e ao planejamento estratégico influenciam significativamente os resultados alcançados. Essa constatação reforça a ideia de que a efetividade da jurisdição depende de múltiplos fatores organizacionais e não apenas da atuação individual do magistrado.

É nesse panorama que ganha relevância o conceito de governança judicial. Diferentemente da simples administração burocrática, a governança pressupõe mecanismos permanentes de planejamento, monitoramento, transparência, participação institucional e avaliação de resultados. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) identifica a boa governança pública como elemento indispensável para o fortalecimento das instituições democráticas, compreensão que passou a influenciar também a administração dos sistemas de justiça em diversos países.

A incorporação dessas práticas ao Poder Judiciário brasileiro não representa uma adesão irrefletida a modelos empresariais. O exercício da jurisdição continua submetido aos princípios da independência judicial, da imparcialidade e do devido processo legal e a gestão administrativa deve servir à realização desses valores constitucionais, jamais substituí-los. Como observa José Roberto dos Santos Bedaque, a eficiência administrativa somente encontra legitimidade quando contribui para ampliar a efetividade dos direitos fundamentais assegurados pelo processo (BEDAQUE, 2010).

Essa concepção também exige repensar o próprio perfil profissional da magistratura. O conhecimento dogmático permanece indispensável, mas já não esgota as competências exigidas para o exercício da função jurisdicional. Liderança institucional, comunicação, administração de equipes, planejamento estratégico e utilização de ferramentas de análise de dados passaram a integrar o cotidiano das unidades judiciais. Não se trata de transformar magistrados em

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

administradores profissionais, mas de reconhecer que a organização da atividade jurisdicional influencia diretamente a qualidade das decisões e a confiança da sociedade no sistema de justiça.

Ao final, a administração judicial revela-se como expressão concreta da responsabilidade institucional do Poder Judiciário perante a sociedade. A legitimidade das decisões judiciais decorre não apenas de sua fundamentação jurídica, mas também da capacidade das instituições de oferecer respostas acessíveis, tempestivas e compatíveis com os valores constitucionais que orientam o Estado Democrático de Direito.

4 Governança Judicial, Liderança Institucional e Gestão das Unidades Jurisdicionais

A consolidação do Estado Democrático de Direito ampliou significativamente as expectativas depositadas no Poder Judiciário. A sociedade contemporânea não espera apenas decisões tecnicamente corretas, mas também respostas capazes de preservar direitos, conferir segurança jurídica e fortalecer a confiança nas instituições públicas. Essa transformação alterou profundamente a forma como se compreende a organização da atividade jurisdicional, aproximando-a de modelos de governança comprometidos com o planejamento, a transparência e a responsabilidade institucional.

Durante muitos anos, predominou a percepção de que a administração das unidades judiciais era uma atividade secundária, subordinada ao exercício da jurisdição. Essa compreensão, entretanto, tornou-se insuficiente diante do crescimento da litigiosidade, da especialização das demandas e da necessidade de racionalizar o uso dos recursos públicos. A experiência demonstra que a qualidade da prestação jurisdicional depende, em larga medida, da forma como cada unidade organiza seus procedimentos internos, distribui competências e administra seu capital humano.

O conceito de governança pública, inicialmente desenvolvido no campo da Administração, passou a influenciar também a estrutura dos sistemas judiciais. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), governança corresponde ao conjunto de mecanismos pelos quais as instituições públicas são dirigidas, monitoradas e avaliadas, com o objetivo de assegurar integridade, eficiência, transparência e prestação de contas. Embora tais diretrizes tenham sido concebidas para a administração estatal em sentido amplo, seus fundamentos revelam especial pertinência quando aplicados ao funcionamento do Poder Judiciário.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

No ambiente jurisdicional, governança não significa submeter a atividade do juiz a critérios de natureza empresarial nem reduzir a jurisdição a indicadores estatísticos. Trata-se de organizar os meios necessários para que a independência judicial produza os melhores resultados. A autonomia decisória permanece intangível, mas a estrutura administrativa que sustenta a atividade jurisdicional pode e deve ser continuamente aperfeiçoada.

Richard Susskind observa que a transformação digital da Justiça não decorre exclusivamente da incorporação de novas tecnologias, mas também da revisão dos próprios modelos de organização institucional. Em sua análise sobre o futuro dos tribunais, sustenta que a inovação somente produz benefícios quando acompanhada da reestruturação dos fluxos de trabalho, da redefinição das competências organizacionais e da utilização inteligente das informações produzidas pelo sistema de justiça. Essa reflexão revela especial atualidade diante da crescente digitalização do processo judicial brasileiro (SUSSKIND, 2019).

A experiência nacional confirma essa tendência. A implantação do Processo Judicial Eletrônico, a expansão dos Núcleos de Justiça 4.0, a criação dos Centros de Inteligência do Poder Judiciário e o desenvolvimento de plataformas de interoperabilidade demonstram que a transformação institucional não depende apenas de investimentos tecnológicos. A tecnologia representa um instrumento de apoio à atividade jurisdicional, cuja efetividade permanece condicionada à existência de planejamento, coordenação administrativa e capacitação permanente dos profissionais envolvidos.

Nesse aspecto, o magistrado exerce uma função que vai além da mera produção de decisões judiciais. Cabe-lhe coordenar equipes multidisciplinares, organizar prioridades, acompanhar indicadores de desempenho, estimular um ambiente colaborativo e promover a distribuição adequada das atividades entre servidores, assessores e demais colaboradores da unidade jurisdicional. Essas atribuições não reduzem a dimensão jurídica da magistratura; ao contrário, criam condições para que a atividade intelectual do julgador seja desenvolvida com maior qualidade e segurança.

A liderança exercida pelo juiz possui características próprias que a diferenciam dos modelos tradicionais de administração. Ela não decorre exclusivamente da posição hierárquica ocupada na estrutura organizacional, mas também da capacidade de construir legitimidade perante a equipe, inspirar compromisso institucional e compartilhar objetivos voltados à melhoria da prestação jurisdicional. Segundo James MacGregor Burns, a liderança transformadora desenvolve-se quando líderes e seguidores se mobilizam em torno de propósitos compartilhados, elevando reciprocamente seus níveis de motivação e compromisso moral

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

(BURNS, 1978). Embora desenvolvida em outro contexto, essa concepção dialoga com a realidade das unidades judiciais contemporâneas.

A literatura brasileira também reconhece essa evolução. Kazuo Watanabe sustenta que o aperfeiçoamento do sistema de justiça depende da construção de uma cultura institucional orientada a resultados socialmente relevantes (WATANABE, 2011). Essa compreensão desloca o debate da mera quantidade de decisões proferidas para a efetividade concreta da tutela jurisdicional, valorizando soluções capazes de restaurar direitos e de contribuir para a pacificação das relações sociais.

Esse entendimento converge com a concepção de administração judiciária defendida por Joaquim Falcão, para quem a legitimidade do Poder Judiciário também decorre de sua capacidade de responder de forma eficiente às necessidades da sociedade (FALCÃO, 2007). A confiança pública não resulta apenas da correção técnica das decisões, mas da percepção de que o sistema judicial funciona com previsibilidade, transparência e respeito aos direitos fundamentais.

Naturalmente, produtividade continua sendo indicador relevante para avaliação institucional. Contudo, a literatura especializada adverte que números isolados dificilmente retratam a complexidade da atividade jurisdicional. Daniel Mitidiero observa que a efetividade do processo não pode ser reduzida ao encerramento formal dos feitos, pois o verdadeiro objetivo da jurisdição consiste na proteção adequada dos direitos submetidos à apreciação judicial. Julgar mais rapidamente não significa, necessariamente, julgar melhor (MITIDIERO, 2015).

Essa preocupação também se encontra presente na Resolução nº 219/2016 do Conselho Nacional de Justiça, que estabeleceu critérios objetivos para a distribuição de servidores e da força de trabalho entre os órgãos jurisdicionais. A norma reconhece que a adequada alocação de recursos humanos influencia diretamente a eficiência da prestação jurisdicional e contribui para reduzir desigualdades estruturais entre unidades judiciais com diferentes níveis de demanda.

Outro aspecto frequentemente negligenciado diz respeito ao ambiente organizacional. Pesquisas desenvolvidas na área da Administração Pública demonstram que equipes submetidas a processos claros de comunicação, planejamento e participação tendem a apresentar maior estabilidade institucional, menor rotatividade e melhores resultados coletivos. No contexto do Poder Judiciário, esses fatores repercutem na qualidade da prestação jurisdicional, favorecendo a uniformidade dos procedimentos internos e reduzindo retrabalho decorrente de falhas administrativas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

A liderança institucional também exige capacidade de administrar mudanças. O Judiciário brasileiro atravessa um período de intensa transformação, provocado pela expansão da inteligência artificial, pela digitalização integral dos processos e pelo crescente intercâmbio eletrônico de informações entre órgãos públicos. Essas mudanças desafiam modelos tradicionais de organização e exigem a atualização contínua dos profissionais que integram o sistema de justiça.

Nesse ambiente, inovação não deve ser confundida com simples adoção de novas tecnologias. Conforme adverte Susskind, a verdadeira inovação consiste em repensar a forma como o serviço jurisdicional é concebido e entregue à sociedade. Sistemas informatizados, algoritmos de apoio à decisão e ferramentas de automação somente produzem resultados quando inseridos em projetos institucionais coerentes, comprometidos com a proteção das garantias processuais e com a promoção do acesso à justiça.

Em última análise, governança judicial representa uma forma de fortalecer a legitimidade democrática do Poder Judiciário. Instituições organizadas, transparentes e capazes de aprender continuamente respondem de forma mais eficiente às demandas sociais, sem comprometer a independência funcional dos magistrados. A administração judicial deixa, assim, de representar uma atividade meramente instrumental para integrar a própria arquitetura constitucional da prestação jurisdicional.

5 A Constitucionalização do Processo Civil e a Administração Judicial como Garantia dos Direitos Fundamentais

A evolução do direito processual brasileiro nas últimas décadas não pode ser compreendida sem considerar a força normativa da Constituição de 1988. A ordem constitucional deslocou o processo civil de uma perspectiva predominantemente formal para um modelo orientado à proteção dos direitos fundamentais, conferindo nova dimensão à atividade jurisdicional. O processo deixou de ser visto apenas como técnica destinada à solução de litígios para assumir a condição de instrumento de realização dos valores constitucionais.

Essa transformação foi descrita por Luiz Guilherme Marinoni como um dos movimentos mais significativos da ciência processual contemporânea. Segundo o autor, a Constituição deixou de ocupar posição meramente hierárquica no sistema jurídico para tornar-se um verdadeiro parâmetro interpretativo de todo o ordenamento processual (MARINONI, 2013). As normas do Código de Processo Civil, portanto, não podem ser aplicadas isoladamente, mas devem ser

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

interpretadas permanentemente à luz das garantias constitucionais que legitimam a atuação do Estado-Juiz.

Ferrajoli sustenta que os direitos fundamentais não se exaurem na mera proclamação normativa, pois dependem da existência de garantias jurídicas e institucionais destinadas a assegurar sua efetividade. As garantias correspondem às obrigações e proibições impostas ao poder público como condição necessária à concretização dos direitos constitucionalmente reconhecidos (FERRAJOLI, 2014). Assim, a adequada organização da atividade jurisdicional deixa de ser mera exigência administrativa para assumir a natureza de verdadeira garantia institucional da tutela jurisdicional efetiva, viabilizando a concretização prática dos direitos assegurados pela Constituição.

Essa orientação também encontra respaldo na concepção desenvolvida por Robert Alexy, segundo a qual os direitos fundamentais possuem natureza principiológica e irradiam efeitos sobre toda a ordem jurídica. Os princípios constitucionais não constituem recomendações abstratas, mas mandamentos de otimização cuja concretização depende das possibilidades jurídicas e fáticas existentes em cada situação (ALEXY, 2015). No âmbito processual, essa compreensão exige que a organização da atividade jurisdicional seja concebida como meio de assegurar a máxima efetividade possível às garantias constitucionais.

No mesmo sentido, Dworkin demonstra que a legitimidade da atuação jurisdicional repousa na proteção efetiva dos direitos individuais, ainda que em face de interesses administrativos, econômicos ou políticos contrapostos (DWORKIN, 2002). A atividade jurisdicional, portanto, somente cumpre sua função constitucional quando organiza sua atuação institucional de modo a assegurar a máxima proteção possível aos direitos fundamentais, reafirmando o compromisso do Estado com a dignidade da pessoa humana.

O Código de Processo Civil de 2015 incorporou expressamente essa perspectiva. Logo em seus primeiros dispositivos, estabelece que o processo será ordenado, disciplinado e interpretado conforme os valores e as normas fundamentais previstos na Constituição. Não se trata de mera opção legislativa de caráter simbólico. O legislador reconheceu que a legitimidade da jurisdição decorre da conformidade entre a atividade processual e os direitos fundamentais assegurados ao jurisdicionado.

Entre essas garantias destaca-se o direito à duração razoável do processo, previsto no artigo 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal. Embora frequentemente associado à ideia de rapidez, esse direito possui um conteúdo muito mais amplo. Como observa José Roberto dos Santos Bedaque, a duração razoável não se reduz à mera redução do tempo de tramitação processual,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

mas à obtenção de uma resposta jurisdicional tempestiva e juridicamente adequada (BEDAQUE, 2010). Um processo excessivamente demorado compromete a utilidade da tutela jurisdicional; por outro lado, uma decisão precipitada pode acarretar graves violações do contraditório, da ampla defesa e do devido processo legal.

Essa ótica impede que a eficiência administrativa seja tratada como um valor absoluto. A gestão das unidades jurisdicionais deve contribuir para reduzir atrasos indevidos, eliminar desperdícios e racionalizar procedimentos, sem permitir que metas estatísticas condicionem o conteúdo das decisões judiciais. A independência funcional do magistrado permanece elemento estruturante do Estado Democrático de Direito e não pode ser relativizada por critérios meramente quantitativos.

Daniel Mitidiero ressalta que a efetividade processual não se resume ao encerramento formal da demanda. O verdadeiro objetivo do processo consiste na proteção concreta do direito material discutido em juízo, razão pela qual a atividade jurisdicional deve ser organizada para produzir decisões capazes de resolver adequadamente os conflitos submetidos ao Estado (MITIDIERO, 2015). Essa visão amplia o conceito de eficiência, deslocando-o da produtividade isolada para a qualidade da resposta jurisdicional.

Também Fredie Didier Jr. sustenta que o princípio da cooperação, positivado no artigo 6º do Código de Processo Civil, constitui uma das manifestações mais relevantes do constitucionalismo processual contemporâneo (DIDIER, 2025). O processo deixa de ser compreendido como um espaço de antagonismo absoluto entre as partes e passa a exigir a atuação colaborativa de todos os sujeitos processuais, inclusive do magistrado, na construção de uma decisão justa, fundamentada e socialmente legítima.

Essa dimensão cooperativa repercute diretamente na administração judicial. A organização dos serviços jurisdicionais deve favorecer a comunicação eficiente entre magistrados, servidores, advogados, membros do Ministério Público, da Defensoria Pública e demais participantes da atividade processual. Procedimentos administrativos excessivamente burocráticos, ausência de padronização ou deficiência na circulação de informações produzem impactos que ultrapassam a esfera organizacional, comprometendo o exercício de direitos constitucionalmente assegurados.

A teoria do acesso à justiça, desenvolvida por Mauro Cappelletti e Bryant Garth, também permanece atual nesse contexto. Os autores demonstraram que o verdadeiro acesso à justiça não se limita à mera possibilidade formal de ingressar em juízo. É indispensável que o sistema seja capaz de oferecer respostas efetivas, economicamente viáveis e compatíveis com as

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

necessidades concretas da população (CAPPELLETTI; GARTH, 1988). Essa compreensão influencia diretamente a administração judicial, pois evidencia que a eficiência organizacional constitui condição necessária à concretização dos direitos fundamentais.

No plano institucional, a atuação do Conselho Nacional de Justiça constitui um importante mecanismo de fortalecimento dessas garantias. O planejamento estratégico nacional, os programas voltados ao aperfeiçoamento da gestão e a construção de indicadores estatísticos visam fornecer aos tribunais instrumentos capazes de aprimorar a prestação jurisdicional, sem interferir na independência decisória dos magistrados. A legitimidade dessas políticas decorre justamente de sua finalidade constitucional: assegurar melhores condições para o exercício da função jurisdicional.

Entretanto, a constitucionalização do processo também impõe limites à atividade administrativa. A busca por maior produtividade não pode justificar práticas incompatíveis com o dever de fundamentação previsto no artigo 93, inciso IX, da Constituição Federal. Tampouco autoriza restrições ao contraditório, à ampla defesa ou ao direito das partes de participar efetivamente da construção da decisão judicial. Como observa Teresa Arruda Alvim, a qualidade da fundamentação constitui elemento indispensável à legitimidade democrática das decisões judiciais, permitindo o controle social da atividade jurisdicional e assegurando a previsibilidade na aplicação do direito (ALVIM, 2022).

Nesse sentido, a administração judicial e a jurisdição não constituem esferas independentes. Ambas integram o mesmo compromisso institucional voltado à concretização da ordem constitucional. A gestão organiza os meios pelos quais a atividade jurisdicional se desenvolve; a jurisdição, por sua vez, confere finalidade à organização administrativa. A dissociação entre essas dimensões comprometeria tanto a eficiência dos serviços quanto a proteção dos direitos fundamentais.

A experiência brasileira demonstra que tribunais que investem em planejamento estratégico, qualificação permanente de servidores, inovação organizacional e gestão baseada em evidências tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho sem prejuízo da qualidade técnica das decisões. Esses resultados sugerem que a boa administração judicial não constitui um objetivo autônomo, mas sim um instrumento de fortalecimento da própria jurisdição constitucional.

Em última análise, a constitucionalização do processo civil redefiniu o papel da administração judicial. A organização das unidades jurisdicionais deixou de ser mera atividade burocrática para assumir dimensão constitucional, voltada à concretização do acesso à justiça, da duração

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

razoável do processo, da segurança jurídica e da efetividade da tutela jurisdicional. A eficiência administrativa somente encontra legitimidade quando orientada por esses valores, reafirmando que o centro da atividade judicial permanece a proteção da dignidade da pessoa humana e a realização dos direitos fundamentais.

6 A Administração Judicial e a Política Pública de Tratamento Adequado dos Conflitos

Durante grande parte da história do processo civil brasileiro, a sentença judicial foi compreendida como a principal expressão da atuação jurisdicional. A decisão imposta pelo Estado representava o desfecho esperado para praticamente toda controvérsia levada ao Judiciário. A evolução da sociedade, entretanto, revelou que muitos conflitos extrapolam os limites estritamente jurídicos e envolvem relações continuadas, interesses econômicos, vínculos familiares e aspectos sociais que dificilmente são integralmente solucionados por uma decisão judicial.

Essa percepção impulsionou uma transformação significativa na política judiciária brasileira. A partir da Resolução nº 125, de 2010, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, reconhecendo que o acesso à justiça compreende não apenas o direito de obter uma sentença, mas também a possibilidade de alcançar soluções consensuais sempre que compatíveis com a natureza da controvérsia.

Kazuo Watanabe, um dos principais formuladores dessa política pública, sustenta que o verdadeiro acesso à justiça deve ser compreendido como acesso à ordem jurídica justa (WATANABE, 2011). A afirmação desloca o foco do procedimento para o resultado social da atuação estatal. Em muitos casos, a decisão judicial resolve o processo, mas não elimina o conflito que lhe deu origem. A construção consensual da solução, por outro lado, pode preservar relações, reduzir custos e gerar resultados mais estáveis para todos os envolvidos.

Essa mudança de paradigma foi incorporada ao Código de Processo Civil de 2015. O legislador atribuiu especial relevância aos métodos consensuais de solução de conflitos, estimulando magistrados, advogados, membros do Ministério Público e demais operadores do Direito a promoverem, sempre que possível, a autocomposição. O incentivo ao diálogo não representa renúncia ao exercício da jurisdição, mas sim expressão de um sistema processual comprometido com respostas mais adequadas às diferentes realidades sociais.

A administração judicial desempenha um papel decisivo na implementação dessa política

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

pública. A mera previsão normativa de audiências de conciliação ou de mediação não garante, por si só, a efetividade dessas audiências. É indispensável que os tribunais disponham de estruturas organizadas, conciliadores e mediadores qualificados, sistemas de triagem eficientes e mecanismos capazes de identificar, desde o início da demanda, os casos com maior potencial para composição consensual.

Nesse contexto, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) representam uma das mais relevantes inovações institucionais do sistema de justiça brasileiro. Sua criação permitiu concentrar equipes especializadas, uniformizar procedimentos e desenvolver técnicas próprias de mediação e conciliação, ampliando significativamente a capacidade do Judiciário de oferecer respostas compatíveis com a diversidade dos conflitos contemporâneos.

Entretanto, seria equivocado compreender os métodos consensuais apenas como estratégia destinada à redução do acervo processual. Embora acordos contribuam para reduzir o número de processos em tramitação, essa não é sua finalidade principal. A literatura especializada adverte que a mediação e a conciliação somente preservam sua legitimidade quando respeitam a autonomia da vontade das partes, a igualdade de condições para negociação e a proteção dos direitos indisponíveis.

Mauro Cappelletti e Bryant Garth já observavam que a evolução do acesso à justiça exigiria a superação de modelos excessivamente adversariais, capazes apenas de produzir vencedores e vencidos (CAPPELLETTI E GARTH, 1988). A construção de soluções compartilhadas revela-se especialmente adequada em controvérsias que envolvem relações continuadas, como conflitos familiares, empresariais e condominiais, bem como questões decorrentes da prestação de serviços públicos. Nesses casos, preservar a relação jurídica frequentemente representa um resultado mais valioso do que a mera definição judicial de quem tem razão.

A administração judicial contemporânea deve, portanto, desenvolver mecanismos capazes de encaminhar cada demanda ao procedimento mais apropriado. Essa lógica aproxima-se do denominado sistema multiportas, concebido por Frank Sander, na Universidade de Harvard, segundo o qual o Poder Judiciário deve funcionar como espaço de acesso a diferentes métodos de solução de conflitos, escolhidos conforme as características específicas de cada caso (SANDER, 1976). O processo judicial permanece um instrumento essencial do Estado Democrático de Direito, mas deixa de ser compreendido como a única resposta a toda controvérsia.

Essa perspectiva também contribui para redefinir o papel institucional do magistrado. O juiz

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

continua responsável pela condução do processo e pela prolação das decisões quando necessário, mas passa igualmente a incentivar soluções dialogadas, assegurando que eventual consenso seja construído de forma livre, informada e juridicamente válida. Não se trata de persuadir as partes a transigirem, mas de criar um ambiente institucional favorável ao exercício responsável da autonomia privada.

Do ponto de vista organizacional, essa política exige planejamento contínuo. A adequada distribuição de conciliadores, a capacitação continuada dos mediadores, a integração entre magistrados e CEJUSCs, o acompanhamento estatístico dos resultados e a avaliação qualitativa dos acordos celebrados são atividades que dependem diretamente da administração judicial. A governança institucional revela-se, nesse aspecto, condição indispensável ao êxito das políticas públicas de consensualidade.

A experiência brasileira demonstra que tribunais que investiram na consolidação dessas estruturas obtiveram avanços não apenas na redução do tempo médio de tramitação processual, mas também na ampliação da satisfação dos jurisdicionados e na diminuição do índice de recorribilidade em determinadas espécies de demandas. Esses resultados reforçam a percepção de que a qualidade da prestação jurisdicional não pode ser medida exclusivamente pela quantidade de sentenças proferidas, devendo-se considerar igualmente a capacidade institucional de produzir soluções efetivas e socialmente legítimas.

Convém, contudo, manter uma compreensão equilibrada do alcance dos métodos consensuais. Existem controvérsias marcadas por profunda assimetria entre as partes, interesses indisponíveis ou questões de ordem pública relevantes que exigem pronunciamento jurisdicional definitivo. A administração judicial deve ser capaz de distinguir essas situações, evitando tanto a judicialização desnecessária quanto o uso inadequado da consensualidade em hipóteses incompatíveis com sua natureza.

Em síntese, a política pública de tratamento adequado dos conflitos constitui uma das expressões mais relevantes da evolução institucional do Poder Judiciário brasileiro. Sua efetividade depende menos da existência de normas jurídicas e muito mais da capacidade administrativa dos tribunais de estruturar ambientes favoráveis ao diálogo, respeitando os direitos fundamentais e preservando a independência da atividade jurisdicional. Sob essa perspectiva, administrar a Justiça também significa criar condições para que a solução do conflito corresponda, sempre que possível, às necessidades concretas das pessoas que recorrem ao sistema judicial.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

7 A Formação da Magistratura e os Novos Desafios da Administração Judicial

A crescente complexidade da atividade jurisdicional exige uma revisão do perfil profissional esperado dos magistrados. A sólida formação dogmática continua sendo pressuposto indispensável para o exercício da jurisdição, mas já não responde, isoladamente, às múltiplas responsabilidades assumidas pelo juiz contemporâneo. A administração das unidades judiciais, a coordenação de equipes multidisciplinares, a interpretação de indicadores institucionais e a implementação de políticas judiciárias passaram a integrar o cotidiano da magistratura brasileira.

Essa transformação não representa uma ruptura com a tradição jurídica, mas um desdobramento natural da ampliação das funções do Poder Judiciário após a Constituição de 1988. O juiz permanece responsável pela interpretação e aplicação do direito, porém exerce sua atividade em um ambiente organizacional cada vez mais complexo, no qual decisões administrativas influenciam diretamente a capacidade institucional de prestar jurisdição com qualidade, previsibilidade e segurança.

Boaventura de Sousa Santos observa que as transformações ocorridas nas últimas décadas modificaram profundamente o papel das instituições judiciais nas democracias contemporâneas (SANTOS, 2007). O Judiciário deixou de atuar apenas como solucionador de conflitos individuais para assumir funções relevantes na implementação de políticas públicas, na proteção de direitos coletivos e na concretização de garantias constitucionais. Esse novo contexto exige magistrados preparados para compreender não apenas os limites jurídicos das decisões, mas também seus impactos institucionais e sociais.

A formação inicial da magistratura brasileira evoluiu significativamente com a criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), prevista pela Emenda Constitucional nº 45/2004. Ao estabelecer parâmetros nacionais para a capacitação de juízes, a instituição contribuiu para aproximar a preparação dos magistrados das demandas contemporâneas do sistema de justiça. Disciplinas relacionadas à administração judiciária, ética, liderança, inovação e governança passaram a ocupar um espaço cada vez maior na formação continuada.

Essa evolução dialoga com experiências observadas em diversos sistemas judiciais estrangeiros. Estudos desenvolvidos pelo National Center for State Courts, nos Estados Unidos, demonstram que a melhoria do desempenho institucional depende da integração entre o conhecimento jurídico, o planejamento organizacional e o desenvolvimento contínuo das

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

competências de liderança. Embora os modelos administrativos não possam ser simplesmente transplantados entre diferentes países, a experiência comparada evidencia que a qualificação gerencial da magistratura constitui uma tendência comum em democracias consolidadas.

Entretanto, a administração judicial não deve ser confundida com a mera aplicação de técnicas gerenciais importadas do setor privado. O Poder Judiciário possui características institucionais próprias, submetidas a princípios constitucionais que limitam e orientam sua atuação. A independência funcional dos magistrados, a imparcialidade da jurisdição, o devido processo legal e a motivação das decisões constituem elementos incompatíveis com modelos administrativos orientados exclusivamente por metas quantitativas.

Nesse sentido, a capacitação da magistratura deve privilegiar uma compreensão integrada entre o Direito, a Administração Pública e a teoria das instituições. O desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento estratégico, à gestão de pessoas, à resolução consensual de conflitos e ao uso responsável das tecnologias amplia a capacidade institucional das unidades judiciais sem comprometer a autonomia decisória do juiz.

Outro aspecto frequentemente subestimado refere-se à liderança exercida no ambiente organizacional. A literatura sobre administração pública demonstra que organizações intensivas em conhecimento dependem menos de estruturas hierárquicas rígidas e mais da construção de ambientes colaborativos, capazes de estimular o aprendizado contínuo, o compartilhamento de informações e a responsabilidade coletiva pelos resultados institucionais.

No âmbito do Poder Judiciário, essa realidade assume contornos particulares. Servidores, assessores, oficiais de justiça, conciliadores e demais profissionais desempenham atividades altamente especializadas, cuja integração influencia diretamente a qualidade da prestação jurisdicional. O magistrado exerce papel de coordenação institucional, criando condições para que diferentes competências atuem de forma harmônica em torno de objetivos comuns.

Essa liderança pressupõe capacidade de comunicação, de escuta qualificada e de planejamento. Equipes que compreendem claramente suas atribuições, participam da definição de rotinas administrativas e recebem retorno contínuo sobre seu desempenho tendem a desenvolver maior comprometimento institucional. A consequência natural é a redução de retrabalhos, maior uniformidade procedimental e melhor utilização dos recursos disponíveis.

Ao mesmo tempo, a formação da magistratura precisa incorporar competências em análise de dados. A crescente disponibilidade de informações produzidas pelos tribunais permite compreender padrões de litigiosidade, identificar gargalos estruturais, avaliar os tempos médios de tramitação e acompanhar indicadores de produtividade. Esses dados não substituem o

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

discernimento jurídico, mas oferecem suporte importante para decisões administrativas mais consistentes.

A cultura da decisão baseada em evidências, consolidada em diversas áreas da Administração Pública, encontra espaço crescente na gestão judicial. A utilização responsável de informações estatísticas permite direcionar recursos para unidades com maior demanda, reorganizar fluxos processuais e avaliar o impacto de políticas institucionais implementadas pelos tribunais. Como toda ferramenta de gestão, entretanto, seu emprego deve respeitar os limites impostos pelos direitos fundamentais e pela independência da atividade jurisdicional.

Sob essa perspectiva, a formação continuada deixa de ser apenas uma mera atualização legislativa. Passa a constituir um instrumento permanente de aperfeiçoamento institucional, permitindo que os magistrados acompanhem as transformações tecnológicas, sociais e jurídicas que influenciam o funcionamento do sistema de justiça. A aprendizagem contínua fortalece não apenas o desempenho individual do juiz, mas também a capacidade do Poder Judiciário de responder adequadamente às demandas da sociedade.

8 Transformação Digital, Inteligência Artificial e o Futuro da Administração Judicial

A digitalização do Poder Judiciário brasileiro representa uma das mais profundas mudanças institucionais ocorridas desde a promulgação da Constituição de 1988. A substituição progressiva dos autos físicos pelos processos eletrônicos alterou rotinas administrativas, modificou a organização das unidades jurisdicionais e ampliou significativamente a capacidade de processamento das informações produzidas pelos tribunais.

Entretanto, reduzir essa transformação à mera informatização dos processos significaria ignorar sua verdadeira dimensão. A tecnologia modifica não apenas os instrumentos utilizados pelo Judiciário, mas também a forma como a atividade jurisdicional é organizada, planejada e executada. A administração judicial passa a lidar com novas possibilidades de automação, integração de bases de dados, gestão documental e monitoramento estatístico, o que exige modelos organizacionais mais sofisticados.

Richard Susskind sustenta que o futuro da Justiça não depende exclusivamente do desenvolvimento tecnológico, mas também da capacidade das instituições de repensar seus próprios modelos de funcionamento (SUSSKIND, 2019). Sistemas digitais reproduzem ineficiências quando apenas transferem procedimentos antigos para plataformas eletrônicas. A inovação institucional exige a revisão crítica dos fluxos administrativos, a simplificação de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

rotinas e a utilização inteligente das ferramentas tecnológicas disponíveis.

No Brasil, a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), o programa Justiça 4.0 e a expansão das plataformas digitais, coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça, representam exemplos dessa transformação. A interoperabilidade entre tribunais, a automação de tarefas repetitivas e o compartilhamento eletrônico de informações reduziram as atividades burocráticas que, historicamente, consumiam uma parcela significativa do tempo dedicado à atividade jurisdicional.

Mais recentemente, o desenvolvimento de sistemas baseados em inteligência artificial passou a ocupar posição relevante na administração da Justiça. Ferramentas destinadas à classificação processual, ao agrupamento de precedentes, à identificação de demandas repetitivas e ao apoio à pesquisa jurisprudencial ampliam significativamente a capacidade operacional das unidades judiciais. Seu emprego, contudo, deve observar rigorosos parâmetros éticos e jurídicos.

A Recomendação nº 332/2020 do Conselho Nacional de Justiça estabelece diretrizes para o desenvolvimento e utilização da inteligência artificial no Poder Judiciário, reafirmando princípios como transparência, supervisão humana, proteção de dados, não discriminação e respeito aos direitos fundamentais. Esses parâmetros demonstram que a tecnologia deve permanecer subordinada aos valores constitucionais que legitimam a atividade jurisdicional.

A inteligência artificial não substitui o exercício da jurisdição. A interpretação das normas jurídicas, a apreciação das provas, a ponderação entre princípios constitucionais e a fundamentação das decisões continuam sendo atribuições indelegáveis do magistrado. A tecnologia atua como instrumento de apoio à atividade humana, liberando tempo para que o juiz concentre seus esforços nas tarefas que exigem reflexão jurídica, sensibilidade institucional e compromisso com a realização da justiça.

Essa distinção assume importância crescente diante da rápida evolução dos sistemas de aprendizado de máquina. A literatura internacional tem enfatizado que os algoritmos utilizados pelo Poder Judiciário precisam ser compreensíveis, auditáveis e permanentemente supervisionados. A opacidade tecnológica é incompatível com o dever constitucional de fundamentação das decisões judiciais e com a necessidade de controle democrático da atividade jurisdicional.

Sob essa perspectiva, a transformação digital reafirma a importância da administração judicial. A incorporação responsável da tecnologia depende menos da aquisição de equipamentos e mais do planejamento estratégico, da governança institucional e da qualificação contínua dos profissionais envolvidos. A inovação somente produz resultados duradouros quando orientada

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

pela proteção dos direitos fundamentais e pela melhoria efetiva da prestação jurisdicional.

Conclusão

A administração judicial consolidou-se, nas últimas décadas, como uma dimensão indissociável da efetividade da tutela jurisdicional. A crescente complexidade das relações sociais, o aumento da litigiosidade e a ampliação das competências atribuídas ao Poder Judiciário evidenciaram que a realização da justiça depende tanto da qualidade técnica das decisões quanto da capacidade institucional de organizar adequadamente pessoas, processos, recursos e informações.

A pesquisa demonstrou que a Constituição Federal de 1988 alterou profundamente a compreensão do processo civil brasileiro ao conferir centralidade aos direitos fundamentais e à efetividade da jurisdição. O acesso à justiça passou a representar muito mais do que a mera possibilidade formal de provocar a atuação do Estado. Tornou-se garantia de obtenção de tutela jurisdicional adequada, tempestiva, fundamentada e comprometida com a proteção da dignidade da pessoa humana.

Nesse contexto, a administração judicial deixou de se limitar a uma mera posição acessória. A organização das unidades jurisdicionais, o planejamento estratégico, a gestão baseada em evidências, a adequada distribuição da força de trabalho e a utilização responsável da tecnologia passaram a integrar os instrumentos necessários à concretização das garantias constitucionais. A eficiência administrativa somente encontra legitimidade quando orientada pela preservação do contraditório, da ampla defesa, da motivação das decisões e da independência judicial.

A análise da doutrina contemporânea permitiu identificar uma significativa convergência entre autores nacionais e estrangeiros quanto à necessidade de superar a compreensão estritamente formal da atividade jurisdicional. A efetividade do processo civil exige articulação permanente entre a técnica processual, a gestão institucional e o compromisso constitucional com a realização dos direitos fundamentais. Essa aproximação não reduz a jurisdição a critérios administrativos nem submete a atividade decisória à lógica da produtividade. Ao contrário, fortalece as condições materiais para que o juiz exerça sua função com maior qualidade, previsibilidade e responsabilidade institucional.

Também se verificou que a política pública de tratamento adequado dos conflitos constitui uma importante expressão dessa evolução. A valorização da mediação, da conciliação e dos demais métodos consensuais amplia as possibilidades de acesso à ordem jurídica justa sem substituir a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

jurisdição estatal. O fortalecimento dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, a implementação das diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça e a consolidação do sistema multiportas demonstram que a administração judicial contemporânea busca oferecer respostas compatíveis com a diversidade das demandas submetidas ao Poder Judiciário.

A transformação digital acarreta novos desafios a esse processo. A expansão do processo eletrônico, o desenvolvimento da inteligência artificial e a crescente utilização de sistemas de apoio à atividade jurisdicional ampliam significativamente a capacidade operacional dos tribunais. Entretanto, essas ferramentas contribuem apenas para o aperfeiçoamento da Justiça quando inseridas em um ambiente institucional comprometido com a transparência, a supervisão humana, a proteção de dados e o respeito aos direitos fundamentais. A inovação tecnológica, por si só, não produz uma justiça mais eficiente; ela exige planejamento, governança e qualificação contínua dos profissionais responsáveis por sua implementação.

A pesquisa também evidencia que a formação da magistratura desempenha um papel estratégico nesse novo contexto. O exercício da jurisdição contemporânea pressupõe sólida formação jurídica, aliada ao desenvolvimento de competências relacionadas à liderança institucional, à administração pública, à gestão de pessoas, à análise de dados e à inovação organizacional. Não se pretende transformar o magistrado em administrador profissional, mas sim reconhecer que a organização da unidade jurisdicional influencia diretamente a qualidade da prestação jurisdicional e a confiança social nas instituições.

Por fim, conclui-se que a administração judicial deve ser compreendida como um instrumento de fortalecimento do Estado Democrático de Direito. Sua finalidade não consiste na simples racionalização de procedimentos ou na elevação de índices estatísticos, mas na criação das condições necessárias para que a jurisdição realize, de forma efetiva, os valores constitucionais que justificam sua existência. A efetividade da tutela jurisdicional resulta da conjugação de conhecimento jurídico, organização institucional, responsabilidade pública e compromisso permanente com a proteção dos direitos fundamentais.

O aperfeiçoamento contínuo da administração judicial constitui, portanto, um dos caminhos mais promissores para o fortalecimento do Poder Judiciário brasileiro. Investir na qualificação da gestão, na formação permanente dos magistrados, na inovação responsável e na construção de modelos de governança orientados por evidências significa investir na própria capacidade do Estado de assegurar à sociedade justiça, segurança jurídica e confiança institucional.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

REFERÊNCIAS

ALEXY, Robert. Teoria dos Direitos Fundamentais. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.
ALVIM, Teresa Arruda. Nulidades do processo e da sentença. 11ª ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.
BEDAQUE, José Roberto dos Santos. Efetividade do Processo e Técnica Processual. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
BOBBIO, Norberto. A era dos direitos. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Apresentação de Celso Lafer. Nova ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil.
BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004.
BURNS, James MacGregor. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988.
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2025. Brasília: CNJ, 2025.
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010.
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016.
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 332, de 21 de agosto de 2020.
DIDIER JR., Fredie. Curso de Direito Processual Civil. V. 1. 27ª ed. Salvador: JusPodivm, 2025.
DIDIER JR., Fredie; CUNHA, Leonardo Carneiro da. Curso de direito processual civil: meios de impugnação de decisões judiciais e processo nos tribunais. V. 3. Salvador: JusPodivm, 2026.
DINAMARCO, Cândido Rangel. A instrumentalidade do processo. 16. ed. rev. e atual. Salvador: JusPodivm, 2023.
DINAMARCO, Cândido Rangel. Instituições de direito processual civil. v. 1. 8ª ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2016.
DWORKIN, Ronald. Levando os direitos a sério. Tradução de Nelson Boeira. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. Plano Pedagógico Institucional. Brasília: ENFAM.
FALCÃO, Joaquim. O futuro é plural: administração de justiça no Brasil. Revista USP, São Paulo, n. 74, p. 22–35, jun./ago. 2007. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i74p22-35.
FERRAJOLI, Luigi. Direitos e garantias: a lei do mais fraco. 6ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.
GARAPON, Antoine. O juiz e a democracia: o guardião das promessas. Tradução de Maria Luiza de Carvalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2001.
MARINONI, Luiz Guilherme. Teoria geral do processo. Vol. 1. 7ª ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.
MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. Novo Curso de Processo Civil. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.
MITIDIERO, Daniel. Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos. 3ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.
ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Recommendation of the Council on Public Governance. Paris: OECD, 2015.
SANDER, Frank E. A. Varieties of Dispute Processing. Harvard Law School, 1976.
SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma Revolução Democrática da Justiça. São Paulo: Cortez, 2007.
SUSSKIND, Richard. Online Courts and the Future of Justice. Oxford: Oxford University Press, 2019.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 16/02/2026 | aceito: 19/02/2026 | publicação: 22/02/2026

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Curso de Direito Processual Civil. Vol 1. Rio de Janeiro: Forense, 67ª ed., 2026.

WATANABE, Kazuo. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses. In: PELUSO, Antonio Cezar; RICHA, Morgana de Almeida (coords.). Conciliação e Mediação: Estruturação da Política Judiciária Nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.