



MELHORIA DA QUALIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS NO BRASIL: ANÁLISE DE FUNDAMENTAÇÃO, GESTÃO PROCESSUAL E FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS

IMPROVING THE QUALITY OF JUDICIAL DECISIONS IN BRAZIL: ANALYSIS OF JUSTICE, PROCESS MANAGEMENT AND TRAINING OF JUDGES

MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS DECISIONES JUDICIALES EN BRASIL: ANÁLISIS DE LA JUSTICIA, GESTIÓN DE PROCESOS Y CAPACITACIÓN DE JUECES

Francisco Diógenes da Cunha Saraiva¹

DOI: 10.54899/dcs.v22i80.2851

Recibido: 10/02/2025 | Aceptado: 20/02/2025 | Publicación en línea: 13/05/2025.

RESUMO

Este artigo investiga a melhoria da qualidade das decisões judiciais no Brasil, analisando três pilares essenciais: fundamentação das decisões, gestão processual e capacitação de juízes. O estudo parte da identificação de problemas persistentes no sistema judiciário brasileiro, como decisões insuficientemente fundamentadas, morosidade processual e lacunas na formação contínua dos magistrados. O objetivo central é propor soluções práticas para aprimorar esses aspectos mais eficaz e transparente. A metodologia utilizada inclui revisão bibliográfica, análise de jurisprudência e entrevistas com especialistas na área jurídica. Os resultados indicam que a adoção de tecnologias de gestão processual, o fortalecimento dos programas de capacitação contínua e a exigência de fundamentações mais detalhadas nas decisões podem levar a uma justiça mais célere e de melhor qualidade. O estudo conclui que, embora o Brasil tenha avançado em várias áreas, ainda há desafios significativos a serem superados. As limitações incluem a resistência à mudança por parte de alguns setores do judiciário e a necessidade de investimentos significativos em infraestrutura e formação. Recomenda-se a implementação gradual das propostas apresentadas, com monitoramento constante e ajustes conforme necessário, visando assegurar que as mudanças gerem os impactos desejados na melhoria da qualidade das decisões judiciais no Brasil.

Palavras-chave: Qualidade das Decisões Judiciais. Eficiência Processual. Judiciário Brasileiro. Gestão Processual. Capacitação Jurídica.

ABSTRACT

This article investigates the improvement of the quality of judicial decisions in Brazil, analyzing three essential pillars: reasoning of decisions, procedural management and training of judges. The study starts by identifying persistent problems in the Brazilian judicial system, such as insufficiently reasoned decisions, procedural delays and gaps in the continuous training of judges.

¹ Mestrando em Direito. Universidade Católica de Pernambuco. Recife, Pernambuco, Brasil.
E-mail: diogenessaraiva.adv@gmail.com

The main objective is to propose practical solutions to improve these aspects more effectively and transparently. The methodology used includes a literature review, analysis of case law and interviews with experts in the legal field. The results indicate that the adoption of process management technologies, the strengthening of continuous training programs and the requirement of more detailed reasoning in decisions can lead to faster and better quality justice. The study concludes that, although Brazil has made progress in several areas, there are still significant challenges to be overcome. Limitations include resistance to change on the part of some sectors of the judiciary and the need for significant investments in infrastructure and training. It is recommended that the proposals presented be implemented gradually, with constant monitoring and adjustments as necessary, to ensure that the changes generate the desired impacts on improving the quality of judicial decisions in Brazil.

Keywords: Quality of Judicial Decisions. Procedural Efficiency. Brazilian Judiciary. Procedural Management. Legal Training.

RESUMEN

Este artículo investiga la mejora de la calidad de las decisiones judiciales en Brasil, analizando tres pilares esenciales: justificación de las decisiones, gestión procesal y capacitación de los jueces. El estudio parte de la identificación de problemas persistentes en el sistema judicial brasileño, como decisiones insuficientemente fundamentadas, retrasos procesales y lagunas en la formación continua de los jueces. El objetivo principal es proponer soluciones prácticas para mejorar estos aspectos de forma más efectiva y transparente. La metodología utilizada incluye revisión bibliográfica, análisis de jurisprudencia y entrevistas a expertos en el ámbito jurídico. Los resultados indican que la adopción de tecnologías de gestión de procesos, el fortalecimiento de programas de capacitación continua y la exigencia de justificaciones más detalladas en las decisiones pueden conducir a una justicia más rápida y de mejor calidad. El estudio concluye que, si bien Brasil ha avanzado en varias áreas, aún quedan importantes desafíos por superar. Las limitaciones incluyen la resistencia al cambio por parte de algunos sectores del poder judicial y la necesidad de una inversión significativa en infraestructura y capacitación. Se recomienda que las propuestas presentadas se implementen de forma gradual, con seguimiento constante y ajustes según sea necesario, para garantizar que los cambios generen los impactos deseados en la mejora de la calidad de las decisiones judiciales en Brasil.

Palabras clave: Calidad de las Decisiones Judiciales. Eficiencia Procesal. Poder Judicial Brasileño. Gestión Procesal. Formación Jurídica.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário é fundamental para o Estado Democrático de Direito, garantindo justiça e proteção dos direitos dos cidadãos. No entanto, enfrenta desafios como a morosidade

processual e o congestionamento dos tribunais, que comprometem a qualidade e a efetividade das decisões judiciais, afetando a confiança pública no Judiciário.

Este artigo investiga as condições que impactam a qualidade das decisões judiciais no Brasil, focando na fundamentação das sentenças, na gestão processual e na formação dos magistrados. O objetivo geral é avaliar a qualidade das decisões judiciais, identificando desafios e propondo soluções para uma melhor fundamentação e eficiência no processo decisório.

A relevância desta pesquisa se justifica pela necessidade de melhorar a qualidade das decisões judiciais no Brasil, essencial para garantir justiça e

equidade. A melhoria da eficiência dos processos pode reduzir a morosidade e o congestionamento nos tribunais. Além disso, a formação contínua dos magistrados é crucial para lidar com a complexidade dos casos e fundamentar decisões de maneira clara e justa.

As contribuições desta pesquisa são múltiplas. Primeiramente, ao analisar detalhadamente a fundamentação das decisões judiciais, a pesquisa fornece insights valiosos sobre as práticas atuais e as áreas que necessitam de aprimoramento. Em segundo lugar, ao explorar a relação entre a quantidade de processos, a produtividade dos tribunais e a gestão administrativa dos magistrados, o estudo oferece recomendações práticas para melhorar a eficiência do sistema judiciário. Por fim, ao enfatizar a importância da formação contínua dos magistrados em gestão pública e processual, a pesquisa destaca a necessidade de uma abordagem mais técnica e menos subjetiva na administração da justiça.

Em suma, esta pesquisa pretende contribuir para o debate sobre a qualidade e a eficiência das decisões judiciais no Brasil, propondo soluções concretas para aprimorar a prestação jurisdicional e, assim, fortalecer o Estado Democrático de Direito.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Justiça das Decisões

Espera-se que Poder Judiciário, como órgão estatal à serviço da sociedade, forneça um serviço de prestação jurisdicional de maneira estável, seguro, firme, justo, célere, efetivo, equilibrado, previsível, de fácil e barato acesso. Para realizar tal incumbência necessita desenvolver um aparato estrutural e humano capaz de atender com qualidade tal incumbência de promover a resolução dos conflitos sociais, por meio da administração da justiça, que tem seu

maior resultado a justiça das decisões.

Ao se buscar refletir sobre a justiça das decisões, sobre sua qualidade e condições, primeiramente deve-se perguntar o que significa julgar bem, qual o desempenho dos juízes e como as instituições judiciais podem ser organizadas para promover o melhor desempenho possível (Gomes, 2017), sendo levantadas enumeras.

questões como: O que é uma boa sentença? Como se avalia uma sentença de qualidade? Uma sentença de qualidade é compatível com que quantidade de trabalho?

Segundo Chiavenato, qualidade é uma característica de um produto ou serviço que pode ser definida como o conjunto de atributos que conferem aptidão para satisfazer necessidades expressas e implícitas (Chiavenato, 2011). No contexto judicial, a qualidade está intimamente ligada às fundamentações das decisões, essenciais para a administração da justiça. O objetivo da decisão judicial é resolver definitivamente um conflito e restaurar a paz jurídica, concluindo um procedimento que se baseia, em regra, em escolhas alternativas que culminam em uma ação específica. A devida fundamentação dessas escolhas é própria de um estado democrático de direito, além de constituir um fator de legitimação do próprio Poder Judiciário.

A Qualidade Como Boa Fundamentação

A fundamentação das decisões judiciais obriga o magistrado a expor de modo lógico seu raciocínio para chegar à determinada solução do litígio. Trata-se de uma obrigação do juiz e um direito das partes, ou melhor, um direito de todos os cidadãos em um Estado Democrático de Direito, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988.:

Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:
(...)

IX todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade, podendo a lei limitar a presença, em determinados atos, às próprias partes e a seus advogados, ou somente a estes, em casos nos quais a preservação do direito à intimidade do interessado no sigilo não prejudique o interesse público à informação

O Código de Processo Civil - CPC destaca que as decisões devem ter a devida publicidade e fundamentação, que permita às partes se manifestarem, sob pena de nulidade.

“Art. 10. O juiz não pode decidir, em grau algum de jurisdição, com base em fundamento a respeito do qual não se tenha dado às partes oportunidade de se manifestar, ainda que se trate de matéria sobre a qual deva decidir de ofício.

Art. 11. Todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade. Art. 489. São elementos essenciais da sentença:

(...)

II - Os fundamentos, em que o juiz analisará as questões de fato e de direito; (...)

§1º Não se considera fundamentada qualquer decisão judicial, seja ela interlocutória, sentença ou acórdão, que:

I - Se limitar à indicação, à reprodução ou à paráfrase de ato normativo, sem explicar sua relação com a causa ou a questão decidida; II - Empregar conceitos jurídicos indeterminados, sem explicar o motivo concreto de sua incidência no caso;

III - Invocar motivos que se prestariam a justificar qualquer outra decisão;

IV - Não enfrentar todos os argumentos deduzidos no processo capazes de, em tese, infirmar a conclusão adotada pelo julgador;

V - Se limitar a invocar precedente ou enunciado de súmula, sem identificar seus fundamentos determinantes nem demonstrar que o caso sob julgamento se ajusta àqueles fundamentos;

VI - Deixar de seguir enunciado de súmula, jurisprudência ou precedente invocado pela parte, sem demonstrar a existência de distinção no caso em julgamento ou a superação do entendimento.

O Código de Processo Penal – CPP em conformidade com a CF88, estabelece a regida observância dos fatos e as motivações de sua decisão.

Art. 315. A decisão que decretar, substituir ou denegar a prisão preventiva será sempre motivada e fundamentada. (...)

Art. 381. A sentença conterá: (...)

III - a indicação dos motivos de fato e de direito em que se fundar a decisão;(...)

Art. 413. O juiz, fundamentadamente, pronunciará o acusado, se convencido da materialidade do fato e da existência de indícios suficientes de autoria ou de participação.

§1º A fundamentação da pronúncia limitar-se-á à indicação da materialidade do fato e da existência de indícios suficientes de autoria ou de participação, devendo o juiz declarar o dispositivo legal em que julgar incurso o acusado e especificar as circunstâncias qualificadoras e as causas de aumento de pena.

É importante destacar que o Estado Democrático de Direito é um estado que se justifica, para encontrar na justificação sua legitimidade. Esse fator de legitimidade das decisões e, como consequência da atividade jurisdicional, é concebido por sua fundamentação (Schmitz, 2016). E da qualidade das mesmo poderemos inferir o nível de sua legitimidade e aceitação frentes as partes da lide.

Neste contexto o juiz é considerado o ator central no desempenho judicial, em especial porque praticamente todos os indicadores de desempenho, sejam quantitativos ou qualitativos,

dos tribunais são baseados na produção judicial dos juízes.

o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais brasileiros têm reagido com várias inovações no sentido de melhorar a prestação jurisdicional. Uma das grandes vertentes de atuação é a exigência de mudança na postura dos magistrados, os quais devem se portar como juízes-gestores (Neto, 2019).

Contudo, é essencial destacar que a administração do Judiciário envolve a participação de diversos atores, incluindo advogados, funcionários administrativos dos tribunais, representantes do Ministério Público, usuários do sistema judiciário, entre outros (Silva, 2006).

O Juiz Como Gestor/Julgador do Judiciário

Após a aprovação em concursos públicos, os novos juízes são frequentemente surpreendidos pelas inúmeras exigências administrativas que acompanham a prestação jurisdicional. Embora se imaginasse que o papel do juiz se restringisse a julgar, na prática, ele também administra o complexo serviço público de prestação jurisdicional. A própria legislação não delinea claramente o papel e as exigências da gestão da justiça, o que torna esse aspecto da função judicial ainda mais desafiador.

A Constituição Federal, de 1988, em especial nos artigos 96 e 99, descreve atribuições de gestão direta e reconhece a autonomia administrativa e financeira dos tribunais, porém sem potencial indicativo da capilaridade de tais atribuições para todas as unidades judiciárias lideradas por magistrados (Silva, 2006).

A gestão e administração do Poder Judiciário não é a finalidade da atividade dos juízes, poderem é uma atividade-meio necessário para a manutenção da qualidade da prestação jurisdicional, como nos alerta o doutrinador e magistrado Nagib Slaibi Filho alerta:

Ressalte-se que as funções administrativas do Poder Judiciário não constituem o eu objeto de atuação ou atividade-fim – que é a prestação jurisdicional -, mas mero instrumento de realização dessa atividade, de nítido conteúdo político, exercido por membros do Poder e que não se pode limitar pela função secundária (Slaibi Filho, 2016).

As atividades administrativas e de gestão desempenhadas pelos juízes se tornam particularmente evidentes quando exercem a Direção do Foro. Nesse papel, o juiz diretor do Foro assume a responsabilidade por diversas funções de gestão, como a administração do prédio do Fórum, arquivos, logística, estratégias, projetos, tecnologia da informação, cartório, recursos

humanos, finanças e outras. Apesar dessa carga administrativa, o juiz frequentemente continua a exercer suas atividades jurisdicionais de forma cumulativa.

Nessa dimensão de gestão administrativa, é fundamental que o juiz garanta o devido processo legal de maneira justa e célere para as partes envolvidas. Para isso, a aplicação de boas técnicas de gestão processual pode ser um grande auxílio nessa importante tarefa.

O “gerenciamento de processos” pode ser compreendido como o planejamento da condução de demandas judiciais em direção à resolução mais adequada do conflito, com o menor dispêndio de tempo e custos. Depende de uma postura ativa do juiz no controle do andamento dos feitos e organização da unidade judiciária. Seus mecanismos básicos são o envolvimento imediato do juízo com as questões da lide, a abertura para a resolução alternativa do conflito e o planejamento do andamento e dos custos do processo (Alves da Silva, 2010).

E que frente a manutenção do aumento do número de processos que ficam represados, não adianta mais a velha e repetida solução de aumentar a estrutura física e humana como resposta à crescente litigiosidade. Assim, há que se optar por um novo modelo

Nesse passo, a adoção de um modelo de gestão judiciária estruturado por meio do desdobramento do Planejamento Estratégico no âmbito das Unidades Judiciárias de Primeiro Grau, pode consubstanciar importante política pública complementar e integradora sensível para: redução dos déficits de produtividade; ressignificação da autoimagem funcional de magistrados e servidores; interligação e utilização de técnicas de Administração Judiciária e de Gestão por Competências e desenvolvimento de habilidades e atitudes gerenciais que permitam a tradução dos conhecimentos adquiridos em melhoria efetiva dos serviços judiciários (Valle, 2017, f. 16)

Restando agora ao Conselho Nacional de Justiça e aos Tribunais, por meio das Escolas da Magistratura, promoverem conhecimento técnico de gestão pública aplicada à gestão judiciária aos responsáveis em cada Unidade Judiciária, em especial aos juízes, evitando caírem em posturas abusivas, inadequadas e, por vezes, ativistas, invasoras de outras searas, as quais devem ser evitadas e combatidas.

Evidente, pois, que o conhecimento técnico de gestão pública judiciária contribui sensivelmente para uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente, seja de forma exógena – relacionamento com os demais órgãos do Poder Executivo e do Poder Legislativo – ou de forma endógena – interno ao próprio Poder Judiciário. Por outro lado, a pressão para cumprir as metas tem gerado problemas graves. Em muitos casos, os juízes se veem obrigados a priorizar a quantidade sobre a qualidade das decisões.

Avaliação da Qualidade

Desempenho no judiciário envolve diferentes níveis de análise, a recaindo em uma dicotomia entre aspectos qualitativos e quantitativos.

A discussão a respeito de como deve ser medido o desempenho judicial com frequência recai em uma dicotomia entre aspectos qualitativos e quantitativos. Enquanto qualidade envolve o mérito das decisões, quantidade está relacionada com a produção judicial. Segundo o CNJ (2011), o Poder Judiciário não deve ser avaliado unicamente por meio de critérios quantitativos, mas também por meio de critérios qualitativos, no entanto, o conceito de qualidade envolve menos a qualidade das sentenças e mais os serviços jurisdicionais prestados (Gomes & Maria, 2017).

Com a Constituição de 1988, a demanda por serviços de justiça no Brasil aumentou significativamente, impactando negativamente a agilidade do Judiciário. Um sistema judicial que já era lento tornou-se altamente congestionado, com consequências desfavoráveis para toda a sociedade.

O relatório "Justiça em Números" revela que, desde 2011, a quantidade de processos concluídos é menor que a de processos novos. Em outras palavras, a justiça brasileira não consegue julgar nem todos os processos novos que recebe anualmente, muito menos os processos pendentes (CNJ, 2014). Em consequência disso, a carga de trabalho dos juízes aumenta todos os anos. Em 2015, a quantidade de processos dos juízes cresceu em média 6,5% em relação ao ano (CNJ, 2014).

Esse fenômeno ficou amplamente conhecido como a "crise do Judiciário". Uma das medidas adotadas para enfrentar essa crise foi a criação, em 2004, de um órgão estratégico voltado para a gestão do Judiciário: o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Sadek, 2004).

A análise do desempenho quantitativo no Judiciário envolve, entre outros aspectos, a mensuração dos produtos e resultados do trabalho dos juízes. No entanto, muitos desses produtos e resultados são subjetivos e difíceis de medir, gerando divergências de opinião. Apesar das críticas e desconfianças em relação aos estudos quantitativos no âmbito do Poder Judiciário, esses estudos já se mostram uma ferramenta poderosa para aperfeiçoar a gestão judicial.

Para reduzir o congestionamento dos tribunais, o Judiciário brasileiro tem apostado em algumas estratégias, entre elas, a avaliação detalhada da produtividade do judiciário em busca de identificar intervenções de aumentar seu desempenho (Gomes & Maria, 2017).

Desde 2004, o Relatório Justiça tem sido a principal fonte de estatísticas oficiais do Poder

Judiciário, fornecendo uma visão detalhada da estrutura e litigiosidade dos tribunais brasileiros, além de indicadores e análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária no país.

A análise desses dados reforça a necessidade de que os juízes possuam conhecimento teórico sobre a administração da justiça, permitindo uma gestão correta do serviço de prestação jurisdicional. Esse conhecimento possibilita uma atuação técnica tanto em matéria jurídica quanto em administração pública, resultando em maior efetividade do direito. Essa necessidade é destacada por Carlos H. B. Haddad e Luís A. Capanema Pedrosa em "Administração Judicial Aplicada":

Os resultados de tais pesquisas podem contribuir para uma melhor gestão da demanda por serviços de justiça em unidades judiciais, que envolve, entre outras coisas, a definição de critérios de alocação de juízes nas varas com base no volume de trabalho e a formulação de estratégias para responder aumentos eventuais nos acervos das unidades. Os resultados também são relevantes para compreender quais os mecanismos que afetam o ritmo de trabalho de juízes em diferentes condições de trabalho.

Neste sentido o próprio Conselho Nacional de Justiça, em sua Resolução Nº 106 de 06 de abril de 2010, estabelece critérios de produtividades/quantitativos relacionados a ação do magistrado, quais devem ser monitorados e aperfeiçoados.

A aplicação dos conhecimentos técnicos de gestão na atividade judicante pode ampliar a efetividade do Direito, conferindo-lhe maior segurança jurídica na obediência dos procedimentos e, por conseguinte, fortalecimento da democracia, pautando o juiz-gestor de forma mais cartesiana e menos subjetiva.

Assim, o Judiciário brasileiro tem apostado em algumas estratégias, para reduzir o congestionamento dos tribunais. Entre elas, as de maior destaque são: investimento em tecnologias da informação e comunicação, contratação de pessoal – juízes e assistentes administrativos –, incentivo aos mecanismos alternativos de resolução de conflitos e busca constante para aumentar o desempenho judicial. Em relação a essa última estratégia, um dos grandes desafios é compreender quais variáveis influenciam na produtividade de juízes e na eficiência de tribunais.

O Conselho Nacional de Justiça tem o papel fundamental de fiscalizar e orientar o Poder Judiciário, mas essa fiscalização não deve se sobrepor aos princípios fundamentais do direito e da justiça.

Segundo o próprio conselho, o Poder Judiciário não deve ser avaliado apenas por critérios

quantitativos, mas também por critérios qualitativos. É importante destacar que os procedimentos de avaliação oferecem aos juízes a oportunidade de reconhecer seus pontos fortes e fracos, possibilitando o aperfeiçoamento através de um exame crítico da qualidade atual dos julgamentos (CNJ, 2011).

Como vimos, a qualidade das decisões está intimamente ligada às suas fundamentações, que são essenciais para a administração da justiça em um estado democrático de direito. Existindo indicadores objetivos que são utilizados para uma abordagem qualitativa das decisões. A Resolução Nº 106 do Conselho Nacional de Justiça apresenta critérios objetivos para aferição da qualidade das decisões.

Nas sentenças judiciais deve utilizar-se uma linguagem que permita funcionar como uma linha condutora capaz de favorecer tanto a fundamentação como a decisão, cumprindo, assim, as suas finalidades. Sem a clara fundamentação das decisões, o princípio da ampla defesa e do contraditório seriam tolhidos, impedindo a administração concreta da justiça (Lopes, 2010).

Ao juiz deve exigir-se, por isso uma especial atenção à capacidade de síntese. Neste sentido há que relevar e escrever o que é efetivamente essencial, eliminando o acessório, nomeadamente a adjetivação e a redundância. De igual modo importa controlar o excesso de linguagem e a prolixidade nos textos produzidos, nomeadamente evitando a utilização de jargões, tão comuns ao juridiques. a utilização de decisões genéricas na justiça pode resultar em violações aos direitos e garantias fundamentais dos apenados, e não deve ser utilizada apenas para cumprir metas

Relação Entre Quantidade e Qualidade Das Sentenças

O Brasil possui cerca de 82 milhões de processos ativos, um número alarmante considerando os 216 milhões de habitantes do país. Isso significa que, em tese, um em cada três brasileiros tem um processo ativo em alguma esfera judicial (cível, trabalhista, fiscal, criminal, entre outras). De acordo com o Conselho Nacional de Justiça, a cada 4,7 sentenças proferidas no país, há em média um recurso interposto. O que isso nos diz? E qual a sua relação com a qualidade das sentenças?

No Brasil, Alexandre Castro (Castro, 2011) estudou varas da Justiça Estadual e descobriu que, quando a carga de processos por juiz aumenta, a produção individual dos juízes também aumenta. Ele classifica a demanda judicial como endógena, ou seja, se a morosidade de uma vara

for alta, a atratividade para o cidadão ingressar com uma ação diminui por questões financeiras e psicológicas, reduzindo a demanda e, conseqüentemente, melhorando o indicador de atendimento. Em outras palavras, a "morosidade excessiva pode reduzir os casos novos, levando a uma melhora no índice".

Além disso, existe uma relação direta e positiva entre o tamanho do acervo de processos pendentes e a produtividade dos tribunais. No entanto, essa relação é mitigada pelo número de assistentes administrativos: quanto mais assistentes administrativos um tribunal possui, mais fraca é a relação positiva entre o aumento do acervo e a produtividade (Gomes, 2017).

Por outro lado, a relação entre a quantidade de juízes e o desempenho judicial é mais controversa. Alguns estudos indicam que aumentar o número de juízes em uma unidade pode, por um lado, aumentar a produção total da unidade, mas, por outro, tende a reduzir a produção individual dos juízes e a produtividade da unidade. Isso significa que, quanto mais juízes são contratados, menos cada juiz produz individualmente. Embora novos juízes possam julgar mais processos, esse aumento não compensa a diminuição na produtividade dos juízes já existentes. Assim, contratar mais juízes pode, paradoxalmente, levar a um declínio na produtividade de um tribunal. Essa constatação é significativa para o Judiciário, pois se presume que aumentar a produção da justiça implica contratar mais juízes. Contudo, conforme os estudos de Castro, isso não necessariamente resulta em maior produtividade ou na redução do número de processos.

Outra relação importante é apresentada por Rosales-López (2008), que examina a relação entre a quantidade de recursos e a qualidade das decisões judiciais. Ele sugere que a quantidade de recursos interpostos pode servir como um indicador qualitativo, já que os resultados indicam uma correlação negativa entre as variáveis. Isso significa que tribunais mais eficientes apresentam menores taxas de recursos (Gomes, 2017).

O Papel das Escolas da Magistratura e das Faculdades de Direito

E evidente que Judiciário deve reagir e prestar um melhor serviço de entrega de justiça, para tanto é necessário desenvolver a figura do juiz-gestor, como ferramenta para enfrentamento dos números asfixiantes de processos, some-se ainda a urgente atenção a ser dada à maneira como os juízes decidem, isto é, à qualidade das decisões judiciais no sistema de justiça brasileiro, o que ora se defende seja feito via teoria da decisão.

O princípio do livre convencimento motivado do juiz deve sofrer atualização, e não mais

pode ser visto como um entrave para o desenvolvimento de uma teoria que adentre, discuta e critique o porquê das decisões judiciais, por conseguinte melhorando a qualidade das sentenças.

Além disso, as Escolas da Magistratura dos Tribunais brasileiros têm o dever de dar mais destaque às problemáticas mencionadas anteriormente, uma vez que são responsáveis pela seleção pública, formação inicial, capacitação e atualização profissional dos magistrados. Para isso, é fundamental contar com o suporte crítico e investigativo das academias, como as Faculdades de Direito, conforme destaca Roberto Barcellar.

A necessidade da capacitação contínua de magistrados e servidores para melhor atender ao jurisdicionado, superar preconceitos e perceber a importância da visão interdisciplinar, é hoje uma realidade. O Poder Judiciário há de buscar o “saber” onde quer que ele se encontre (na psicologia, administração, engenharia, antropologia, filosofia, sociologia, matemática, economia), gerando nos magistrados e servidores a percepção da importância da gestão de pessoas, da gestão de processos, da gestão do conhecimento, do pensamento, dos níveis de aprendizagem e na valorização do ser humano como maior valor da organização (Bacellar, 2013).

As complexidades desses temas são imensas e só podem ser superadas por meio da colaboração entre o universo teórico-acadêmico e o mundo prático das Escolas da Magistratura. Todas as construções teóricas devem ser submetidas a um confronto com a prática forense, como uma espécie de teste de viabilidade real. Doutrinadores e juízes precisam trabalhar juntos, assim como as Faculdades de Direito e as Escolas da Magistratura devem compartilhar o mesmo objetivo. Somente unidos podemos construir um caminho para alcançar a melhor decisão judicial.

Dessa forma, conseguiremos o tão desejado fortalecimento da Magistratura, com a melhoria da prestação jurisdicional, celeridade, segurança jurídica e maior qualidade nas decisões. Esses são elementos fundamentais para enfrentar efetivamente a crise do Judiciário.

METODOLOGIA

Este trabalho adota a metodologia de revisão bibliográfica, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar o conhecimento já produzido sobre o tema em questão. A revisão foi realizada a partir da consulta a livros, artigos científicos, legislações, documentos institucionais e publicações eletrônicas de relevância acadêmica e jurídica.

As fontes foram selecionadas com base em sua pertinência temática, atualidade e reconhecimento no meio científico, buscando garantir uma análise crítica e fundamentada. Foram

utilizados materiais publicados por autores consagrados na área, além de documentos oficiais de órgãos como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Senado Federal, entre outros.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi possível constatar que a fundamentação deficiente das decisões judiciais é uma das principais causas de nulidade de sentenças e insegurança jurídica. A Constituição Federal de 1988 e o Código de Processo Civil de 2015 exigem decisões fundamentadas sob pena de nulidade, o que reforça a importância do juiz apresentar de forma clara os fundamentos de fato e de direito que sustentam seu julgamento. No entanto, práticas como a reprodução automática de normas, o uso excessivo de jargões jurídicos e a ausência de enfrentamento dos argumentos das partes ainda são recorrentes.

A análise revela que decisões bem fundamentadas não apenas garantem o contraditório e a ampla defesa, mas também legitimam o próprio Poder Judiciário e reforçam a confiança da sociedade na Justiça.

A gestão processual surge como ferramenta essencial para enfrentar a morosidade e o congestionamento do Judiciário brasileiro. A figura do juiz-gestor tem ganhado destaque, revelando que a atuação judicial vai além do julgamento de processos: inclui o planejamento estratégico, a administração de pessoal, a organização de fluxos de trabalho e a adoção de práticas gerenciais eficientes.

Estudos apontam que o uso de tecnologias, práticas de gestão por competências e a aplicação de indicadores de desempenho contribuem significativamente para a celeridade e qualidade da prestação jurisdicional. Ainda assim, a ausência de capacitação específica em gestão pública por parte de muitos magistrados representa um entrave à efetivação dessas mudanças.

Outro ponto crítico identificado foi a necessidade de formação continuada dos juízes, especialmente em temas ligados à gestão judiciária, comunicação, argumentação jurídica e humanização da decisão. As Escolas da Magistratura desempenham papel fundamental nesse processo, mas ainda enfrentam desafios para integrar conteúdos técnicos e práticos às realidades dos tribunais.

A literatura consultada, bem como os dados empíricos, apontam que programas de capacitação têm efeito direto na qualidade das decisões proferidas e na eficiência administrativa das unidades judiciais.

O estudo evidenciou uma tensão entre os indicadores quantitativos (como número de sentenças e audiências) e qualitativos (como clareza, fundamentação e respeito à jurisprudência). Embora metas e produtividade sejam importantes para monitorar a eficiência do Judiciário, há risco de que a pressão por números comprometa a profundidade e a qualidade da análise judicial.

Dados do CNJ revelam que o número de processos novos supera o de processos julgados anualmente, agravando o acúmulo de demandas. No entanto, a simples contratação de mais juízes não necessariamente aumenta a produtividade da unidade, podendo até reduzir a performance individual, conforme demonstrado por estudos analisados.

CONCLUSÃO

Este artigo investigou a qualidade das decisões judiciais no Brasil, analisando aspectos como a fundamentação das sentenças, a gestão processual e a formação dos magistrados. Concluimos que, apesar de esforços significativos, ainda existem desafios substanciais que afetam a eficácia e a transparência das decisões judiciais.

Verificamos que a morosidade processual e o congestionamento dos tribunais são problemas persistentes que dificultam a entrega da justiça em tempo hábil, minando a confiança pública no Poder Judiciário. A fundamentação inadequada das sentenças compromete a compreensão e a transparência das decisões judiciais, destacando a necessidade de melhorias nesse aspecto.

A gestão processual ineficiente contribui para a lentidão do sistema, e a adoção de práticas mais eficientes pode ajudar a otimizar os recursos disponíveis e acelerar a tramitação dos processos. A formação contínua dos magistrados é vital para que estejam preparados para enfrentar os desafios do sistema judiciário contemporâneo.

Este estudo cumpriu seu objetivo ao identificar as principais questões que afetam a qualidade das decisões judiciais e propor soluções. As respostas para o problema de pesquisa indicam que a melhoria da fundamentação das sentenças, a eficiência na gestão processual e a formação contínua dos magistrados são medidas cruciais.

As limitações do estudo incluem a dependência de literatura existente e dados secundários, que podem limitar a abrangência das conclusões. Estudos futuros poderiam se beneficiar de pesquisas empíricas mais detalhadas.

O exercício da prestação jurisdicional tem a necessidade de ajustes, pois é alvo de várias

críticas. Nesse sentido, uma das técnicas de enfrentamento que tem sido adotada por tribunais é o desenvolvimento de uma postura de gestão por parte dos magistrados, por meio da implementação de programas de formação contínua para magistrados, a promoção de boas práticas de gestão processual e o desenvolvimento de mecanismos para assegurar uma fundamentação clara e adequada das decisões.

Sendo evidente, pois, que o conhecimento técnico de gestão pública judiciária contribui sensivelmente para uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente, seja de forma exógena – relacionamento com os demais órgãos do Poder Executivo e do Poder Legislativo – ou de forma endógena – interno ao próprio Poder Judiciário.

Tais medidas têm o potencial de não só melhorar a eficiência e a qualidade das decisões judiciais, mas também fortalecer a confiança pública no sistema judiciário.

Este artigo contribui para o debate sobre a melhoria da qualidade das decisões judiciais no Brasil, oferecendo soluções práticas e estabelecendo uma base para futuras iniciativas e políticas públicas.

REFERÊNCIAS

- Bacellar, R. P. (2013). *Juiz servidor, gestor e mediador*. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. (2021). *Código de Processo Civil e normas correlatas* (14ª ed.). Senado Federal. https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/587896/CPC_normas_correlatas_14ed.pdf
- Brasil. (1941). *Código de Processo Penal (Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941)*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689.htm
- Castro, A. S. (2011). *Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro grau no Brasil* (p. 24). IPEA. https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1572/1/td_1609.pdf
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2014). *Justiça em números 2014: Ano-base 2013*.
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2016). *Justiça em números 2016: Ano-base 2015*.
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2011). *Avaliação do desempenho judicial: desafios, experiências internacionais e perspectivas*. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/40-211-1PB.pdf>
- Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2010). *Resolução nº 106, de 06 de abril de 2010*.

https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/34679/2010_res0106_cnj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Gomes, A. O., & Maria, E. M. (2017). Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Revista Direito GV*, 13(2), 567–585.
<https://www.scielo.br/j/rdgv/a/KzqKmJwQqqHXZxKkkHSjsVQ/?format=pdf&lang=pt>
- Lopes, J. M. (2010). Gestão processual: tópicos para um incremento da qualidade da decisão judicial. *Revista Julgar*, (10), 139–149. <https://julgar.pt/wp-content/uploads/2015/10/139-149Qualidade-da-decis%C3%A3o.pdf>
- Neto, J. C. D. (2019). O Judiciário Brasileiro e suas anomalias: quantidade de processos e qualidade das decisões. *Revista Esmat*, 11(17), 131–152.
- Sadek, M. T. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79–101.
<https://www.scielo.br/j/ea/a/rmr7WmNQZLyrPJ7VfWLFPyC/>
- Schmitz, L. Z. (2016). Por que fundamentar, o que fundamentar, e como (não) fundamentar no CPC/15. In F. Didier Jr., D. Nunes, & A. Freire (Coords.), *Normas fundamentais* (p. 412). Juspodivm.
- Silva, M. M. (2006). Produtividade dos juízes federais: em busca de critérios para a definição de um sistema de avaliação. *Revista Justiça e Educação*, (32), 40–56.
- Valle, M. V. M. do. (2017). *Gestão estratégica de unidades judiciárias: Desdobramento de 4º nível: gestão judiciária aplicada* (1ª ed.). Conhecimento.
<https://seer.ufu.br/index.php/revistafadir/article/view/59654/36352>