

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DE MINAS GERAIS - *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Jhessyca Loren Cândida Leite

**EFICIÊNCIA JURISDICIONAL E PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: o papel da  
cultura organizacional na primeira instância**

São João Evangelista

2026

JHESSYCA LOREN CÂNDIDA LEITE

**EFICIÊNCIA JURISDICIONAL E PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: o papel da  
cultura organizacional na primeira instância**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso Bacharelado em  
Administração do Instituto Federal de  
Minas Gerais - *Campus* São João  
Evangelista para obtenção do grau de  
bacharel em Administração.  
Orientador: Eber Lopes Mendes

São João Evangelista

2026

---

L533e Leite, Jhessyca Loren Candida.  
Eficiência jurisdicional e pensamento administrativo: o papel da  
cultura organizacional na primeira instância / Jhessyca Loren Candida  
Leite – 2026.  
46f.: il.

Orientador: Me. Eber Lopes Mendes.  
Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração)  
– Instituto Federal Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2026.

1. Administração da justiça. 2. Cultura organizacional. 3.  
Comportamento organizacional. I. Leite, Jhessyca Loren Candida. II.  
Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* SJE. IV. Título.

CDD 351

---

Catálogo: Esther Soares Cunha - CRB-6/4333


Jhessyca Loren Cândida Leite

**EFICIÊNCIA JURISDICIONAL E PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: o papel da cultura organizacional na primeira instância**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.


Orientador: Prof. Me. Eber Lopes Mendes

Aprovado em: 03/02/2026 pela banca examinadora:

Documento assinado digitalmente  
 **EBER LOPES MENDES**  
Data: 27/02/2026 10:18:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof. Me. Eber Lopes Mendes (Orientador)

Documento assinado digitalmente  
 **JOSE LEONARDO DE OLIVEIRA RODRIGUES**  
Data: 27/02/2026 11:14:25-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. José Leonardo de Oliveira Rodrigues

Documento assinado digitalmente  
 **PAULA CRISTINA DE MOURA FERNANDES**  
Data: 27/02/2026 10:43:16-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Paula Cristina de Moura Fernandes

Dedico este trabalho à minha mãe por me levar à faculdade quando eu precisei, à minha avó por ter orgulho de mim por eu estudar e à minha tia por ter me inspirado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos sonhos que o universo planta em nossos corações. Agradeço à Instituição IFMG – Campus São João Evangelista por ser a casa do meu saber; ao curso de Administração e a todos que compuseram o corpo docente, meu imenso agradecimento por todos os momentos, aprendizados e profissionalismo. Agradeço aos meus colegas de classe por alegrarem meus dias e pelo companheirismo, aos amigos que fiz e, em especial, à minha tia Ceci, por sempre acreditar que eu era capaz, por sempre me incentivar, me inspirar e plantar o melhor em mim. Agradeço por meu coração sempre ser perseverante.

“O que você levou anos para construir,  
alguém pode destruir de uma hora para outra.  
Construa assim mesmo.  
Se você tem paz e é feliz,  
as pessoas podem sentir inveja.  
Seja feliz assim mesmo.  
O bem que você faz hoje,  
pode ser esquecido amanhã.  
Faça o bem assim mesmo.  
Dê ao mundo o melhor de você,  
mas isso pode não ser o bastante.  
Dê o melhor de você assim mesmo.”

Madre Teresa de Calcutá

## RESUMO

Este trabalho analisa a eficiência jurisdicional do Poder Judiciário brasileiro a partir da perspectiva da Administração da Justiça e a abordagem Burocrática de Weber e o comportamento administrativo de Simon, com foco na cultura organizacional e na tomada de decisão no âmbito da primeira instância. Parte-se da compreensão de que a morosidade processual constitui um sintoma de fragilidades gerenciais e organizacionais, e não apenas um problema estrutural. A pesquisa adota uma abordagem teórico-analítica, fundamentada na Nova Gestão Pública e na teoria da racionalidade limitada de Herbert A. Simon, complementada por estudo de caso com observação não participante. Conclui-se que a ausência de uma cultura administrativa orientada à gestão compromete a eficiência da prestação jurisdicional, evidenciando a necessidade de incorporação do pensamento administrativo como meio de fortalecimento da eficiência judicial e do Estado de Direito.

**Palavras-chave:** Administração da justiça. Cultura organizacional. Comportamento organizacional

## ABSTRACT

This study analyzes the judicial efficiency of the Brazilian Judiciary from the perspective of the Administration of Justice, based on Weber's bureaucratic approach and Simon's theory of administrative behavior, with a focus on organizational culture and decision-making at the first-instance level. It is based on the understanding that procedural delays constitute a symptom of managerial and organizational weaknesses, rather than merely a structural problem. The research adopts a theoretical-analytical approach, grounded in New Public Management and Herbert A. Simon's theory of bounded rationality, complemented by a case study with non-participant observation. It is concluded that the absence of a management-oriented administrative culture compromises the efficiency of judicial services, highlighting the need to incorporate administrative thinking as a means of strengthening judicial efficiency and the Rule of Law.

**Keywords:** Administration of justice. Organizational culture. Organizational behavior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma Observado .....	37
Figura 2 - Fluxograma Ideal.....	38

## **LISTA E ABREVIATURAS E SIGLAS**

*NPM - New Public Management*

NAP - Nova Gestão Pública

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>15</i>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Introdução ao Referencial Teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceitos Fundamentais.....</b>	<b>16</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Administração da Justiça.....</i>	<i>16</i>
<i>2.2.2</i>	<i>O Judiciário como Organização Pública .....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Juiz Gestor .....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.4</i>	<i>O Comportamento Administrativo e Cultura Organizacional.....</i>	<i>25</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipologia da Pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Amostra e Fonte de Dados.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Tribunais de Primeira Instância .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise de resultados e Correlações .....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É a partir da necessidade de sobrevivência que o ser humano passa a se organizar coletivamente. Conforme Campos (2014), essa é, em última instância, a missão de todas as organizações. Nesse sentido, o Estado de Direito, enquanto princípio que garante que todos dentro de uma nação estejam submetidos à lei justa e imparcial, pode configurar-se como a forma mais sofisticada dessa organização social. O autor descreve o impulso humano de se organizar visando à sobrevivência; o Estado de Direito, por sua vez, representa a tradução jurídica e institucional desse mesmo impulso.

Segundo Dam (2006), ainda que a lei seja aprimorada, mesmo a lei de melhores práticas do mundo, não trará o Estado de Direito a um país sem que, primeiro, seja aplicada de forma efetiva. Nesse sentido, o Poder Judiciário, quando bem gerenciado, se encontra como um dos meios pelos quais esse conjunto de normas e direitos pode ser expresso.

Nesse cenário, o Judiciário se configura como um canal para a concretização do Estado de Direito e como um dos elementos que podem, indiretamente, favorecer o crescimento econômico do Estado. A autonomia do sistema judiciário tende a promover a segurança jurídica e a previsibilidade nas instituições, o que pode incentivar o fortalecimento dos mercados e das relações de crédito. No entanto, essa conexão não é automática nem absoluta, considerando que o desempenho econômico também depende de fatores sociais, políticos e históricos.

Estando o Poder Judiciário sob o manto da Administração Pública, conclui-se que suas ações também precisam estar orientadas aos seus princípios, portanto, o princípio da eficiência ganha evidência. Ao Poder Judiciário compete a típica função jurisdicional, de ser responsável pelo exercício da jurisdição; todavia, para atingir tal objetivo, nasce a necessidade de os órgãos judiciais exercerem a administração de seus recursos, o que se traduz em funções de natureza executivo-administrativa (MASSON, 2015). Desse modo, não se preocupa apenas com a função primária do Judiciário, preocupa-se sobretudo com a eficiência do mesmo.

Trazendo o olhar ao Brasil, evidencia-se um movimento em que há, de forma explícita, a influência que o setor privado exerce sobre o setor público, no qual a produção de riqueza está associada à eficácia judicial, o que salienta a relação estreita entre o poder econômico e o poder estatal. Com base nisso, revela-se que o Poder Judiciário apresenta qualidades semelhantes às de

outros poderes do Estado e que, em especial no Judiciário, também se observam falhas na gestão do aparato público (RIBEIRO FILHO; BERNARDO; ALMEIDA, 2019).

A administração da justiça pode ser entendida por meio de diversos níveis de análise, que se inter-relacionam. Em um nível mais abrangente, a justiça é analisada sob a ótica dos poderes estatais, caracterizando o que se denomina mesogestão. A seguir, analisa-se sua interação com outras entidades públicas e privadas. No plano interno, examina-se a configuração organizacional dos órgãos judiciais e seus métodos de administração. Por último, no nível operacional, sobressai-se a gestão da rotina forense, focada na organização de pessoas, processos e atividades, o que caracteriza a microgestão (WERNECK, 2016; GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018).

Ainda que diante de esforços orçamentários a fim de custear o devido andamento do sistema judicial, bem como na instituição e no monitoramento do Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Judiciário está sob influência de limitações que ainda persistem, como o elevado volume de processos, a sobrecarga de trabalho nas unidades de primeira instância, a fragmentação dos fluxos processuais e, sobretudo, a morosidade processual. Ao olhar para o andamento processual no Judiciário brasileiro, em especial em processos judiciais cíveis, torna-se notório esse problema, uma vez que o tempo é deliberadamente maior do que em países da Europa, sendo ainda mais evidente quando se trata de órgãos de primeira instância (CASTELLANO; GUIMARÃES, 2023).

O déficit de funcionalidade sugerido por Bottini (2006) é caracterizado justamente pelos problemas que compõem a atual crise no Judiciário. Nesse sentido, diversas causas são atribuídas como raízes para esses problemas, sendo a falta de artifícios administrativos uma delas, vez que, dentro desse sistema, encontra-se a escassez de modernização, inclusive de processos, informatização e, sobretudo, racionalidade.

Portanto, este trabalho propõe uma reflexão teórico-analítica acerca da aplicação do pensamento administrativo no contexto do Judiciário, focando-se especialmente na tomada de decisões e na cultura organizacional em tribunais de primeira instância. A partir de um estudo de caso por meio de observação não participante, busca-se analisar como a ausência da incorporação de conceitos administrativos na cultura de um ambiente organizacional, neste caso a Justiça de Primeira Instância, limita a eficiência organizacional. Ao mesmo tempo, pretende-se demonstrar como o desenvolvimento do pensamento administrativo, entendido como um modo de pensar

orientado à tomada de decisão, pode contribuir para o fortalecimento da eficiência judicial e, conseqüentemente, para a consolidação do almejado Estado de Direito.

Em face a diversas oportunidades de melhoria relacionadas ao Judiciário brasileiro, a morosidade processual tornou-se um gargalo digno de análise profunda, vez que tem potencial em comprometer a efetividade do princípio constitucional da eficiência, previsto no caput do art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), assim como o direito fundamental à razoável duração do processo, assegurado pelo art. 5º, inciso LXXVIII (BRASIL, 1988).

Ao maximizar o olhar ao Judiciário brasileiro, enfocando exatamente a eficiência jurídica, nota-se a existência de um desafio gerencial, vez que a carência de magistrados e servidores qualificados podem comprometer a gestão judicial, ato que pode ser notado através de da própria formação dos juízes, ao quais, mesmo exercendo funções gerenciais, não possuem em suas formações acadêmicas nenhuma menção direta à conceitos ou ferramentas administrativas, especialmente dentro de setores de primeira instancia. Portanto ainda que esses agentes atuem através do poder estatal, em certo grau, reconhecem a necessidade da administração para proceder de forma efetiva. (FALCÃO, 2006).

Portanto, a problemática deste estudo se revela como:

De que maneira a ausência de uma cultura administrativa estruturada e de um ambiente organizacional orientado à tomada de decisão gerencial pautada na administração para a morosidade processual no âmbito do Poder Judiciário, especialmente na primeira instância?

## **1.1 Objetivos**

### ***1.1.1 Objetivo Geral***

Analisar, à luz de conceitos da Administração da Justiça, a forma como o ambiente organizacional e a cultura organizacional no âmbito da primeira instância dos tribunais brasileiros, impactam a tomada de decisões judiciais dentro do Judiciário e seus efeitos na eficiência da prestação de serviços judiciais.

### ***1.1.2 Objetivos Específicos***

- a) Apresentar o conceito da Administração da Justiça e da Administração Judicial, contextualizando seu surgimento no âmbito do Judiciário brasileiro;
- b) Analisar a tomada de decisões administrativas observada na rotina forense, considerando os limites da racionalidade humana e a influência do ambiente organizacional, de acordo com a teoria de Herbert A. Simon;
- c) Relacionar conceitos de administração e gestão pública com a realidade observada no fórum, destacando como a adoção de uma mentalidade administrativa poderia contribuir para uma maior eficiência na prestação de serviços judiciais;
- d) Refletir sobre a importância da cultura administrativa e do comportamento gerencial como elementos estruturantes para a promoção da eficiência no Judiciário;
- e) Analisar de que forma a incorporação de conceitos, ferramentas e práticas gerenciais, no âmbito da Administração da Justiça, contribui para a reorganização do processo decisório no Poder Judiciário, para além da busca por eficiência operacional.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Introdução ao Referencial Teórico**

Considerando a problemática apresentada, sendo esta a morosidade processual no âmbito do Poder Judiciário e, ainda, a sugestão da aplicação de instrumentos de gestão administrativa para promover a eficiência dentro desse contexto, este capítulo revisita os principais conceitos, teorias e práticas relacionadas à administração, que servem como base para as análises posteriores.

A organização deste capítulo segue a seguinte estrutura: inicialmente, aborda-se a Administração da Justiça, com o intuito de reconhecer esse campo de estudo emergente que busca aplicar princípios administrativos ao Poder Judiciário; em seguida, trata-se da figura do juiz gestor, estabelecendo uma relação prática entre os referenciais de gestão no setor privado e sua adaptação ao setor público; por fim, são discutidos o comportamento gerencial, o raciocínio administrativo e a cultura voltada à gestão, a fim de refletir sobre a importância de uma mudança estrutural na forma de organização e execução do trabalho no interior dos tribunais.

### **2.2 Conceitos Fundamentais**

#### ***2.2.1 Administração da Justiça***

Justiça constitui um conceito abstrato discutido por diversas áreas do conhecimento, que buscam compreendê-lo sob diferentes perspectivas, não sendo possível explicá-lo a partir de uma única abordagem. Ao longo da história, distintos pensadores elaboraram concepções próprias sobre o tema. Platão compreendia o Estado como instrumento da justiça orientada pela razão; Aristóteles defendia a supremacia da lei e a promoção do bem comum; e Kant estabeleceu as bases do Estado de Direito moderno ao subordinar o poder às leis e assegurar a liberdade jurídica dos cidadãos. Essas concepções expressam posicionamentos teóricos distintos, dos quais este estudo se aproxima especialmente da perspectiva kantiana, ao enfatizar a centralidade das instituições, da legalidade e da racionalidade na organização do Estado e na prestação jurisdicional. Nesse sentido, conforme ressalta Kelsen (2000), a justiça permanece como um tema aberto a múltiplas

interpretações. Autores como Guimarães, Gomes e Guarido Filho (2018) afirmam que o ato de fazer justiça pode ser entendido como a tomada de decisões a respeito da liberdade e, de um ponto de vista mais amplo, decisões que podem definir a própria vida dos seres humanos.

Esse pensamento justifica a relevância do conceito, tornando-se base para se afirmar que a maneira como essas decisões são tomadas não pode ser negligenciada. Nesse contexto, e partindo de um ponto de vista social mais abrangente, o ato de administrar a justiça contém, em sua essência, a ação de manter o status quo; nesse sentido, ao exercer esse ato, cumpre uma função essencial, a de estrutura básica da sociedade. Citado pelos autores, segundo Rawls (1999), a justiça é a primeira virtude das instituições sociais, sendo a estrutura básica da sociedade a maneira como as principais instituições sociais distribuem direitos e deveres fundamentais.

A administração e o Direito se conectam desde o uso das normas jurídicas como uma ferramenta para a organização e a gestão estatal, guiando a elaboração e a implementação das políticas públicas. No contexto do Poder Judiciário, essa relação se revela de maneira particular na busca pela eficiência institucional, o que motiva a adoção de técnicas administrativas nessa área. Nesse cenário, a Administração da Justiça surge como um campo teórico que sustenta essa integração. (SILVA, 2006).

Dada a complexidade do sistema do Poder Judiciário, o grande número de processos e a carga excessiva de trabalho nas instâncias iniciais, o processo de tomada de decisão se torna um dos principais desafios de natureza administrativa e que apenas as funções de organização, orientação e limitação da lei não são suficientes para trazer luz à solução desse processo, pode-se concluir que, ainda que a Constituição cumpra sua função típica de legislar e controlar, não ocupa espaço ao oferecer solução a esses problemas (FRANÇA, 2001). Nesse sentido, evidencia-se que a própria natureza do Sistema Judiciário indica, por si só, a demanda por uma operação diferenciada, integrando ferramentas de gestão, como planejamento, padronização de processos, estabelecimento de metas e acompanhamento de resultados, com o objetivo de aumentar a eficácia organizacional. Ao analisar a etimologia da palavra administração abordada por França (2001), em que, do latim, “ad” significa direção ou tendência para, e “minister” significa subordinação ou obediência, conclui-se que a administração, em sua origem, requer bases para que seja executada, servindo-se a uma finalidade predefinida que, nesse contexto, pode ser baseada na própria lei; ou seja, a administração passa a se tornar um agente executor do Direito.

Em uma ordem conceitual, para se entender de forma clara o conceito de Administração da Justiça, mostra-se pertinente revisar e trazer luz ao conceito de *New Public Management (NPM)* ou Nova Administração Pública (NAP), vez que, nesse contexto, é apresentado um Judiciário na qualidade de serviço público que atende, portanto, aos princípios elencados pela Administração Pública (WERNECK, 2023).

Nesse sentido, o conceito de *New Public Management (NPM)* é apresentado com origens enraizadas no movimento de reforma do Estado, movimento este que se procedeu em escala global, introduzindo-se no Brasil quando o vislumbre era a criação de uma nova forma de se organizar os arranjos já existentes. Com isso, emergiu como uma nova forma de organização que tem como base a eficiência constituída por lei. A ideia central desdobrou-se na equidade entre a forma de gerir e a forma de normatizar, ambos considerados relevantes dentro da gestão pública. A abordagem, por fim, é responsável por dar espaço à ideia de transladar o modelo de serviços do setor privado para o público, tornando-se precursora desse movimento essencial dentro desta pesquisa (WERNECK, 2023).

O Judiciário, então, torna-se uma competência pública, não só pelo fato de ser parte de um dos poderes do Estado, mas pela ideia de que responde ao interesse público, exercendo uma função essencial de garantir a ordem e a estabilidade das relações jurídicas. Com isso, a exigência de que suas ações sejam eficientes e pautadas por princípios demonstra-se necessária, inclusive no âmbito social. É amparado por essa ideia que se pode considerar a prestação jurisdicional uma espécie de serviço público que atua no campo das políticas públicas e da gestão do Estado (ARAÚJO, 2007).

Então, nasce o conceito de Administração da Justiça, um campo de estudo que visa analisar e melhorar a eficiência do Judiciário, norteando-se, principalmente, pelos conceitos apresentados pela Nova Gestão Pública (WERNECK, 2023).

Ao adentrar o campo da Administração da Justiça, é possível notar sua organização em escalas de gestão, sendo estas a mesogestão, em que estão aqueles que ponderam sobre a justiça e seus órgãos, e a microgestão, em que há a evidência do papel do juiz gestor. O juiz gestor, dentro desse contexto, torna-se um meio pelo qual a alta administração atua, pois não só exerce o papel típico de agente da lei, como também exerce funções atípicas gerenciais, como criar, implementar e aferir metas de produtividade, delegar e organizar funções aos subordinados e coordenar atividades de cunho administrativo, vez que age conforme o demandado em questões como gestão

de pessoas, competências e liderança. É incumbido de gerir os recursos disponíveis, visando, de forma micro, a eficiência das atividades no contexto jurisdicional e, de forma macro, a eficiência do Judiciário (WERNECK, 2016).

Quando se baseia na noção de sistema de justiça, que por sua vez pode ser considerado um conjunto de instituições, órgãos, agentes, normas e leis, entende-se a estrutura da Administração da Justiça, que nada mais é do que a organização sistematizada dos elementos supracitados. Em sua estrutura, existem diversos níveis de atuação, e cada nível possui em seu cerne estruturas, complexidades e demandas que divergem entre si, demonstrando a complexidade do sistema. Nesse sentido, apresentam-se quatro níveis que compõem essa estrutura, sendo estes o nível societal, o nível interorganizacional, o nível organizacional e o nível operacional (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018).

De forma hierárquica, os conceitos podem ser apresentados como: nível societal, em que se olha para a justiça por uma ótica ampla, o que inclui ações e análises voltadas aos poderes do Estado, sendo eles Executivo, Legislativo e Judiciário, apresentado por Werneck (2016) como mesogestão; nível interorganizacional, em que se pondera sobre a posição do Judiciário e da justiça em si em relação a outras organizações, públicas ou privadas; nível organizacional, em que se propõe a análise da estrutura organizacional em si dos órgãos do Judiciário, vez que se pondera sobre como essa estrutura se organiza, como se pode gerir de forma eficiente essa estrutura e as políticas e normas que a norteiam; e, por fim, o nível operacional, em que o foco se estreita em uma gestão direcionada a uma dessas organizações. É nesse nível que entra o gerenciamento da rotina de trabalho forense, a forma de gestão aplicada dentro dessa estrutura, sendo esta direcionada à gestão de recursos de todos os tipos, pessoas, processos e tarefas, apresentado por Werneck (2016) como microgestão (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018).

Diante do exposto, entende-se que o Judiciário, ao se utilizar de uma abordagem que tem como base a performance, deu início à modernização de um sistema que carecia de renovação. A Administração, por fim, apresentou-se como um conceito dotado de valor e até então pouco explorado (BORBA; LUNARDI; GUIMARÃES, 2025).

A administração da justiça surge, então, como um dos reflexos da *New Public Management (NPM)*, em que a principal ideia é trazer os conceitos do setor privado para o setor público. Quando se fala em administração da justiça, fala-se sobre uma esfera da administração ou do Direito que pode ser um dos remédios para uma das questões centrais no Judiciário, que é a falta

de artifícios administrativos em seu comportamento organizacional e rotina. Assim, a atividade reflexiva voltada ao pensamento administrativo dentro da estrutura do Judiciário é um ato que contribui para o propósito de ampliar a bibliografia nesse campo, tornando este trabalho uma pesquisa que atua no âmbito da Administração da Justiça.

### ***2.2.2 O Judiciário como Organização Pública***

O elemento que distingue uma instituição pública de uma instituição privada é justamente o fato de que as instituições públicas atuam no âmbito do interesse público, ou seja, servem, ou deveriam servir, ao bem comum de uma sociedade, enquanto as privadas atendem a um mercado orientado pela relação de oferta e demanda, uma vez que o interesse é, majoritariamente, focado no lucro. Portanto, quando se trata de receita, justamente por essa característica, as instituições de âmbito público possuem maior estabilidade nesse sentido do que as empresas privadas (CHRISIDU-BUDNIK, 2018).

A definição de organizações públicas, ainda que a literatura aponte dificuldade em estabelecê-la, está relacionada à prestação de serviços públicos, bem como ao fornecimento de bens igualmente públicos. Seu funcionamento é pautado por normas jurídicas e, sobretudo, por um elevado grau de formalidade. Assim, estruturam-se de acordo com o modelo burocrático apresentado por Weber, que, por sua vez, é caracterizado justamente pela formalidade dentro desse sistema (SECCHI, 2009).

No contexto brasileiro, enquanto as organizações privadas atuam sob influência do mercado, a lógica das instituições públicas é distinta, uma vez que apresenta como características a hierarquia e a institucionalização, que podem afetar a forma como funcionam internamente, além da burocracia e, sobretudo, de um ambiente organizacional com baixa flexibilidade operacional, devido ao apego às regras e à concentração de poder. Assim, o Judiciário, ao assumir essas características, constitui-se como uma organização pública (PIRES; MACÊDO, 2006).

Nesse sentido, a administração pública assume o papel de executar as decisões tomadas a partir das regras definidas pela política. Assim, o Judiciário, enquanto organização pública, atua tipicamente no cumprimento dessas normas e regras previamente estabelecidas. Nessa linha, atendendo à Nova Gestão Pública, os modelos gerenciais estabelecidos nesse tipo de organização sofrem a influência da tendência à substituição da ideia de analisar apenas se os recursos são bem

utilizados, passando-se a avaliar se as ações públicas produzem efeitos eficientes dentro dessas estruturas (SECCHI, 2009).

### **2.2.3 Juiz Gestor**

O juiz gestor se encontra posicionado como figura central do nível operacional dentro do sistema da Administração da Justiça; assim, tem como objetivo expressar a administração judiciária por meio de suas ações dentro da rotina forense, objetivando, de forma direta, a eficiência e a celeridade processual da organização, impactando o Judiciário como um todo (WERNECK, 2023).

Sob essa perspectiva, o juiz se torna o agente que dita o ritmo do andamento operacional e, conseqüentemente, a qualidade do tribunal no qual atua. Nesse sentido, não pode ser considerado apenas um simples agente dentro do sistema, pois suas ações tornam-se objeto de análise quando, em seu exercício diário, passam a assumir responsabilidades que extrapolam sua formação em Direito. Nesse contexto específico, as ações dos juízes, especialmente em primeira instância, organizações que compõem o nível operacional, passam a extrapolar suas funções tipicamente atribuídas e começam a exigir habilidades administrativas para que o setor funcione de forma adequada (BORBA; LUNARDI; GUIMARÃES, 2025).

Para entender a extensão do trabalho realizado na primeira instância do Poder Judiciário brasileiro, é fundamental levar em conta as informações oficiais fornecidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Conforme o Painel de Pessoal e Estrutura Judiciária, o Brasil tinha, em 2025, cerca de 18.981 juízes em operação, englobando todas as instâncias do Judiciário, com a maioria deles associada às unidades de primeira instância (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2025a). Entretanto, o CNJ não fornece, de maneira separada, a quantidade exata de juízes que atuam exclusivamente no primeiro grau para o ano de 2026, o que torna difícil uma avaliação precisa desse grupo. Em relação à carga horária, o Conselho Nacional de Justiça não define um padrão oficial de horas diárias de trabalho para os magistrados, já que a atividade jurisdicional não é contabilizada por jornada fixa, mas por produtividade, quantidade de processos, realização de audiências e elaboração de decisões, conforme evidenciado nos relatórios estatísticos da entidade (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024).

Na prática, o cotidiano dos juízes envolve diversas atividades que, muitas vezes, ultrapassam o horário regular de trabalho, variando conforme a organização da unidade, o volume de processos e as demandas locais. Quanto à estrutura de apoio necessária para o desempenho dessas funções, o Relatório Justiça em Números 2024 indica que o Judiciário brasileiro conta com aproximadamente 275 mil servidores, responsáveis pelas atividades administrativas e técnico-jurídicas. Considerando o número de magistrados em atividade, observa-se que cada juiz dispõe, em média, de cerca de 14,5 servidores sob sua coordenação direta ou indireta, o que evidencia a complexidade da gestão de pessoas no âmbito das unidades judiciais.

No que se refere à produtividade, os dados do Conselho Nacional de Justiça demonstram que o Judiciário brasileiro soluciona, em média, cerca de 79 mil processos por dia útil, no conjunto de seus tribunais. Esse volume corresponde a aproximadamente 7,1 processos julgados por magistrado por dia, o que representa, em uma semana de cinco dias, cerca de 35 processos por juiz. Esses números revelam a elevada pressão enfrentada pelos magistrados, especialmente na primeira instância, marcada pelo grande volume de demandas e pela necessidade constante de coordenar equipes, prazos e rotinas processuais. Além disso, destaca-se que o CNJ não estabelece métricas oficiais de carga horária diária, uma vez que a atividade jurisdicional não segue os padrões das funções administrativas tradicionais, o que reforça a centralidade da produtividade como principal indicador de desempenho. Dessa forma, os dados indicam que os juízes brasileiros atuam em um contexto caracterizado por intensa demanda processual, elevada complexidade organizacional e crescente exigência por práticas de gestão eficientes e orientadas à qualidade da prestação jurisdicional.

De acordo com Silva (2021), o papel de administração dos recursos judiciais é exercido pelo “juiz administrador”; ele, portanto, é responsável diretamente pela aplicação eficiente dessas iniciativas, uma vez que está no topo da hierarquia, assumindo posições como Presidente de Tribunal, Vice-Presidente, Corregedor, Coordenador de Juizados Especiais, entre outros títulos, sobretudo na execução da gerência de sua vara. Em todos os casos, recai sobre esse servidor o crédito e a culpa pelos resultados obtidos pelas organizações que gerencia (SEWALD JUNIOR; SILVA; SILVA, 2011).

No entanto, a administração judiciária, especialmente direcionada ao desenvolvimento de habilidades necessárias aos servidores, sendo estes servidores, gerentes, membros do Ministério Público, assistentes e, sobretudo, magistrados, ou seja, juízes, desembargadores e ministros, é um

conceito que surgiu há pouco tempo. A título de exemplo, ao se analisar a grade curricular dos cursos jurídicos no Brasil, observa-se que não há disciplinas voltadas a práticas, ferramentas ou conceitos administrativos. Para além disso, não há nenhum quesito relacionado à capacidade de gestão quando juízes são recrutados. Diante disso, após ingressarem na magistratura, os juízes, que até então não são considerados juízes gestores, encontram barreiras significativas ao se depararem com as demandas de gestão de suas varas. Nas palavras de Silva (2006):

“[...] Percebe que, diante do vultoso número de processos a serem apreciados, a necessidade e o dever lhe imputam atividade diversa daquela para a qual sua formação acadêmica o habilitou: a de administrar os meios necessários para prestar a jurisdição. À frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições, e estabelece os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional [...]” (SILVA, 2006).

Diante disso, observa-se que a atuação do juiz pode ser equiparada à atuação de gestores no mundo corporativo, embora não seja reconhecida como tal.

As atividades supracitadas que o juiz exerce podem ser traduzidas, na linguagem administrativa, como gestão da rotina e/ou gestão de processos. Para Hammer e Champy (1994), processo pode ser definido como um sistema construído de forma lógica com a finalidade de se atingir um objetivo, seja ele a produção de um bem ou a oferta de um serviço, ou ainda gerar valor para determinada rotina. Todo processo possui entrada (input) e saída (output), e é entre essas duas portas que os insumos de todas as naturezas são transformados.

A rotina de trabalho emerge, nesse contexto, como o ambiente onde esses processos acontecem. Nesse sentido, a gestão da rotina ganha evidência, vez que é caracterizada justamente pela ação de coordenar e executar os processos do dia a dia. Assim, pondera-se sobre como esses processos podem ser melhor administrados para que atinjam os objetivos estabelecidos. Essa gestão passa a ser chamada de Business Process Management (BPM) ou Gestão de Processos, cujo objetivo principal está na busca por desenhar ciclos virtuosos de melhoria contínua (BRASIL, 2024, p. 4).

Para que essa gestão seja efetiva, o monitoramento contínuo passa a exercer um papel central, vez que oferece controle dos processos por meio do acompanhamento constante, o qual permite analisar falhas recorrentes e ponderar sobre as possíveis decisões a serem tomadas dentro

daquele contexto. Assim, o estabelecimento de metas e indicadores integra a própria lógica da gestão, permitindo o acompanhamento sistemático do desempenho organizacional. Conforme o Guia Prático de Gestão de Processos, tais indicadores podem incluir métricas como tempo médio de execução das atividades, taxa de retrabalho, cumprimento de prazos, volume de entregas realizadas e produtividade das equipes, possibilitando a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria contínua (BRASIL, 2024).

Portanto, o gerenciamento da rotina pode ser traduzido como uma metodologia que visa à padronização desses processos e, conseqüentemente, à sua qualidade, vez que estabiliza os resultados e reduz processos irregulares. Assim, o principal benefício dessa abordagem é garantir que o resultado esperado seja atingido por meio de processos sistematizados e padronizados e, portanto, previsíveis e controláveis (FRANZONI, 2016, p. 16).

Quando o gerenciamento não é efetivo, compromete de forma macro o desempenho organizacional como um todo. Franzoni (2016) salienta que muitos projetos de controle não são alcançados justamente pela inexistência de uma abordagem sistemática de implementação.

O Judiciário, enquanto uma estrutura que atua de forma sistematizada e burocrática, depende de uma gestão de processos eficiente para atender ao objetivo de torná-lo eficiente por meio da eliminação dos gargalos que impedem o adequado fluxo de suas atividades. A partir do momento em que essa gestão se mostra ineficiente, surgem inconsistências nos fluxos de trabalho; assim, a morosidade processual se apresenta como uma consequência direta dessa dinâmica. Quando a administração da justiça não se desenvolve de maneira eficaz, isso não acontece por acaso, mas dentro de um cenário caracterizado por elevada complexidade e um grande número de processos, afetando sua habilidade de resposta. Segundo o relatório Justiça em Números 2024, o sistema judiciário brasileiro enfrentou quase 84 milhões de ações, com a entrada de cerca de 35,2 milhões de novos processos em apenas um ano, o que indicou um crescimento aproximado de 9,5% nas demandas.

Esse alto volume gera pressão sobre o funcionamento dos órgãos judiciais e a estrutura dos tribunais, contribuindo para a manutenção de índices elevados de lentidão, ligados ao acúmulo de processos, que em 2026 chegava a aproximadamente 75 milhões em andamento, apesar de uma queda em relação aos anos anteriores. Ademais, há um significativo congestionamento processual, principalmente nas execuções fiscais, que pode chegar a cerca de 88%, aumentando o número de casos aguardando solução ao final de cada ano. Esses números evidenciam que, mesmo com

objetivos institucionais focados na eficiência, como a diminuição do congestionamento, a administração judicial ainda enfrenta grande pressão, um aumento contínuo da demanda e um acúmulo estrutural de processos, resultando em atrasos nas decisões, prolongamento do tempo de tramitação e dificuldades para cumprir as metas estabelecidas.

A ineficácia da gestão judicial se revela, portanto, na dificuldade em acompanhar o crescimento das demandas, na incapacidade de diminuir de forma consistente o acúmulo processual e na não realização completa dos indicadores de produtividade, contribuindo diretamente para a continuidade da lentidão processual.

Assim, é evidente que a incorporação da gestão administrativa ao cotidiano do Poder Judiciário não pode se limitar à atribuição formal de responsabilidades ou à exigência individual imposta aos magistrados e servidores. A eficiência administrativa, enquanto condição que não se separa da eficiência jurisdicional, estabelece a lógica da administração, manifestada não apenas em práticas isoladas dos agentes, mas em uma cultura organizacional orientada à gestão. Nesse sentido, a implementação de uma cultura gerencial, associada ao desenvolvimento de comportamentos gerenciais dos agentes do Judiciário e de um raciocínio administrativo compartilhado, mostra-se como um elemento central para que a administração da justiça se estabeleça de maneira adequada. Assim, não se promovem apenas soluções pontuais que dependem exclusivamente da atuação individual do juiz, mas ações que impactam a estrutura como um todo.

Conclui-se então, que a crise do Poder Judiciário não deve ser analisada apenas sob a atuação do magistrado, tratando-se de questões mais complexas e até sistêmicas. A gestão administrativa tornou-se objeto central das tentativas de melhorar a eficiência do Judiciário brasileiro; assim, a administração fundiu-se à ideia de eficiência dentro do Judiciário (GRANGEIA, 2009).

#### ***2.2.4 O Comportamento Administrativo e Cultura Organizacional***

Como a abordagem da Administração da Justiça consiste em propor um estudo sistemático da ciência da administração, conceitos como comportamento organizacional também devem fazer sentido quando examinados ao longo desse espectro. O comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo dentro da esfera da administração que visa prever, explicar e compreender o comportamento humano no contexto das organizações. Assim, o

que se analisa nesse tipo de abordagem é exatamente como os agentes agem, se relacionam e, sobretudo, decidem dentro de determinado ambiente (BERGUE, 2014).

Nesse contexto, o ato de decidir tornou-se evidente, especialmente após o lançamento da obra *Comportamento Administrativo*, de Herbert A. Simon, em 1947, a qual posicionou o ato decisório como um processo que sustenta o andamento efetivo das organizações. O autor faz uma análise sistematizada de como se dão as decisões dos indivíduos em um ambiente organizacional e, sobretudo, conecta a tomada de decisão às características do ambiente no qual estão inseridos. Nesse sentido, constrói a narrativa sob a ideia de que o ambiente influencia o comportamento organizacional (SIMONSEN, 1994).

Inerentes ao processo decisório, existem limites que rondam a racionalidade humana. No entanto, esses limites não surgem como uma sentença negativa, mas como um estado comum do ser humano, vez que não é possível adquirir todo o conhecimento existente, nem ponderar sobre todas as possibilidades que uma ação pode gerar. Ainda que, por natureza, os indivíduos atuem com capacidade limitada de recursos e racionalidade, essas limitações podem ser moldáveis e influenciáveis. Quando inseridos em um ambiente organizacional, as regras, normas e condutas exercem influência sobre como o agente pondera suas decisões, ou seja, os limites dependem do ambiente organizacional (WEBER, 1966)

Nesse cenário, não são as instituições, entendidas como conceitos abstratos, que influenciam diretamente as escolhas das pessoas. Na verdade, é o ambiente interno da empresa que se cria a partir das interações entre os indivíduos, das normas, dos princípios e das atividades cotidianas. Segundo Weber, a lógica nas organizações é derivada de um conjunto de normas, hierarquias e procedimentos estabelecidos, os quais são criados e preservados pelos indivíduos que compõem a sociedade. Assim, são as pessoas, por meio de suas atitudes, palavras e comportamentos, que moldam o ambiente institucional e influenciam o processo de tomada de decisões.

Desse modo, compreender a lógica ocorre quando as pessoas assimilam essas referências sociais e organizacionais, e não pela ação autônoma da organização como um todo. A administração, nesse contexto, deixa de ser apenas um condutor de formas eficientes de se fazer algo e passa a estruturar o agir na estrutura organizacional. Assim, não se exige que os indivíduos sejam perfeitamente racionais, mas sim um ambiente no qual a racionalidade se torne coerente e possível (SIMONSEN, 1994).

Quando se trata do ambiente organizacional, Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009) o consideram como um conjunto de elementos ou fenômenos externos que influenciam a organização de maneira a causar impacto em sua conduta. Portanto, a autossuficiência da organização é colocada em análise, vez que responde a impactos sofridos por forças maiores, seja reagindo, adaptando-se ou reorganizando-se em função dessas influências. Os autores ainda afirmam que as organizações também são influenciadas pelas mudanças ambientais; assim, novos padrões administrativos ou formas diferentes de estratégia podem alterar a estrutura dessas instituições, de modo a atender suas necessidades e carências (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009).

Segundo Reis, é dentro do ambiente organizacional que se constitui a cultura organizacional, a qual é formada por crenças, valores e comportamentos que influenciam o comportamento dos indivíduos dentro do contexto em que estão inseridos, sendo produto de hábitos de determinado grupo ou introduzidos de forma intencional. Além disso, a cultura engloba produtos concretos, como mitos, hierarquias de valores e normas, que se tornam a base para que o sistema social seja padronizado e mantido. Assim, a cultura serve como um estabilizador do sistema organizacional, padronizando determinados tipos de comportamento e reduzindo o esforço necessário para decidir de forma individual, por meio de procedimentos, costumes e scripts institucionalizados que regem aquele ambiente (REIS, 2015).

A cultura organizacional se organiza a partir de três níveis: o nível de comportamentos, que envolve o ambiente físico, as estruturas e os processos; o nível de valores, traduzido em normas e filosofias organizacionais; e o nível mais profundo, caracterizado por crenças e pressupostos básicos. De forma simplista, a cultura organizacional influencia a maneira como os indivíduos atuam dentro das organizações em diferentes níveis, de modo que processos, condutas e até a própria racionalidade são conduzidos por forças maiores do que o indivíduo, as quais se manifestam por meio do comportamento do outro, das políticas e da gestão dentro da instituição (REIS, 2015).

Nesse contexto, a integração entre a cultura jurídica e a cultura administrativa se evidencia, uma vez que a organização do Estado foi moldada pela lógica burocrática. Contudo, esse modelo revelou-se insuficiente, vez que suas características típicas, como a rigidez de procedimentos, limitam sua capacidade de adaptação. Para compreender essa dinâmica, faz-se pertinente entender os níveis culturais que permeiam o sistema de justiça.

Segundo Kumar (2021), a cultura jurídica, a cultura judicial e a cultura organizacional dos tribunais operam em níveis diferentes. Assim, a cultura legal encontra-se em um nível macro, a cultura judicial em um nível intermediário e a cultura do tribunal em um nível micro, ou seja, aquela relacionada às práticas cotidianas forenses, objeto de estudo deste trabalho.

O Poder Judiciário, de forma geral, possui uma cultura institucional conservadora, o que é coerente diante de sua natureza. Essa característica pode ser um obstáculo à geração de inovação, vez que o conservadorismo é reflexo do modelo burocrático adotado por esse órgão. Como consequência, práticas rígidas, hierarquizadas e pouco orientadas à gestão podem comprometer sua eficiência (VASCONCELOS; BRITO; NEGRI, 2023).

A mudança cultural, que envolve a revisão de valores, práticas e procedimentos em diferentes níveis da organização, relaciona-se à aplicação do princípio da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal. Conforme Vasconcelos, Brito e Negri (2023), a eficiência deve ser compreendida não apenas como diretriz normativa, mas também como condição para a realização das atividades. Nesse contexto, o desempenho do Poder Judiciário não decorre de um único fator, mas da relação entre três dimensões: a cultura jurídica, responsável por orientar a interpretação e aplicação das normas; a cultura administrativa, que organiza processos, metas e mecanismos de controle; e a cultura organizacional, observável nas práticas cotidianas e nas formas de coordenação das equipes.

Essa relação pode ser identificada nos dados do Relatório Justiça em Números 2024, segundo os quais o Judiciário brasileiro solucionou cerca de 79 mil processos por dia útil, com média aproximada de 7,1 decisões por magistrado ao dia, ao mesmo tempo em que mantém um acervo de cerca de 75 milhões de processos pendentes (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2024; CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2026). Esses dados indicam que o desempenho institucional envolve não apenas a aplicação do direito, mas também a organização interna das unidades, a gestão de pessoas e a adoção de práticas administrativas voltadas à redução do acervo processual. Nesse sentido, a sinergia entre essas dimensões refere-se ao alinhamento entre interpretação normativa, estrutura administrativa e práticas institucionais em torno do cumprimento de metas e indicadores de desempenho.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Uma vez que o ser humano está sob influência do tempo e dos acontecimentos da vida, não pode ser considerado um indivíduo passivo, assim, os estudos que objetivam analisá-lo são mais efetivos quando consideram essa premissa. Nesse sentido, o método de natureza qualitativa se caracteriza, na teoria, justamente como os estudos que vislumbram a análise dos seres humanos em sua natureza intrínseca. (GUERRA, 2014).

Dessa forma, a presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com objetivos descritivos, vez que busca alisar a influência do ambiente e da cultura organizacional na tomada de decisões judiciais, sem a utilização de relações de causalidade ou estatísticas.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadra-se como um Estudo de Caso, pois se concentra na análise de uma única organização, sendo uma unidade de primeira instância do estado de Minas Gerais, neste caso, caracterizada como pública, permitindo assim uma compreensão mais detalhada de suas características observáveis, processos e evolução ao longo do tempo (SÁTYRO; D'ALBUQUERQUE, 2020). De acordo com Sátyro e D'albuquerque (2020), o estudo de caso possibilita a análise de fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, sobretudo quando há uma disparidade entre o que se espera e o que de fato acontece na realidade daquele ambiente.

#### **3.2 Amostra e Fonte de Dados**

Esta pesquisa concentrou-se na análise de uma unidade forense de um tribunal de primeira instância localizado no interior de Minas Gerais. O objetivo deste estudo foi observar e analisar o sujeito da pesquisa sob a perspectiva da cultura organizacional e do processo de tomada de decisão, além de correlacionar as observações a partir de três perspectivas administrativas: a perspectiva sistêmica, onde se abordou o Judiciário como um sistema complexo que se divide em múltiplos níveis e descreveu sua estrutura; a perspectiva organizacional, onde se examinou a rotina prática e a cultura dentro do fórum; e a perspectiva da Administração e do Comportamento

Administrativo, onde se realizou uma análise dos acontecimentos observados com base nas contribuições de Herbert A. Simon.

Para avaliar como ocorre a tomada de decisão administrativa nos tribunais de primeira instância, buscou-se explicar e relacionar as decisões observadas aos conceitos do Comportamento Administrativo de Herbert A. Simon, à teoria Burocrática proposta por Max Weber e, por fim, ao conceito de Cultura Organizacional.

A pesquisa iniciou-se com uma descrição institucional e organizacional do Judiciário como um todo até o nível da primeira instância, por meio da análise descritiva institucional, visando contextualizar essa instância no sistema judiciário brasileiro e descrever seu funcionamento e características relevantes neste contexto. O intuito foi apresentar uma organização inserida em um sistema altamente institucionalizado e interdependente.

Quanto à análise empírica, concentrou-se nos padrões decisórios observados por meio da observação qualitativa da rotina organizacional do setor, considerando como os servidores da vara analisada, sobretudo o juiz, tomam decisões administrativas no dia a dia, após estabelecendo-se uma relação com a institucionalização e cultura do ambiente observado. O objetivo foi investigar se, e como, práticas administrativas são integradas ao processo decisório no cotidiano, identificando padrões predominantes.

Assim, foi realizada uma interpretação analítica que comparou o fluxo decisório observado com um fluxo ideal hipotético, buscando confrontar o fluxo empírico com um modelo teórico fundamentado na Administração e na teoria do comportamento administrativo de Simon.

Os critérios utilizados para guiar essa análise foram analíticos e interpretativos, sendo eles: a aderência ao objeto empírico, considerando apenas elementos pertinentes à vara observada; a relevância organizacional, avaliando os fatores que impactam aquele ambiente; a coerência teórica, estabelecendo correlações com a teoria do comportamento administrativo de Herbert A. Simon e com a teoria burocrática de Max Weber; a observabilidade empírica, centrando-se somente no que foi notado na prática cotidiana, em vez do que deveria ocorrer conforme normas; e, por fim, a capacidade explicativa, esclarecendo como os elementos observados contribuíram para entender os desafios relacionados à morosidade e ao funcionamento real do Judiciário.

Não houve mensuração estatística, testes de hipótese ou comparação entre unidades; assim, o intuito foi compreender processos, e não medir desempenho.

### **3.3 Coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de Observação Não Participante, assim, o objetivo foi observar e interpretar os processos organizacionais, rotinas e práticas da empresa sem intervir ativamente com os funcionários ou a gestão da organização. A coleta de dados por meio dessa técnica foi então realizada a fim de fornecer informações que fossem relevantes a respeito de como o tribunal funciona com base em interações diárias, interpretações dos participantes das situações em que foram naturalmente expostos, e então ponderar sobre as possíveis causas e explicações dos fenômenos através da observação da operação diária do tribunal em diferentes graus.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Tribunais de Primeira Instância**

O conceito de sistema pode ser compreendido como um conjunto de elementos e subsistemas interdependentes que interagem entre si. Compreender esse conceito conduz a uma melhor compreensão de como as organizações da justiça, os processos legais, bem como os serviços prestados pelo Judiciário são organizados e executados. Quando se trata do sistema de justiça, as ações tomadas em um de seus pilares influenciam e impactam os demais; assim, surge a necessidade de que as partes integrantes funcionem de forma harmônica, sendo pensadas e ponderadas sob uma ótica mais ampla, objetivando a resolução de litígios e a promoção da ordem social visadas pelo Poder Judiciário. Essa perspectiva dissolve a noção de que o Judiciário possua uma estrutura linear, assim se passa a compreendê-lo como uma estrutura complexa e circular, na qual há a ideia de um ciclo que se retroalimenta por meio das ações e de suas consequências (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018).

O Brasil possui uma variedade de elementos que compõem o sistema de justiça, todos existentes em diferentes ambientes e níveis que, de acordo com a Constituição, são orientados a alcançar fins distintos; assim, este sistema não está apenas voltado ao Judiciário. Embora o Judiciário tenha uma natureza fundamentalmente subsistêmica, o sistema de justiça também é composto por instituições como o Ministério Público, a Defensoria Pública, os tribunais administrativos, a advocacia, os órgãos policiais, as prisões e outros que ajudam a administrar o sistema legal como um todo, todos agentes relevantes dentro deste cenário. Assim, de maneira muito institucionalizada e legitimada, essas entidades têm em sua própria característica e, conseqüentemente, uma forma única de funcionamento (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018).

Segundo Borba, Lunardi e Guimarães (2025), o sistema judiciário brasileiro é composto por 92 tribunais e 15.646 unidades de primeira instância. No topo dessa estrutura está o Supremo Tribunal Federal, conhecido como Tribunal Constitucional do Brasil. Em seguida, está o Conselho Nacional de Justiça, que supervisiona todo o sistema, após, tem-se os tribunais superiores, que incluem o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior do Trabalho, o Tribunal

Superior Eleitoral e o Superior Tribunal Militar. Abaixo destes estão os tribunais de segunda instância e, finalmente, as unidades judiciais de primeira instância.

Cada estado possui um tribunal de justiça, e estes possuem autonomia administrativa e financeira, assim, passam a ser de seu encargo a elaboração de sua própria proposta orçamentária, tendo como referência o percentual garantido pela Constituição (art. 99, §1º, da Constituição Federal) neste sentido, sua autonomia depende de políticas previamente estabelecidas. A primeira instância assume a maior parte das unidades jurisdicionais dentro do Judiciário, assim o estado inclui aproximadamente 70% de organizações desta natureza, acumulando-se em 10.451 unidades. A título de exemplo, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais possui 962 unidades judiciais de primeira instância, sendo o segundo maior número no Judiciário brasileiro (BORBA, LUNARDI E GUIMARÃES, 2025).

Na primeira instância, a quantidade de servidores em cada unidade é determinada pela quantidade de processos recebidos mensalmente. Dessa forma, há uma relação direta, sendo, quanto maior o volume de processos distribuídos, maior será a quantidade de servidores alocados para gerenciá-los e movimenta-los. Isso resulta em uma redução da probabilidade de que um “desequilíbrio na distribuição de servidores” cause distorções nas avaliações de desempenho, (BORBA, LUNARDI E GUIMARÃES, 2025). Todavia, na prática o conceito se perde, quando observado a sobrecarga dos servidores no cenário analisado, vez que o crescimento contínuo da demanda processual nem sempre é acompanhado por uma ampliação proporcional no corpo de servidores, assim, comprometendo a qualidade das atividades, aumentando o tempo de tramitação dos processos e limitando a efetividade das políticas de redistribuição de pessoal.

Os juízes possuem um certo grau de autonomia na administração de suas unidades judiciais, além de possuírem poder para nomear servidores para cargos de confiança. Normalmente, as funções atribuídas a esses servidores nomeados incluem: chefe de secretaria, chefe do gabinete do juiz, secretário de audiências e outras tarefas administrativas. Aqueles que ocupam tais posições recebem uma remuneração adicional, o que implica que essas funções exigem conhecimentos e habilidades para além das demais funções, incluindo entre elas os conhecimentos administrativos. Considerando as habilidades especiais aos quais os agente começaram a assumir, Borba, Lunardi e Guimarães (2025) mencionam que os Tribunais iniciaram esforços para desenvolver programas focados em gestão por competências e educação corporativa, como é o caso do Tribunal Regional

do Trabalho de Minas Gerais (TRT/MG), também conhecido como Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-3), que abrange o estado de Minas Gerais.

O TRT/MG, então, criou a Escola Judicial, que serve como um centro de conhecimento em práticas educacionais voltadas ao desenvolvimento das competências e à qualificação dos servidores em diversos aspectos, especialmente no âmbito profissional. É relevante ressaltar que o planejamento estratégico do TRT/MG fundamenta a Escola Judicial, com base na matriz de competências e no Plano Anual de Capacitação dos Servidores, enfatizando particularmente a formação dos gestores e as competências gerenciais delineadas no planejamento estratégico e na matriz (ABIACL; CRUZ, 2022).

Voltando ao magistrado, este é encarregado de dividir as tarefas entre os servidores da secretaria do juízo; essas atividades são predominantemente relacionadas ao andamento processual, incluindo a elaboração de sentenças, decisões, documentos oficiais e outras atividades burocráticas, este cenário foi facilmente observado na prática, correspondendo a literatura. Assim, reforça-se sua função gerencial ao lidar tanto com pessoas quanto com processos (BORBA, LUNARDI E GUIMARÃES, 2025).

Diante disso, conclui-se que a maneira como esses juízes e servidores exercem suas funções gerenciais dentro deste ambiente complexo e cheio de níveis exerce um impacto significativo no desempenho de todo o sistema de justiça.

## **4.2 Análise de resultados e Correlações**

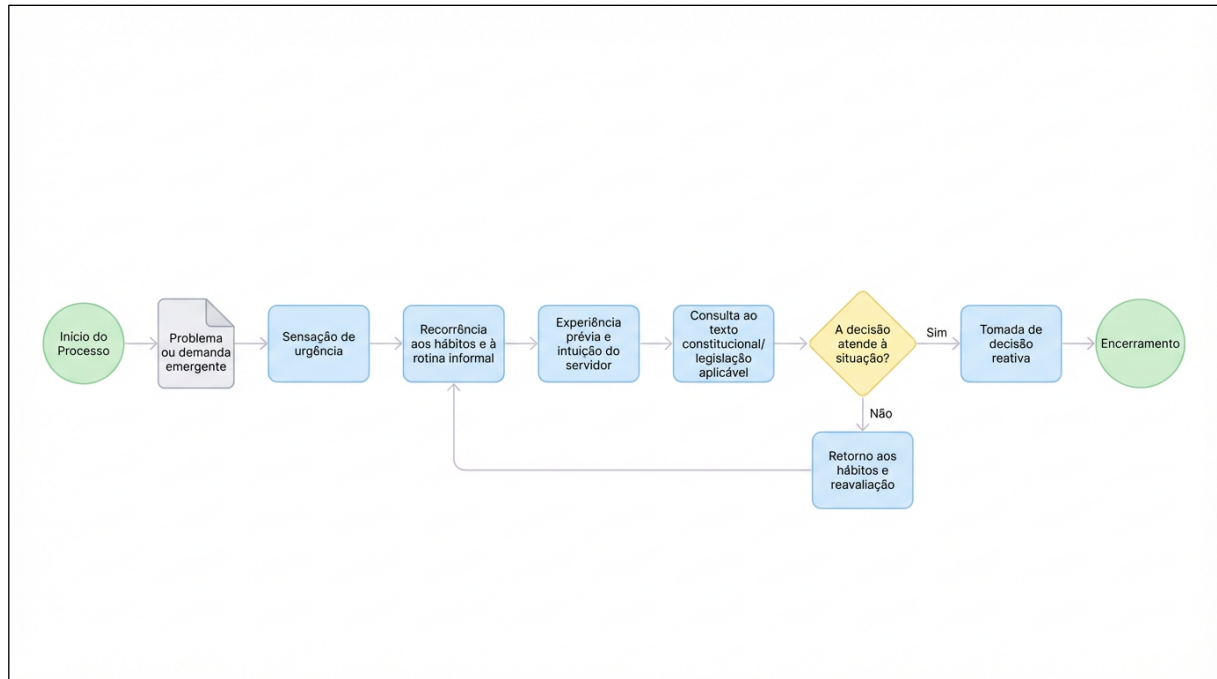
De início, vale ressaltar que, embora os servidores designados a cargos gerenciais recebam amparo da Escola Judicial, a literatura aponta que essa base administrativa e estratégica trata-se apenas de uma qualificação metódica e orientada por perfis ideais e comportamentais, o que nem sempre atende aos anseios humanos e das próprias organizações (BITENCOURT, 2005). Portanto, a formação gerencial, quando exacerbadamente normatizada, tende a ignorar aspectos estruturais do ambiente organizacional, como emoções, conflitos, limitações cognitivas, relações de poder e culturas já estabelecidas. Assim, sem um ambiente organizacional que fomente, legitime e incorpore práticas administrativas, a formação gerencial tende a permanecer no plano individual. Assim, cumpre-se o objetivo de analisar a tomada de decisões administrativas considerando os limites da racionalidade humana e a influência do ambiente organizacional. O conhecimento

adquirido, então, não se converte de forma efetiva em mudança organizacional, pois encontra barreiras culturais que limitam sua aplicação.

Ferreira (2015) destaca que, além de promover a educação corporativa, é crucial avaliar se os resultados da capacitação profissional e pessoal dos indivíduos são efetivamente alcançados e estão em consonância com as metas estratégicas da organização. Para isso, torna-se essencial a gestão do conhecimento aplicado. Nesse contexto, o que se observa é que a certificação obtida ao finalizar um curso, observada no ambiente analisado, não garante necessariamente a competência para desempenhar uma função específica, vez que a aplicação e a internalização do conhecimento são pertinentes para a incorporação de qualquer prática. Isso se deve ao fato de que a simples transferência e recepção de conhecimento, sem a correspondente experiência prática, não favorecem o crescimento individual do colaborador nem o progresso da organização.

Diante disso, foi identificado que, mesmo contando com o suporte da Escola Judicial quando necessário, o processo de decisão desses servidores fundamenta-se principalmente em conhecimentos adquiridos de experiências anteriores, na intuição pessoal e, acima de tudo, na interpretação do texto constitucional. Não se constatou a aplicação de ferramentas estratégicas ou conceitos administrativos para a resolução de desafios gerenciais, realocação de tarefas ou na maneira como cada responsável organiza suas atividades. A ausência de uma rotina sistemática e padronizada gera uma sensação de descoordenação; assim, os servidores acabam reagindo às demandas diárias e aos imprevistos, ao invés de adotar uma abordagem estratégica na gestão. As referências que influenciam suas decisões incluem não apenas aspectos jurídicos, mas também práticas habituais e a urgência das situações. Dessa forma, o fluxo decisório observado pode ser descrito da seguinte maneira:

Figura 1 - Fluxograma Observado



Fonte: elaborado pelo autor, 2026

Vale ressaltar que, quando citado por este trabalho, o termo servidor refere-se a todos aqueles que compõem o ambiente organizacional do fórum da primeira instância observada, ou seja, gerentes, escrivães, assessores e funcionários cedidos por outras empresas vinculadas ao tribunal.

Nas palavras de Simon, em seu trabalho *Comportamento Administrativo*:

“O termo ‘organização’ refere-se ao complexo arranjo de comunicações e demais relações [...] que fornece a cada membro do grupo grande parte das informações, dos pressupostos, dos objetivos e das atitudes que influenciam suas decisões.” (p. XV–XVI). “A chave do processo consiste em desenvolver um quadro cuidadoso e realista das decisões que são exigidas pela atividade da organização [...] A partir desse processo, podem ser deduzidos os traços mais importantes da estrutura da organização.” (p. XVII).

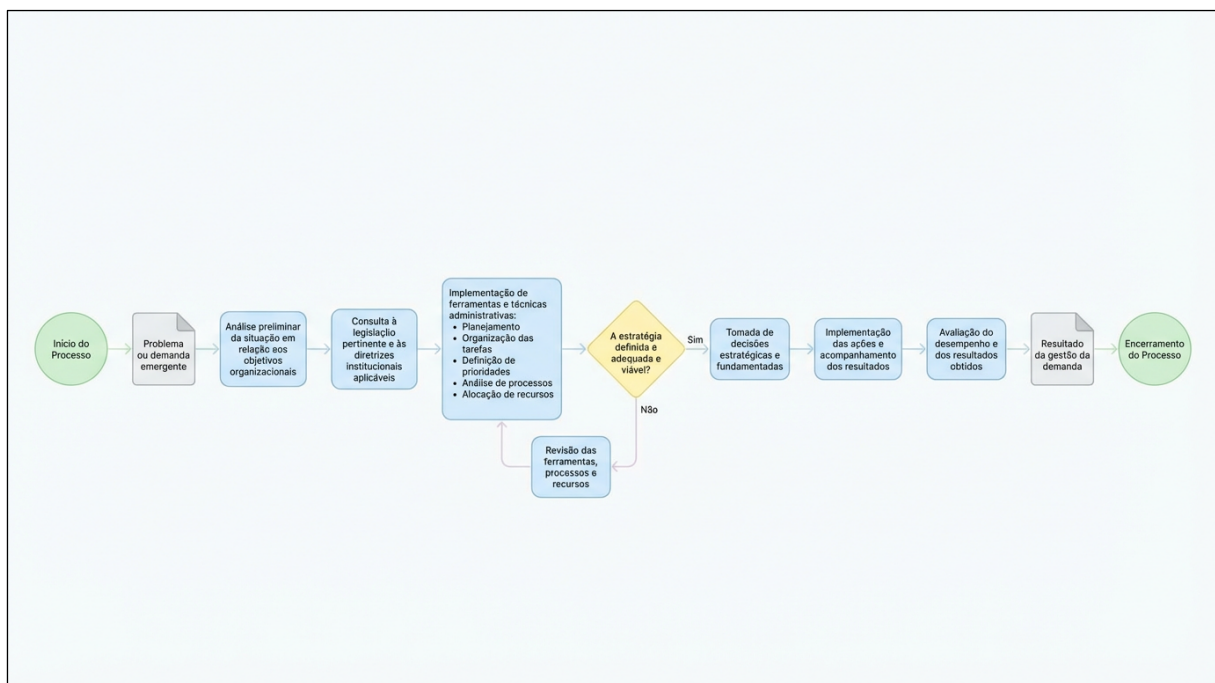
Assim, observa-se que o desenvolvimento de competências não opera em contextos em que a cultura não permite, dependendo das premissas que a organização estabelece. A estrutura organizacional, portanto, deve ser estruturada para viabilizar decisões competentes, e não o contrário.

Quando voltado o olhar ao juiz, tratado nesta pesquisa como juiz-gestor, o que se observou foi que o agente faz uso de estratégias administrativas para a tomada de decisão; todavia, as estratégias adotadas por ele advêm de sua própria capacitação pessoal e intuição e, embora esteja em uma posição hierárquica de poder, a influência que exerce na cultura do setor não é claramente observada quando se trata de mudar a base da tomada de decisão.

O comportamento observado, no entanto, não é atípico. Sob a luz das contribuições de Herbert A. Simon, não se permite afirmar que as decisões administrativas no âmbito da primeira instância sejam orientadas por irracionalidade ou despreparo individual. Pelo contrário, tais decisões demonstram-se completamente plausíveis dentro do ambiente organizacional em que ocorrem (SIMON, 1982).

A partir dessa análise surge, então, a ideia de um fluxo decisório ideal, contrapondo-se ao existente, sendo este:

Figura 2 - Fluxograma Ideal



Fonte: elaborado pelo autor, 2026

O fluxo decisório ideal não visa substituir o conhecimento jurídico ou a experiência profissional, mas sim reorganizá-los dentro de um ambiente organizacional que disponibilize instrumentos administrativos capazes de ampliar as opções disponíveis para a tomada de decisão dos indivíduos envolvidos. Dessa maneira, as técnicas administrativas funcionam como

ferramentas que estruturam a racionalidade, diminuindo a dependência exclusiva da intuição e dos hábitos estabelecidos.

Diante dos conceitos e cenários apresentados, também é válido apresentar a percepção da relação clara entre a estrutura de poder entre os juízes, como agentes que sustentam uma autoridade que se baseia em normas, regulamentos e procedimentos dentro dos sistemas judiciários, e a abordagem burocrática, como forma rigorosa de exercer serviços e competências por meio de leis ou regulamentos que garantem uma divisão clara das funções e dos poderes decisórios (WEBER, 1966). Assim, o modo de operar das unidades de primeira instância atende à hierarquia e à formalidade, nas quais a coordenação do poder ocorre de maneira vertical em vez de horizontal; todavia, ao analisar o contexto estudado, notou-se que parcialmente o ambiente atende a esses princípios, de modo que a forma de se organizar é completamente plausível à teoria; contudo, quando são demandadas respostas gerenciais, o sistema apresenta uma lacuna relevante (FISS, 1983). Assim, é possível relacionar conceitos de abordagem burocrática com a realidade observada no fórum, demonstrando que, embora assegure previsibilidade, controle e padronização das atividades, esse sistema costuma enfrentar dificuldades para reagir rapidamente às demandas administrativas, o que evidencia a necessidade de integrar práticas gerenciais mais flexíveis e voltadas à eficiência na oferta dos serviços judiciais

Diante disso, nota-se que o sistema judiciário opera por meio de um modelo de delegação burocrática, no qual a autoridade é exercida por meio de uma rede de interações entre juízes e funcionários, o que torna esse ambiente estritamente institucionalizado, assumindo uma cultura rígida (FISS, 1983).

Neste momento, torna-se claro que a hipótese central que baliza esta pesquisa é a ideia de que as práticas administrativas não são incorporadas na rotina dos tribunais, sobretudo nos tribunais de primeira instância. Faz-se necessário, portanto, retomar a morosidade processual, a qual é analisada na prática por meio do que foi observado a respeito da tomada de decisão dos servidores.

O enfoque desta análise, então, volta-se não somente para o comportamento dos indivíduos dentro da organização, mas para a ausência de uma cultura administrativa estruturada que sirva como condutora para a ampliação do horizonte decisório dos servidores. Analisa-se, portanto, a raiz e não o sintoma.

Assim, a morosidade processual não se apresenta como consequência direta de falhas cognitivas ou de atuação isolada dos agentes, isso é inclusive ressaltado por Simon quando diz: “A mente humana não é capaz de formular e comparar todas as alternativas possíveis.”, mas como resultado de um ambiente organizacional que não foi projetado para estimular decisões administrativas sistemáticas. Nesse sentido, a Administração da Justiça, ao propor a incorporação de conceitos e ferramentas administrativas e, em última análise, uma cultura gerencial, não se estabelece como um mero instrumento de eficiência, mas como mecanismo de reorganização do próprio processo decisório no interior do Judiciário.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A conclusão deste trabalho se dá após extensa análise e reflexão sobre duas potências humanas, o Direito e a Administração, o que estabelece e o como se faz o que é estabelecido.

As dores do Judiciário requerem remediações que extrapolam seu típico modo de funcionamento. De certa forma, a resolução pode ser mais profunda do que se pode presumir. A cultura estrutural do órgão, assim como tudo o que está sob a influência do tempo, requer transformações. A morosidade torna-se, então, um sintoma da necessidade de se proceder de forma estruturalmente diferente.

Não se pode negar, no entanto, que as tentativas para curar a crise judicial se fazem presentes, apesar de ainda não solucionarem de forma eficiente o problema. A NPM, assim como a Administração da Justiça, é fruto das tentativas de se instaurar nova ordem àquilo que organiza a sociedade; nesse sentido, nota-se o bom caminhar da evolução.

O ambiente organizacional, em especial ambientes onde os gargalos se acumulam, como nas estruturas de primeira instância, requer ser analisado de forma mais ampla. Ainda que notados os pormenores, o raciocínio de que a transformação por meio da cultura organizacional é a chave para se proceder com o objetivo da Administração da Justiça é fruto de um olhar focalizado na estrutura.

Durante a condução deste trabalho, enfrentamos alguns desafios importantes, como as limitações naturais da abordagem qualitativa e do estudo de caso isolado. Além disso, a ausência de dados que permitissem comparações entre diferentes unidades, e a dificuldade de realizar uma análise crítica em um ambiente tão institucionalizado sem apenas atribuir tudo a falhas individuais, exigiu um cuidado extra na interpretação para distinguir entre os sintomas e as estruturas. O foco principal foi investigar, a partir da perspectiva da Administração da Justiça, como o ambiente e a cultura organizacional na primeira instância afetam as decisões judiciais e, por consequência, a eficácia da prestação jurisdicional. Ficou claro que a lentidão processual está relacionada a fragilidades tanto estruturais quanto culturais.

Os objetivos específicos também foram atendidos: apresentamos o conceito de Administração da Justiça e da Administração Judicial, situando seu surgimento no contexto do Judiciário brasileiro; analisamos a tomada de decisões administrativas na rotina forense à luz da racionalidade limitada de Herbert A. Simon; conectamos os conceitos de administração e gestão

pública à realidade do fórum, destacando como uma mentalidade administrativa pode contribuir para uma maior eficiência; refletimos sobre a cultura administrativa e o comportamento gerencial como fatores que moldam a eficiência; e examinamos como a implementação de ferramentas e práticas gerenciais pode reformular o processo decisório, não apenas focando na eficiência operacional.

Entre as principais descobertas, notamos que as decisões administrativas na instância inicial tendem a ser reativas, baseadas na urgência, no hábito e na intuição, sem a aplicação sistemática de ferramentas de gestão; que uma cultura organizacional restritiva e burocrática dificulta a adoção de práticas administrativas; e que a eficiência jurídica depende menos de mudanças formais e mais do desenvolvimento de uma cultura administrativa sólida que possa enriquecer e ampliar o processo decisório dentro do Judiciário.

A organização, enquanto responsável por como seus agentes tomam suas decisões, torna-se evidente quando se percebe que a racionalidade é conduzida somente por meio de estruturas claras, estruturas estas que requerem a atuação administrativa, uma vez que essa atende aos princípios e objetivos citados pelo texto constitucional. Essa mudança estrutural não é proposta no âmbito de como se organiza o sistema de justiça, mas sim em como se trabalha dentro dessa estrutura.

A administração, por fim, nunca se fez tão necessária.

Como sugestão para trabalhos posteriores, sugere-se a aplicação e a aferição do que aqui foi descrito, bem como a análise do impacto que o juiz-gestor causa na cultura de um ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABI ACL, Murilo Cautiero; CRUZ, Marina de Almeida. **Análise do desenvolvimento de competências gerenciais de servidores por meio dos cursos ofertados pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais.** In: ENCONTRO DA ANPAD (EnANPAD), 46., 2022. Anais [...]. [s.l.]: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.org.br>. Acesso em: 12 dez. 2025.

BORBA, L. L. O.; LUNARDI, F. C.; GUIMARÃES, T. A. The influence of judges' managerial competences on judicial performance: a statistical analysis. **International Journal for Court Administration**, v. 16, n. 2, 2025. Disponível em: <https://www.iacajournal.org>. Acesso em: 19 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos.** Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao>. Acesso em: 27 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2024: ano-base 2023.** Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 15 jan. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Painel de pessoal e estrutura judiciária mensal.** Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 5 jan. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Judiciário inicia 2026 com o menor estoque de processos pendentes em seis anos.** Brasília: CNJ, 26 jan. 2026. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

DA ROS, Luciano. O custo da justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. **Newsletter Observatório da Justiça Brasileira**, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://observatoriodajustica.org>. Acesso em: 10 dez. 2025.

FRANÇA, Nadielson Barbosa da. Controle principiológico na Administração Pública: uma (re)definição da legalidade. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2959, 8 ago. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br>. Acesso em: 21 dez. 2025.

FORTES, Pedro Henrique. **Indicadores de desempenho judicial e o papel do Conselho Nacional de Justiça.** 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br>. Acesso em: 3 jan. 2026.

GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O.; GUARIDO FILHO, E. R. Administration of Justice: an emerging research field. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 476-482, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 7 jan. 2026.

KUMAR, Dinesh. The difference between legal culture, judicial culture, and court culture. **Psychology and Law**, v. 11, n. 4, p. 169-179, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 16 dez. 2025.

MARIETTO, Márcio Luiz. Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 5-18, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 11 jan. 2026.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 14 dez. 2025.

REIS, G. G. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir no ambiente organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, 2015. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br>. Acesso em: 9 jan. 2026.

RIBEIRO FILHO, Wander Fernandes; BERNARDO, Joyce Santana; ALMEIDA, Fernanda Maria de. Eficácia do desempenho: métricas administrativas no Poder Judiciário brasileiro. **Cadernos de Política Pública**, v. 5, n. 1, p. 109-126, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br>. Acesso em: 22 dez. 2025.

SÁTYRO, Natália Guimarães Duarte; D'ALBUQUERQUE, Raquel Wanderley. O que é um estudo de caso e quais as suas potencialidades? **Revista Sociedade e Cultura**, v. 23, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufg.br>. Acesso em: 6 jan. 2026.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 18 dez. 2025.

SEWALD JUNIOR, Egon; SILVA, Paulo Fernando; SILVA, Edson Rosa Gomes da. Gestão de conhecimento para administração judiciária: levantamento de demandas de conhecimento e estabelecimento de ontologias. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, n. 5, p. 71-83, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br>. Acesso em: 2 jan. 2026.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <https://jus.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2025.

VASCONCELOS, Aline Medeiros; BRITO, Vivian Maria Ferreira de; NEGRI, Sandra. Administração da justiça: cultura da inovação com foco no humano colaborador da Justiça Federal brasileira em relato de experiência. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 10, n. 18, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br>. Acesso em: 8 jan. 2026.

WERNECK, Ana Carla. A possibilidade de incremento da eficiência na prestação jurisdicional brasileira a partir da administração da justiça. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 10, n. 18, p. 252-264, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br>. Acesso em: 20 dez. 2025.