



**FATORES DETERMINANTES DA EFICIÊNCIA NO SISTEMA
JUDICIÁRIO: PROPOSIÇÕES BASEADAS NA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

***FACTORS DETERMINING EFFICIENCY IN THE JUDICIAL SYSTEM:
PROPOSITIONS BASED ON A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW***

***FACTORES QUE DETERMINAN LA EFICIENCIA DEL SISTEMA
JUDICIAL: PROPOSICIONES BASADAS EN UNA REVISIÓN
SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA***

Simone Vieira Montenegro¹
Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, Goiás, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9486-0096>
E-mail: svm2018al@gmail.com

Lie Yamanaka²
Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, Goiás, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8059-415X>
E-mail: lie@ufg.br

Resumo

Este trabalho aborda os desafios da eficiência judicial em um cenário de transformações digitais, demandas por sustentabilidade e sobrecarga dos tribunais. O objetivo central é sistematizar os fatores que influenciam a eficiência e ineficiência em sistemas judiciais, com base em revisão sistemática da literatura. Utilizou-se o diagrama proposto pelo método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), para seleção e análise de artigos das bases *Web of Science* e *Scopus* dos últimos cinco anos combinando as palavras-chave “*judicial efficiency*”. Dos 39 registros iniciais, 6 artigos foram incluídos após triagem, complementados por referências citadas neles. Como resultados foram identificados os fatores de eficiência tais como complexidade processual, tecnologias de informação (TIC), escassez de pessoal, má distribuição de recursos, ambiguidades legais, alta litigiosidade, demora na tramitação, desigualdades

¹ Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Especialista em Gestão Pública no Centro de Estudos Superiores de Maceió (CESMAC). Graduada em Administração de Empresas pelo CESMAC. Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0510655987650797>.

² Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP), com Estágio Doutoral na Silesian University of Technology – SUT (Polônia). Professora na Universidade Federal de Goiás nos cursos de graduação em Engenharia de Produção e no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP/UFG). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3002438710080415>.

regionais e interferências políticas, capacitação de juízes e servidores, simplificação procedimental e incentivos à produtividade. As principais conclusões são de que a eficiência judicial é multidimensional, exigindo intervenções integradas de simplificação processual, investimento em TIC, capacitação e alocação estratégica de recursos humanos, e padronização de desempenho. O estudo oferece uma base teórica para gestores públicos e formuladores de políticas, destacando a necessidade de abordagens contextualizadas para modernizar sistemas judiciais.

Palavras-chave: eficiência judicial; revisão sistemática da literatura; tecnologia da informação; gestão pública.

Sumário

1 Introdução. 2 Eficiência no sistema judiciário. 3 Procedimentos metodológicos. 4 Apresentação dos resultados e análise. 4.1 Indicadores de medição na eficiência judicial. 4.2 Os recursos humanos e a TIC na eficiência judicial. 4.3 Outros fatores que impactam a eficiência e recomendações de intervenção. 4.4 Fatores de eficiência e ineficiência judicial. 5 Considerações finais. Referências.

Abstract

This work addresses the challenges of judicial efficiency in a scenario of digital transformations, demands for sustainability and court overload. The main objective is to systematize the factors that influence efficiency and inefficiency in judicial systems, based on a review of international literature. The diagram proposed by the PRISMA method was used to select and analyze articles from the Web of Science and Scopus databases from the last five years, combining the keywords "judicial efficiency." Of the 39 initial records, 6 articles were included after screening, supplemented by references cited in them. As a result, efficiency factors were identified such as procedural complexity, information technology (ICT), staff shortages, poor distribution of resources, legal ambiguities, high litigation, delays in processing, regional inequalities and political interference, training of judges and civil servants, procedural simplification and productivity incentives. The main conclusions are that judicial efficiency is multidimensional, requiring integrated interventions for procedural simplification, investment in ICT, training and strategic allocation of human resources, and performance standardization. The study provides a theoretical basis for public administrators and policymakers, highlighting the need for contextualized approaches to modernizing judicial systems.

Keywords: judicial efficiency; literature review; information technology; public management.

Contents

1 Introduction. 2 Efficiency in the judicial system. 3 Methodological procedures. 4 Presentation of results and analysis. 4.1 Indicators for measuring judicial efficiency. 4.2 Human resources and ICT in judicial efficiency. 4.3 Other factors impacting efficiency and recommendations for intervention. 4.4 Factors of judicial efficiency and inefficiency. 5 Final considerations. References.

Resumen

Este trabalho aborda los desafíos de la eficiencia judicial en un contexto de transformación digital, exigencias de sostenibilidad y sobrecarga de los tribunales. El objetivo principal es sistematizar los factores que influyen en la eficiencia e ineficiencia de los sistemas judiciales, a partir de una revisión de la literatura internacional. Se utilizó el diagrama propuesto por la metodología PRISMA para seleccionar y analizar artículos de las bases de datos Web of Science y Scopus de los últimos cinco años, combinando las palabras clave «eficiencia judicial». De los 39 registros iniciales, se incluyeron 6 artículos tras la selección, complementados con las referencias citadas en ellos. Los resultados identificaron factores de eficiencia como la complejidad procesal, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la escasez de personal, la deficiente asignación de recursos, las ambigüedades jurídicas, el elevado número de litigios, las demoras en la tramitación, las desigualdades regionales y la injerencia política, la formación de jueces y personal judicial, la simplificación procesal y los incentivos a la productividad. Las principales conclusiones indican que la eficiencia judicial es multidimensional y requiere intervenciones integradas de simplificación procesal, inversión en TIC, formación y asignación estratégica de recursos humanos, y estandarización del desempeño. El estudio proporciona una base teórica para gestores públicos y responsables políticos, destacando la necesidad de enfoques contextualizados para modernizar los sistemas judiciales.

Palabras clave: eficiencia judicial; revisión bibliográfica; tecnología de la información; gestión pública.

Índice

1 Introducción. 2 Eficiencia en el sistema judicial. 3 Procedimientos metodológicos. 4 Presentación de resultados y análisis. 4.1 Indicadores para medir la eficiencia judicial. 4.2 Recursos humanos y TIC en la eficiencia judicial. 4.3 Otros factores que afectan la eficiencia y recomendaciones de intervención. 4.4 Factores de eficiencia e ineficiencia judicial. 5 Consideraciones finales. Referencias.

1 Introdução

As organizações passam por grandes transformações e maiores exigências de aumento de eficiência impactadas por novas demandas como o maior foco na sustentabilidade, transformação digital, implementação de novas tecnologias de automação e maior uso da inteligência artificial. Assim, a gestão de operações que, tradicionalmente, entende a eficiência como a relação entre *input* e *outputs* visando a redução de desperdício, redução de custos e aumento da produção, tem o desafio de entender e aplicar medidas de eficiência que contemple essas mudanças e as novas exigências da sociedade (Garrido; Muniz; Batista Ribeiro, 2024; Rocha; Kissimoto, 2022; Sartal; Rodríguez; Vázquez, 2020). Outrossim, a gestão de operações na administração pública também é impactada pelas mudanças, no

entanto, possui algumas peculiaridades na busca pela otimização dos processos governamentais. Enquanto nas organizações privadas o grande enfoque é econômico, de maximizar o lucro, nas organizações públicas, os propósitos são diferentes, e os *outputs* nem sempre podem ser facilmente mensuráveis exigindo cuidados e uma perspectiva única (Manzoor, 2014).

Apesar das dificuldades encontradas, as pesquisas apontam que a eficiência do sistema judiciário é um ponto de interesse central na administração pública devido a seus efeitos positivos no crescimento econômico e bem-estar (Finocchiaro Castro e Guccio; Falavigna *et al.*, 2018, 2019). Portanto, a eficiência pode ser conseguida maximizando resultados de uma ação em relação aos recursos que foram utilizados (Phelan, 2005).

Dentre as medidas de desempenho judicial: independência; eficiência; acessibilidade; responsabilização e eficácia, a eficiência é a mais discutida e considerada adequada para *benchmarking* (Dakolias, 1999). A busca por um judiciário mais eficiente é recorrente em diversas nações, especialmente diante da crescente demanda por serviços judiciais, da morosidade processual e da sobrecarga dos tribunais (Buscaglia; Ulen, 1997; Gupta; Bolia, 2024). O objetivo central deste artigo é sistematizar os fatores que influenciam a eficiência e ineficiência em sistemas judiciais com base na revisão sistemática da literatura que tem como finalidade apresentar de forma explícita as bases de dados bibliográficas que foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e o processo de análise de cada artigo (Galvão; Ricarte, 2019).

Um sistema judicial ineficiente compromete não apenas os direitos dos cidadãos, mas também o ambiente de negócios, a segurança jurídica e a estabilidade democrática (Lamçe, 2024). Por outro lado, a eficiência judicial tem sido associada a impactos positivos no crescimento econômico, na competitividade empresarial e no bem-estar social (Dam, 2006; Singh, 2024).

Os sistemas judiciais diferem entre os países em termos de independência judicial, controle político, cultura jurídica, carga de trabalho dos juizes, leis e procedimentos subjacentes. Os fatores que afetam o desempenho dos tribunais variam de acordo com as fronteiras, assim como sua direção de influência. Portanto, as reformas judiciais não podem ser simplesmente extrapoladas de um país para outro, intervenções que funcionam para um determinado sistema judicial podem não

funcionar para outro. As intervenções devem ser desenvolvidas de acordo com vários fatores (Gupta; Bolia, 2024).

Apesar da relevância do tema, a literatura ainda apresenta grande dispersão conceitual e metodológica sobre como medir a eficiência judicial e quais fatores a influenciam. Os estudos utilizam diferentes abordagens, variáveis e níveis de análise, dificultando a comparação entre sistemas e as diretrizes práticas (Finocchiaro Castro e Guccio, 2014, 2015; Falavigna *et al.*, 2018, 2019). Assim, há uma lacuna importante quanto à sistematização do conhecimento disponível sobre os determinantes da eficiência e ineficiência no Judiciário. Nesse contexto, justifica-se a realização de uma revisão sistemática da literatura, com objetivo de responder a seguinte questão: Quais são os principais fatores que determinam a eficiência e a ineficiência dos sistemas judiciais? Para responder a essa questão busca-se listar os fatores, analisando métodos, variáveis e propostas de melhoria.

A proposta é oferecer uma base teórica para pesquisadores, gestores públicos e formuladores de políticas, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes.

2 Eficiência no sistema judiciário

Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual brasileira é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição: Primeiro grau – composto pelos(as) juízes(as) de direito, pelas varas, pelos tribunais do júri (encarregados de julgar crimes dolosos contra a vida), pelos juizados especiais estaduais e suas turmas recursais e pelos Cejuscs. O Segundo grau é representado pelos Tribunais de Justiça (TJs), nele os(as) magistrados(as) são desembargadores(as), que têm entre as principais atribuições o julgamento de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau (CNJ, 2025). Assim, o Poder Judiciário tem como função essencial garantir direitos e resolver conflitos, sendo estruturado de forma descentralizada conforme o princípio federativo, com autonomia administrativa e financeira prevista na Constituição Federal. Essa autonomia permite que os tribunais elaborem e executem seus orçamentos, desde que observem os princípios constitucionais, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, especialmente, eficiência — esse último incorporado pela Emenda Constitucional n. 19/1998, decorrente da reforma gerencial de 1995 (Brasil,

1988).

A eficiência de um sistema pode ser definida como sendo a capacidade desse sistema de utilizar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis e de aproveitar, ao máximo, as condições ambientais para obter o desempenho ótimo em alguma dimensão (Almeida; Mariano; Rebelato, 2006). No Judiciário, a eficiência deve ser entendida de forma ampla, não se limitando à produtividade numérica, mas incluindo a qualidade das decisões, a complexidade dos processos, a alocação de recursos e o impacto social das sentenças (Yeung, 2020). Assim, sua mensuração exige uma abordagem multidimensional, que combine aspectos organizacionais, normativos e sociopolíticos (Mazzocchi; Quintano; Rocca, 2024). Pereira *et al.* (2025), corrobora com essa visão a qual revela que a eficiência judicial é um fenômeno multidimensional, dependente de fatores técnicos, organizacionais e sociais.

Indicadores como taxa de resolução, tempo médio de tramitação e número de casos pendentes têm sido usados para avaliar a performance dos tribunais, no entanto, a gestão do Judiciário enfrenta desafios como a má distribuição de recursos, desigualdades regionais e escassez de pessoal qualificado (Calibrate, 2022; Gupta; Bolia, 2024). Para Falavigna e Ippoliti (2021), fatores como a estrutura administrativa, a alocação de juízes e a racionalização dos procedimentos são decisivos para o desempenho judicial (Gupta; Bolia, 2024), reforçam que tais fatores organizacionais são centrais na busca pela eficiência. Quanto ao crescimento da Demanda e Litigância Voigt (2016), argumenta que a demanda judicial excessiva, motivada por fatores culturais, econômicos e institucionais, sobrecarrega os tribunais e compromete sua capacidade de resposta. Dakolias (1999), destaca que sistemas sem indicadores de produtividade estão mais sujeitos a sobrecarga.

No âmbito da mensuração do desempenho judicial brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), adota indicadores que permitem avaliar a capacidade dos tribunais em lidar com a demanda processual. Dentre esses, destacam-se a taxa de congestionamento e o Índice de Atendimento à Demanda (IAD). A taxa de congestionamento mensura o percentual de processos que permanecem sem solução ao final de determinado período, refletindo o nível de acúmulo processual, quanto maior esse índice, maior a dificuldade do tribunal em reduzir seu estoque. Já o IAD expressa a relação entre o número de processos baixados e o total de casos novos, sendo desejável que permaneça acima de 100%, a fim de evitar o

crescimento do acervo. Dados recentes indicam que, após oscilações ao longo da série histórica, especialmente em razão de fatores excepcionais, a Justiça Estadual apresentou redução da taxa de congestionamento, atingindo 66,6% em 2024, o menor patamar dos últimos anos, embora ainda com variações significativas entre os tribunais (CNJ, 2025).

Outra iniciativa do CNJ visando maior eficiência do sistema de justiça é a criação do Portal de Serviços do Poder Judiciário, instituído pela Resolução CNJ n. 455/2022, uma iniciativa do Programa Justiça 4.0 que visa centralizar, em um único ambiente virtual, o acesso a serviços e informações processuais de tribunais de todo o país.

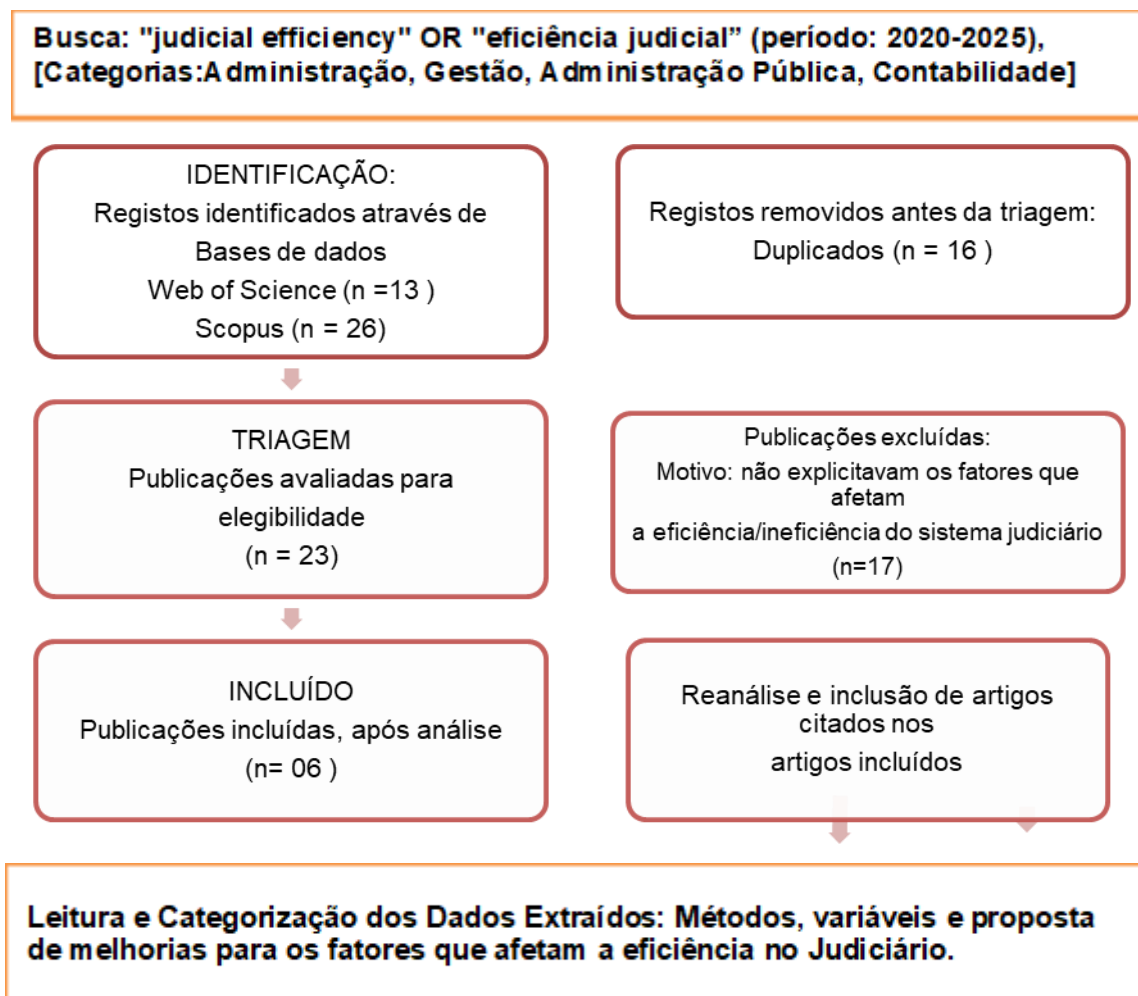
Por fim, a autonomia do Judiciário implica responsabilidades crescentes, como o investimento estratégico em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a avaliação contínua do desempenho da força de trabalho e a adoção ética de novas ferramentas e métodos, visando uma Justiça mais célere, transparente e efetiva (Branco; Oliveira, 2024; Costa Louro *et al.*, 2021; Terzidou, 2022).

3 Procedimentos metodológicos

Este artigo se trata de uma revisão sistemática da literatura sendo conduzida inicialmente tomando por base o fluxo do diagrama PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* - (Figura 1), visando a qualidade metodológica do processo, desde a formulação da pergunta de pesquisa até a análise e apresentação dos resultados (Page *et al.*, 2021). Devido ao baixo número de artigos selecionados, procedeu-se para uma revisão sistemática da literatura, utilizando-se também das referências encontradas nos artigos selecionados com a utilização do método PRISMA.

Os artigos excluídos não tratavam diretamente dos fatores de eficiência e ineficiência do judiciário, mas sim discutiam questões como impacto da eficiência judicial na economia das empresas, eficiência individual dos juízes, entre outros tópicos que fugiam ao tema.

Figura 1 – Fluxo de artigos incluídos na revisão da literatura



Fonte: Elaborado pelos autores com base no fluxo PRISMA (2020).

A busca dos artigos foi realizada em abril de 2025, nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* escolhidas por possuírem reconhecimento acadêmico na Engenharia de Produção. Foi utilizada a palavras-chave “eficiência judicial” em português e inglês, conforme constante na Figura 1 acima. Para apoiar a triagem e análise dos artigos, utilizou-se o *software Rayyan*, uma ferramenta amplamente empregada em revisões sistemáticas que permite a leitura, categorização e exclusão de artigos com critérios pré-estabelecidos, otimizando o processo de filtragem.

4 Apresentação dos resultados e análise

4.1 Indicadores de medição da eficiência judicial

Estudo realizado por Falavigna e Ippoliti (2023), informa que várias abordagens têm sido sugeridas para a mensuração da eficiência judicial: o tempo necessário para a resolução de casos (por exemplo: Christensen e Szmer, 2012; Ippoliti e Sanders, 2022); o número de casos julgados pelos tribunais (por exemplo: Beenstock e Haitovsky, 2004; Ramseyer, 2012); e as pontuações de Eficiência Técnica - TE (por exemplo: Fusco *et al.*, 2021; Gupta e Bolia, 2020; Ippoliti *et al.*, 2015; Santos e Amado, 2014). Para os autores, a taxa de resolução — proporção de casos resolvidos em relação ao total recebido — é útil para avaliar a capacidade do sistema judicial de atender à demanda, mas inadequada para comparações entre tribunais de um mesmo país, pois desconsidera variáveis como o número de juízes. Por isso, eles defendem o uso de técnicas matemáticas como DEA (*Data Envelopment Analysis*), FDH (*Free Disposal Hull*) e DDF (*Directional Distance Function*), que geram escores de eficiência técnica (TE).

Na revisão feita por Ippoliti e Tria (2020), observa-se que o número de casos resolvidos é o *output* mais comum nos estudos de eficiência judicial, embora medidas mais precisas — como a desagregação por tipo de processo — ainda sejam pouco utilizadas (Kittelsen e Førsund, 1992; Santos e Amado, 2014). Quanto aos *inputs*, há variações, enquanto alguns autores consideram apenas juízes e servidores (Deyneli, 2012; Pedraja-Chaparro e Salinas- Jiménez, 1996), outros incorporam também casos pendentes e novos casos (Falavigna *et al.*, 2015; Finocchiaro Castro e Guccio, 2014; Ippoliti *et al.*, 2015a, 2015b), sob o argumento de que a demanda por justiça impacta a produtividade, embora não deva ser tratada como input sob controle dos tribunais. Os autores ampliam a análise incluindo aspectos como eficiência de custos (Månsson *et al.*, 2022) e índices de resolução processual (Buscaglia e Ulen, 1997; Dakolias, 1999), evidenciando a diversidade de enfoques na avaliação da eficiência judicial. Gupta e Bolia (2024) destacam que a composição da demanda — proporção de tipos de casos — afeta diretamente a eficiência.

4.2 Os recursos humanos e a TIC na eficiência judicial

Sen (2020), utilizou metodologias quantitativas multicritério AHP (*Analytic Hierarchy Process*) e TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*), para analisar fatores de eficiência e ineficiência no sistema judicial indiano, apontando adoção de tecnologias, simplificação processual e valorização de

recursos humanos como pilares para melhoria. Os fatores de ineficiência identificados incluem excesso de processos pendentes (Debroy, 2008), má administração judicial (Sen, 2020), número excessivo de juizes sem ganho de produtividade (Beenstock e Haitovsky, 2004; Castro, 2009), leis desatualizadas, falta de reformas (Voigt, 2016), e falta de dados padronizados (Dakolias, 1999).

Kapelko (2024) apresenta uma análise detalhada dos fatores de eficiência e ineficiência no sistema judiciário polonês, com base em técnicas de Análise Envoltória de Dados (DEA), no período de 2017 a 2021. A autora concentrou sua pesquisa nos fatores de ineficiência, assim, identifica quais insumos e produtos judiciais contribuem para o desempenho eficiente ou ineficiente do sistema judicial. O estudo emprega a técnica DEA com modelo orientado para insumos e produtos. Os resultados indicaram que os servidores do judiciário, especialmente os juizes cíveis, são as variáveis mais ineficientes em todos os modelos DEA analisados. Isso evidencia que os servidores do judiciário desempenham um papel crucial na eficiência do sistema judicial polonês. A redução da ineficiência poderia ser alcançada por meio de melhorias no tratamento de casos, como a implementação de software de gerenciamento mais avançado para otimizar agendamento e notificações automatizadas.

Estudos como Falavigna; Ippoliti (2023) mostram que o aumento do pessoal administrativo (níveis intermediário e alto) melhora significativamente a eficiência, os autores especificam que um aumento de 1% no pessoal de nível intermediário e alto pode elevar a eficiência técnica em cerca de 30%. Reformar incentivos para juizes e advogados é crucial (Falavigna *et al.*, 2018). A taxa de litígio tem correlação negativa com a eficiência (Ippoliti, 2015a; Falavigna e Ippoliti, 2021). A falta de incentivos para produtividade é um problema chave (Falavigna *et al.*, 2018).

A tecnologia da informação (TIC) pode melhorar a eficiência dos tribunais (Giacalone *et al.*, 2020; Falavigna e Ippoliti, 2021), especialmente em atividades auxiliares (Falavigna *et al.*, 2018) e na condução mais rápida de processos (Finocchiaro Castro e Guccio, 2014). Fatores processuais e a duração dos julgamentos impactam significativamente a eficiência (Giacalone *et al.*, 2020; Nissi e Raposelli, 2010; Fusco *et al.*, 2021; Nissi *et al.*, 2019; Peyrache e Zago, 2016; Falavigna *et al.*, 2015, 2018; Finocchiaro Castro e Guccio, 2014), sendo a demora considerada um problema central, influenciada por questões organizacionais (Falavigna *et al.*, 2018) e potencialmente pelo comportamento de advogados (Finocchiaro Castro e Guccio, 2014).

Gupta e Bolia (2024) concluem que a simplificação dos processos é crucial para melhorar o desempenho judicial. Desse modo, a aplicação das TIC em sistemas judiciais pode levar a uma melhor coordenação, à recuperação mais rápida de informações e estatísticas, à redução da demora nos processos, à distribuição automatizada de processos entre juízes, à carga de trabalho justa, à melhoria da produtividade, ao registo mais rápido de processos, à segurança da informação, ao desempenho judicial eficiente e eficaz e à confiança e transparência gerais.

4.3 Outros fatores que impactam a eficiência e recomendações de intervenção

A distribuição geográfica impacta a eficiência, com o norte da Itália geralmente mais eficiente que o sul (Falavigna *et al.*, 2018; Ippoliti e Tria, 2020; Finocchiaro Castro e Guccio, 2015). O tamanho dos tribunais também é relevante, com economias de especialização em tribunais maiores (Ippoliti, 2015; Ippoliti, 2015b). A carga de processos (Falavigna *et al.*, 2018; Nissi e Raposelli, 2010; Ippoliti e Tria, 2020) e a composição da demanda (Finocchiaro Castro e Guccio, 2018; Ippoliti, 2015; Falavigna e Ippoliti, 2021) influenciam a eficiência. Atrasos são ligados a questões organizacionais e comportamento de advogados (Falavigna *et al.*, 2018).

Com base nesses achados, Gupta e Bolia (2024) recomendam as seguintes intervenções:

- Simplificação dos processos judiciais, com reformas legislativas que tornem os procedimentos mais claros e diretos;
- Implementação de sistemas digitais de gestão de casos e processos;
- Capacitação contínua de juízes e servidores, por meio de treinamentos regulares;
- Recrutamento e alocação eficiente de pessoal, ajustado à demanda real dos tribunais.

Além disso, um dos principais indicadores de ineficiência é o acúmulo de processos (*backlog*) e os atrasos no julgamento. Esses fatores afetam diretamente o acesso à justiça e a confiança da população no sistema judiciário. Por um lado, parte do *backlog* pode ser facilmente reduzida por melhorias de produtividade. Problemas estruturais e contextuais, a diversidade regional, a especialização dos tribunais, a ausência de padronização metodológica e as limitações nos dados são apontados

como entraves à mensuração eficaz da eficiência. A produção judicial é significativa e positivamente influenciada pelo tamanho do tribunal, carga de trabalho, existência de serviços processuais comuns e existência de reforço judicial, enquanto é significativa e negativamente influenciada pela rotatividade de juízes e pelo comportamento oportunista de requerentes e advogados (Pereira *et al.*, 2025).

Os resultados dos estudos de (Gupta; Bolia, 2024), indicam que as transferências judiciais não prejudicam a eficiência judicial. A transferência de juízes entre tribunais pode trazer benefícios quantitativos e qualitativos para o judiciário. Quantitativamente, pode ajudar a atender à demanda judicial ou às necessidades de capacidade, evitando a super ou subutilização de recursos. Qualitativamente, ajuda a utilizar a expertise dos juízes e incentiva o compartilhamento de conhecimento em uma área mais ampla. Desse modo, esses autores propõem realocações judiciais com base no equilíbrio entre a carga de trabalho por juiz e o efetivo de pessoal. Além disso, ao recrutar juízes para diversos cargos, sua experiência deve ser devidamente considerada para garantir que sejam adequados à designação.

Outros resultados de (Gupta; Bolia, 2024), indicam que entre as categorias amplas, organizacional e processual são consideradas as mais importantes e cita a simplificação dos processos judiciais por meio de mudanças nos códigos e leis processuais é fundamental para melhorar o desempenho judicial.

Com relação aos fatores relacionados ao caso, tipos específicos de casos devem ser priorizados e estudados detalhadamente para identificar as razões para seu alto fluxo de processos, níveis de pendência ou longas durações. Reformas com objetivos específicos podem então ser desenvolvidas e implementadas. Práticas de gestão de fluxo de processos podem ser estabelecidas para aprimorar a produção judicial. A gestão de fluxo de processos refere-se à combinação de recursos, técnicas e procedimentos essenciais para o tratamento eficiente de um caso, desde o seu ajuizamento até a sua resolução. Gestão diferenciada de casos: diferentes tipos de casos exigem processos diferentes e devem ser priorizados de acordo (Gupta; Bolia, 2024).

Sen (2020) avaliou os fatores de eficiência e ineficiência no sistema judicial por meio de uma metodologia quantitativa combinando AHP (*Analytic Hierarchy Process*) e TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*). Abaixo estão os principais fatores de eficiência identificados, junto de seus respectivos autores e conclusões:

1. Volume de processos por juiz: a produtividade de um juiz é diretamente proporcional ao número de processos que ele administra;
2. Infraestrutura judicial adequada: a eficiência aumenta linearmente com a melhoria da infraestrutura dos tribunais;
3. Resolução de casos como prioridade estratégica: a resolução de processos foi identificada como o critério mais importante para eficiência, com peso mais alto na matriz AHP;
4. Aumento da força de juízes: a criação de cargos e nomeação de juízes contribui para aumento de produtividade quando bem administrada.

4.4 Fatores de eficiência ou ineficiência judicial

Os artigos foram analisados buscando responder à questão de pesquisa levantada no início do trabalho. Tal conteúdo foi categorizado em três dimensões, conforme apresentado na Figura 2 e descrito a seguir.

Figura 2 – Fatores de Eficiência Judicial

| IMPACTAM A EFICIÊNCIA | INDICADORES E MÉTODOS DE EFICIÊNCIA JUDICIAL | MELHORIA DA EFICIÊNCIA |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Complexidade processual•Investimentos e uso de TIC•Ambiguidade processual•Acumulo de processos•Número de servidores/juízes | <ul style="list-style-type: none">•Tempo gasto para resolução do caso•Número de casos julgados•Taxa ou índice de resolução processual•Eficiência Técnica: DEA, FDH•Métodos multicritérios: AHP, TOPSIS | <ul style="list-style-type: none">•Simplificação e reformas administrativas•Investimento e uso de TIC•Alocação correta de RH•Capacitação contínua de juízes e servidores•Incentivos ao desempenho |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão de literatura (2025).

1. Características que impactam a eficiência/ineficiência: conforme revisão realizada, existem algumas particularidades que afetam a eficiência judicial e que em tese, deveriam ser consideradas ao se adotar um critério para medição;
2. Indicadores e métodos de medidas da eficiência judicial: são diversos os indicadores apontados pelos autores, sendo que os principais são medidos pelo tempo ou número de casos julgados e resolvidos, alguns com adoção de índices para tais indicadores considerando a razão dos processos, número de juízes, entre outros. Já os

métodos de medidas mais utilizados foram os de escore de eficiência técnica e de análise multicritérios;

3. Propostas para melhoria da eficiência judicial: as propostas apresentadas demonstram a necessidade de investir nos servidores e juízes com foco em capacitação e incentivos por produtividade, além disso, envolvem investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação, além de reformas estruturais para simplificação dos processos.

Por outro lado, (Sen, 2020), utilizou metodologias quantitativas de decisão multicritério: AHP (Processo de Hierarquia Analítica) e TOPSIS (Técnica de Ordem de Preferência por Similaridade com a Solução Ideal), e analisou os fatores que influenciam a eficiência e a ineficiência do sistema judicial indiano. A adoção de tecnologias, a simplificação processual e a valorização dos recursos humanos aparecem como pilares fundamentais para o aperfeiçoamento do sistema de justiça. Os fatores de ineficiência apresentados foram:

1. Excesso de processos pendentes → Conclusão: Altos índices de pendência impactam negativamente a eficiência do sistema judicial;
2. Má administração judicial → Conclusão: Disparidades nos dados e variação no número de casos por juiz evidenciam deficiências de gestão;
3. Número excessivo de juízes em um mesmo tribunal → Conclusão: Paradoxalmente, a produtividade global do tribunal não aumenta com mais juízes, podendo até cair;
4. Leis desatualizadas e falta de reformas judiciais → Conclusão: Tradições e procedimentos obsoletos limitam a capacidade do sistema de responder às demandas atuais;
5. Falta de dados padronizados e confiáveis → Conclusão: A ausência de dados comparáveis entre países e tribunais prejudica avaliações precisas de eficiência.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre os fatores que determinam a eficiência e a ineficiência dos sistemas judiciais. A partir da análise de estudos recentes e consolidados, foi possível identificar um conjunto de fatores recorrentes, permitindo uma compreensão abrangente do tema.

Os resultados demonstraram que a eficiência judicial é um fenômeno

multifatorial e altamente dependente de elementos organizacionais, processuais e contextuais. Entre os fatores de ineficiência mais comuns nos países analisados destacam-se: a complexidade dos procedimentos judiciais; a falta de iniciativas em tecnologia da informação (TI); ambiguidades processuais; acúmulo de processos; e insuficiência de juízes e servidores. Esses elementos contribuem para atrasos no julgamento, congestionamento dos tribunais e perda de confiança social na Justiça.

Por outro lado, os fatores de eficiência identificados incluem: boa administração da carga de trabalho; recursos humanos qualificados e bem distribuídos; estrutura administrativa eficiente; uso adequado de tecnologias; e implementação de sistemas de incentivos ao desempenho. Destaca-se, ainda, que o volume de processos por juiz, quando adequadamente gerido, pode ser indicativo de produtividade e eficiência, especialmente em contextos com grande demanda judicial.

Em termos metodológicos, o estudo confirma que os modelos mais utilizados para mensuração da eficiência judicial são as técnicas de Análise Envoltória de Dados (DEA), FDH e métodos multicritério, como AHP e TOPSIS. Esses modelos permitem comparações entre tribunais e identificam oportunidades de melhoria com base no desempenho observado.

Em consonância com os objetivos iniciais foi possível identificar, classificar e analisar os fatores que influenciam a eficiência judicial, bem como mapear métodos de mensuração e propostas de reforma. A pesquisa também contribuiu ao oferecer uma base conceitual integrada, útil para gestores públicos, pesquisadores e formuladores de políticas voltadas à modernização da Justiça.

Entretanto, algumas limitações devem ser reconhecidas. O estudo concentrou-se em apenas três países, o que limita a generalização dos achados para outros contextos judiciais. Além disso, a heterogeneidade metodológica dos artigos analisados dificulta comparações diretas e conclusões causais. Fatores culturais, institucionais e econômicos locais também podem afetar de maneira distinta a eficiência judicial, o que requer análises mais contextualizadas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se:

- Expandir o escopo geográfico para incluir países da América Latina e África;
- Realizar estudos empíricos comparativos com dados em nível de tribunal (microdados);
- Investigar o impacto de reformas judiciais específicas sobre os indicadores de eficiência;

- Explorar a relação entre digitalização dos processos judiciais e produtividade em diferentes ramos do Direito (civil, criminal, trabalhista);
- Avaliar a efetividade de sistemas de incentivos e modelos de gestão voltados à produtividade judicial.

Conclui-se, que melhorar a eficiência judicial requer um conjunto articulado de ações estruturais, tecnológicas, gerenciais e normativas, respeitando as especificidades de cada sistema jurídico. O avanço dessa agenda depende não apenas de investimentos, mas de diagnósticos precisos e intervenções baseadas em evidências.

Referências

ALMEIDA, M. R.; MARIANO, E. B.; REBELATTO, D. A. N. Análise por envoltória de dados: evolução e possibilidades de aplicação. *In: Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*, 9., 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: FGV/EAESP, 2006.

BEENSTOCK, M.; HAITOVSKY, Y. Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? **International Review of Law and Economics**, v. 24, n. 3, p. 351–369, 2004.

BRANCO, R. A.; OLIVEIRA, A. M. B. Investimento em tecnologia da informação: uma análise do orçamento do tribunal de justiça do Estado do Paraná. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 200–209, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.25110/receu.v24i2.2023-10987>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 abr. 2026.

BUSCAGLIA, E.; ULEN, T. A quantitative assessment of the efficiency of the judicial sector in Latin America. **International Review of Law and Economics**, v. 17, n. 2, p. 275–291, 1997.

CALIBRATE, S. M. **E-justice: digital transformation to close the justice gap**. New York: United Nations Development Programme (UNDP), 54 p., 2022.

CASTRO, A. S. de. Court performance in Brazil: evidence from judicature-level data. **SSRN Electronic Journal**, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2612941>. Acesso em: 27 abr. 2026.

CHRISTENSEN, R. K.; SZMER, J. Examining the efficiency of the US courts of appeals: Pathologies and prescriptions. **International Review of Law and**

Economics, vol. 32, n. 1, p. 30–37, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 455, de 27 de abril de 2022**. Institui o Portal de Serviços do Poder Judiciário (PSPJ). Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4509>. Acesso em: 15 abr. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2025**: ano-base 2024. Brasília: CNJ, 650 p. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/11/justica-em-numeros-2025.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2026.

COSTA LOURO, A.; ZANQUETTO FILHO, H.; ROMÃO DOS SANTOS, W.; MOLL BRANDÃO, M. Tools, methods, and some caveats to analyze the Brazilian Judiciary performance data. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1, p. 1–20, 2021.

DAKOLIAS, M. **Court performance around the world**: a comparative perspective. Washington, D.C.: The World Bank, 1999. (World Bank Technical Paper, n. WTP 430).

DAM, K. W. **The judiciary and economic development**. University of Chicago Law School, 2006. (John M. Olin Law & Economics Working Paper, n. 287). Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.892030>. Acesso em: 27 abr. 2026.

DEBROY, B. **Justice delivery in India**: a snapshot of problems and reforms. Singapore: Institute for South Asian Studies (ISAS), National University of Singapore, 2008. (ISAS Working Paper, n. 47).

DEYNELI, F. Analysis of relationship between efficiency of justice services and salaries of judges with two-stage DEA method. **European Journal of Law and Economics**, v. 34, n. 3, p. 477-493, 2012.

FALAVIGNA, G.; IPPOLITI, R. Reform policy to increase the judicial efficiency in Italy: the opportunity offered by EU post-Covid funds. **Journal of Policy Model**, v. 43, n. 5, p. 923–943, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpolmod.2021.06.001>. Acesso em: 27 abr. 2026.

FALAVIGNA, G.; IPPOLITI, R. Data envelopment analysis to investigate the Italian legal system and its reform. **Journal of Public Affairs**, v. 23, n. 4, e2877, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pa.2877>. Acesso em: 27 abr. 2026.

FALAVIGNA, G.; IPPOLITI, R.; MANELLO, A.; RAMELLO, G. B. Judicial productivity, delay and efficiency: a directional distance function (DDF) approach. **European Journal of Operational Research**, v. 240, n.2, p. 592–601, 2015.

FALAVIGNA, G.; IPPOLITI, R.; MANELLO, A. Judicial efficiency and immigrant entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 421–449, 2019.

FALAVIGNA, G.; IPPOLITI, R.; RAMELLO, G. B. DEA-based Malmquist productivity indexes for understanding courts reform. **Socio-Economic Planning Sciences**, vol. 62, n.1, p. 31–43, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.seps.2017.07.001>.

Acesso em: 27 abr. 2026.

FINOCCHIARO CASTRO, M.; GUCCIO, C. Searching for the source of technical inefficiency in Italian judicial districts: an empirical investigation. **European Journal of Law and Economics**, v. 38, n. 3, p. 369–391, 2014.

FUSCO, E.; LAURENZI, M.; MAGGI, B. Length of trials in the Italian judicial system: an efficiency analysis by macro-area. **The Justice System Journal (JSTOR)**, v. 42, n. 1, p. 78–105, 2021.

GALVÃO, M.; RICARTE, I. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion filosofia da informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 27 abr. 2026.

GARRIDO, S.; MUNIZ, J.; BATISTA RIBEIRO, V. Operations management, sustainability & industry 5.0: a critical analysis and future agenda. **Cleaner Logistics and Supply Chain**, v. 10, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100141>. Acesso em: 27 abr. 2026.

GUPTA, M.; BOLIA, N. B. Efficiency measurement of Indian high courts using DEA: a policy perspective. **Journal of Policy Modeling**, v. 42, n. 6, 1, p. 1372–1393, 2020.

GUPTA, M.; BOLIA, N. B. Factors affecting efficient discharge of judicial functions: insights from Indian courts. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 91, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101755>. Acesso em: 27 abr. 2026.

IPPOLITI, R.; TRIA, G. Efficiency of judicial systems: model definition and output estimation. **Journal of Applied Economics**, v. 23, no. 1, p. 385–408, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15140326.2020.1776977>. Acesso em: 27 abr. 2026.

IPPOLITI, R. The reform of judicial geography: technical efficiency and demand of justice. **Economia Publica**, v. 2, n.1, p. 91–124, 2015.

IPPOLITI, R.; MELCARNE, A.; RAMELLO, G. B. Judicial efficiency and entrepreneurs' expectations on the reliability of European legal systems. **European Journal of Law and Economics**, v. 40, n. 1, p. 75–94, 2015a.

IPPOLITI, R.; MELCARNE, A.; RAMELLO, G. B. The impact of judicial efficiency on entrepreneurial action: a European perspective. **Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics**, v. 44, n. 1, p. 57–74, 2015b.

IPPOLITI, R.; SANDERS, A. The demand for civil justice in Germany: an empirical investigation. **International Review of Applied Economics**, v. 36, n. 1, p. 67–84, 2022.

KAPELKO, M. Evaluating input- and output-specific inefficiency in courts of justice. An empirical study of Polish district courts. **International Transactions in Operational Research**, v. 32, p. 2767–2797, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/itor.13503>. Acesso em: 27 abr. 2026.

KITTELSEN, S. A.; FØRSUND, F. R. Efficiency analysis of Norwegian district courts. **Journal of Productivity Analysis**, v. 3, n. 3, 277–306, 1992.

LAMÇE, J. Judicial Economy Editorial. **Jus & Justicia**, v. 18, n. 2, p. 5–6, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.58944/xvbl5319>. Acesso em: 27 abr. 2026.

MÅNSSON, J.; ANDERSSON, C.; BONANDER, F. What lessons can be learned from cost efficiency? The case of Swedish district courts. **European Journal of Law and Economics**, v. 54, n. 3, p. 431–451, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10657-022-09739-4>. Acesso em: 27 abr. 2026.

MANZOOR, A. A look at efficiency in public administration: past and future. **SAGE Open**, v. 4, n. 4, p. 1-5, dez. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2158244014564936>. Acesso em: 4 maio 2026.

MAZZOCCHI, P.; QUINTANO, C.; ROCCA, A. Efficiency analysis using SBM and PLS-SEM: insights from the Italian judicial system. **Quality and Quantity**, v. 58, p. 5621–5654, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11135-024-01907-9>. Acesso em: 27 abr. 2026.

NISSI, E.; GIACALONE, M.; CUSATELLI, C. The efficiency of the Italian judicial system: a two-stage data envelopment analysis approach. **Social Indicators Research**, v. 146, n. 1–2, p. 395–407, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-018-1892-5>. Acesso em: 27 abr. 2026.

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **The BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Acesso em: 27 abr. 2026.

PHELAN, T. M. The impact of effectiveness and efficiency on project success. *In: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, p. 381-391, 2005.

PEYRACHE, A.; ZAGO, A. Large courts, small justice! The inefficiency and the optimal structure of the Italian justice sector. **Omega**, v. 64, n. 1, p. 42–56, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2015.11.002>. Acesso em: 28 abr. 2026.

PEDRAJA-CHAPARRO, F.; SALINAS-JIMENEZ, J. An assessment of the efficiency of Spanish courts using DEA. **Applied Economics**, v. 28, n. 11, p. 1391–1403, 1996.

PEREIRA, M. A.; BÄNDIN, L.; KERSTENS, K.; SILVA, M. C. An integrative approach to reviewing the literature on judicial efficiency in Europe. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 98, art. 102137, 2025.

RAMSEYER, J. M. Talent matters: judicial productivity and speed in Japan. **International Review of Law and Economics**, vol. 32, n. 1, p. 38–48, 2012.

ROCHA, I. F.; KISSIMOTO, K. O. Barreiras e benefícios na adoção de inteligência artificial e IoT na gestão de operação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/mGpm3mhb5vZ5VLPbmmfYBwt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2026.

SANTOS, S. P.; AMADO, C. A. On the need for reform of the Portuguese judicial system—does data envelopment analysis assessment support it? **Omega**, v. 47, p. 1–16, 2014.

SARTAL, A.; RODRÍGUEZ, M.; VÁZQUEZ, X. H. From efficiency-driven to low-carbon operations management: implications for labor productivity. **Journal of Operations Management**, v. 66, n. 3, p. 310–325, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/joom.1060>. Acesso em: 28 abr. 2026.

SEN, S. Indian judiciary imprisoned: an integrated AHP–TOPSIS approach to judicial productivity. **Global Business Review**, v. 21, n. 2, p. 586–603, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0972150918765319>. Acesso em: 28 abr. 2026.

SINGH, S. P. The impact of judicial reforms on economic development: a cross-national study. **Indian Journal of Law**, v. 2, n. 5, p. 38–43, 2024. Disponível em: <https://law.shodhsagar.com/index.php/j/article/view/56>. Acesso em: 28 abr. 2026.

TERZIDOU, K. The use of artificial intelligence in the judiciary and its compliance with the right to a fair trial. **Journal of Judicial Administration**, v. 154, n. 31, p. 154–168, 2022. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4495715>. Acesso em: 28 abr. 2026.

VOIGT, S. Determinants of judicial efficiency: a survey. **European Journal of Law and Economics**, v. 42, n. 2, p. 183–208, 2016.

YEUNG, L. Measuring efficiency of Brazilian courts: one decade later. **Revista de Direito Administrativo**, v. 279, n. 1, p. 111–134, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v279.2020.81376>. Acesso em: 28 abr. 2026.