

JUDICIÁRIO COMO PRESTADOR DE SERVIÇOS PÚBLICOS: DESAFIOS PARA PARTICIPAÇÃO SOCIAL E INOVAÇÃO NO SISTEMA JUDICIÁRIO

JUDICIARY AS A PUBLIC SERVICE PROVIDER: CHALLENGES FOR SOCIAL PARTICIPATION AND INNOVATION IN THE JUDICIAL SYSTEM

GABRIEL SOARES MESSIAS¹
LIA DE AZEVEDO ALMEIDA²

RESUMO: O artigo discute o papel do Poder Judiciário como prestador de serviços públicos, enfatizando sua relevância para a promoção da justiça e os desafios para a inovação e participação social. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e exploratória, baseado em pesquisa bibliográfica e análise conceitual. Argumenta-se que, para além de sua função tradicional de resolução de conflitos, o Judiciário deve ser entendido como parte integrante da Administração Pública, responsável pela entrega de serviços que impactam diretamente a qualidade de vida. A análise aborda os entraves à implementação de práticas inovadoras, como a rigidez institucional, o formalismo processual e a resistência cultural a mudanças. Nesse contexto, são explorados os benefícios e as dificuldades da coprodução, conceito que incentiva a participação ativa de cidadãos na concepção e execução de soluções judiciais. Além disso, o texto destaca o impacto dos perfis dos magistrados na adoção de práticas inovadoras. Juízes com orientações mais ativistas ou focados na eficiência tendem a promover mudanças, enquanto os tradicionalistas resistem às transformações. Conclui-se que superar os desafios do sistema judicial brasileiro requer políticas de incentivo à inovação, formação continuada e mecanismos que harmonizem interesses institucionais e sociais, fortalecendo a confiança pública e promovendo respostas mais acessíveis e eficazes às demandas sociais.

PALAVRAS-CHAVE: Coprodução; Inovação; Judiciário; Participação.

393

¹ Professor de Direito Civil e Empresarial da Universidade Federal do Tocantins - UFT/ Campus Arraias. Mestrando em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos (UFT/ESMAT). Especialista em Direito Empresarial e em Direito Público.

² Professora Adjunta III, na Universidade Federal do Tocantins (UFT), atuando como docente no Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Desenvolvimento Regional, e no Programa de Mestrado Profissional em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, e do curso de graduação em Administração. Doutora em Administração pela UnB (Universidade de Brasília).



ABSTRACT: The article discusses the role of the Judiciary as a provider of essential public services, emphasizing its relevance for promoting justice and addressing challenges related to innovation and social participation. This is a qualitative and exploratory study, based on bibliographic research and conceptual analysis. It argues that, beyond its traditional function of conflict resolution, the Judiciary should be understood as an integral part of Public Administration, responsible for delivering services that directly impact the quality of life in society. The analysis examines obstacles to implementing innovative practices, including institutional rigidity, procedural formalism, and cultural resistance to change. In this context, the benefits and challenges of co-production, a concept that encourages active citizen participation in the design and execution of judicial solutions—are explored. Furthermore, the text highlights the impact of magistrates' profiles on the adoption of innovative practices. Judges with more activist orientations or a focus on efficiency tend to promote change, while traditionalists resist transformations. The conclusion emphasizes that overcoming the challenges faced by Brazil's judicial system requires policies that incentivize innovation, continuous training, and mechanisms that harmonize institutional and social interests, strengthening public trust and fostering more accessible and effective responses to societal demands.

KEYWORDS: Co-production; Innovation; Judiciary; Participation.

394

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário desempenha papel fundamental na manutenção do Estado Democrático de Direito, atuando não apenas como instância de resolução de conflitos, mas também como agente responsável pela garantia de direitos e pela promoção de valores constitucionais. Tradicionalmente, a Justiça é compreendida como um aparato que age “de cima para baixo”, aplicando normas e tomando decisões. Entretanto, quando se reconhece o Judiciário como parte integrante da Administração Pública, traz uma compreensão mais ampla acerca de sua de prestador de serviços públicos, cujos impactos repercutem de forma direta na qualidade de vida da população e no desenvolvimento social.

Nesse contexto, vários desafios contemporâneos impõem-se ao sistema judicial. Um deles é o alto volume de processos, resultado da crescente judicialização das demandas. Além disso, o formalismo exacerbado e a cultura tradicional do meio jurídico dificultam a adoção de práticas inovadoras, capazes de tornar a prestação jurisdicional mais eficiente. A busca por inovação, portanto, exige repensar tanto as estruturas de trabalho quanto as formas de interação entre o Judiciário e a sociedade.

Nesse debate, insere-se o conceito de coprodução em serviços públicos, que propõe a participação de cidadãos e usuários na concepção, execução e avaliação dos serviços judiciais. Em vez de meros destinatários das decisões judiciais, os



indivíduos e grupos sociais são convidados a participar na construção de soluções colaborativas. Contudo, a incorporação de tais práticas esbarra em obstáculos de ordem institucional, legal e cultural, evidenciando a necessidade de analisar não só as resistências internas ao Judiciário, mas também o papel dos diferentes perfis de magistrados na promoção ou na contenção dessas mudanças.

O presente artigo tem por objetivo apresentar o Judiciário como parte da Administração Pública, destacando sua relevância na prestação de serviços públicos e a necessidade em adaptar-se às demandas sociais contemporâneas. Para tanto, a primeira seção discute-se o fenômeno da coprodução, evidenciando como a atuação conjunta de Estado e sociedade pode potencializar a entrega nos serviços de justiça. Na sequência, a segunda seção analisa-se os principais entraves à inovação no Judiciário, dentre os quais se incluem a resistência institucional à mudança, a rigidez processual e a ausência de incentivos. Por fim, na terceira seção explora-se como diferentes perfis de magistrados influenciam a oferta de serviços, apontando caminhos para uma maior abertura à participação social e para a implementação de soluções inovadoras.

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e exploratória, baseado em pesquisa bibliográfica e análise conceitual. Os autores realizaram uma revisão da literatura interdisciplinar englobando os campos do Direito e da Administração Pública, com foco em inovação no setor público e participação social. Foram examinados referenciais teóricos clássicos e contemporâneos sobre gestão de serviços, coprodução e reforma do Judiciário, bem como estudos de caso e pesquisas empíricas já publicadas relacionadas ao sistema de justiça brasileiro.

Foram utilizados resultados de pesquisas existentes reinterpretados à luz do problema estudado. A metodologia, portanto, pode ser caracterizada como análise bibliográfica e documental, com enfoque analítico-descritivo: identifica conceitos-chave, relaciona-os com a realidade do Judiciário brasileiro e extrai inferências sobre desafios e potenciais soluções inovadoras. Essa abordagem foi adequada para o objetivo de construir uma visão panorâmica e fundamentada teoricamente sobre a temática, articulando diferentes fontes para sustentar as argumentações ao longo do texto.

Ao longo do texto, busca-se ressaltar a importância de pensar o Judiciário não apenas como instância decisória, mas também como serviço público que deve ser transparente, acessível e efetivo. Conclui-se que, para superar os gargalos e as limitações vigentes, faz-se necessária uma mudança de paradigma, em que a gestão judicial seja cooperada, pela escuta ativa de usuários e pela adoção de práticas inovadoras que aperfeiçoem a produção de justiça.

2. O JUDICIÁRIO COMO PRESTADOR DE SERVIÇOS PÚBLICOS

O Poder Judiciário, em seu papel institucional de resolução de litígios, também atua na prestação de serviços diretos ao público. No entanto, de modo recorrente, o Judiciário é visto de forma isolada, como se sua atividade-fim de solucionar

conflitos por meio da prestação jurisdicional não fosse contemplada pela concepção de serviço público. Essa percepção restrita subestima a relevância de sua atuação como prestador de serviços públicos e, por conseguinte, limita a compreensão da entrega dos serviços de justiça.

De acordo com Milward e Provan (2000), o "esvaziamento do Estado" é um fenômeno que tem reduzido a capacidade das entidades de serviços públicos de atuar de forma autônoma. Consequentemente, a eficácia dessas organizações está cada vez mais condicionada a uma complexa rede de atores que inclui o setor público, o privado e o terceiro setor. Conforme a teoria dos serviços de Grönroos (2007), as organizações públicas operam dentro de redes intergovernamentais que, embora sejam essenciais, não são suficientes isoladamente para garantir o pleno funcionamento do sistema de prestação de serviços. Essas organizações devem ser vistas como componentes de um sistema mais amplo, que depende de esforços colaborativos de diversas entidades.

No contexto brasileiro, essa complexidade é particularmente notável na área judicial, onde tanto a produção quanto a entrega de serviços dependem de múltiplas interações entre diferentes entidades, como o Ministério Público, a Defensoria Pública, cartórios, organizações policiais e o sistema prisional, entre outros (Gomes, Moura, 2018).

Para promover a implementação de serviços judiciários inovadores, é fundamental que haja uma orientação clara e uma participação efetiva dos usuários nos processos de entrega desses serviços. Isso reforça a ideia de que a coprodução é um elemento central de todo o processo, pois o resultado final depende da colaboração entre produtores e usuários, conforme discutido por Parks, Baker e Kiser (1981).

O Judiciário, enquanto parte integrante da Administração Pública, exerce a função de resolver conflitos, o que constitui uma das formas mais relevantes de prestação de serviços públicos. A resolução de litígios, uma função conferida constitucionalmente ao Judiciário, exige que seus integrantes atuem em defesa dos interesses públicos, com financiamento proveniente do Estado para esse propósito (Di Pietro, 2015). Em contraponto, alguns autores (Meirelles, Azevedo, Aleixo et al., 1996) defendem que o Judiciário opera mais como um centro de tomada de decisões do que como um prestador de serviços, argumentando que a autoridade judicial diminui o caráter de prestação de serviço da atividade jurisdicional. No entanto, assim como nos setores de saúde, educação e segurança, o Judiciário responde a demandas sociais específicas ao fornecer serviços públicos essenciais para o funcionamento do país (Gomes, Moura, 2018).

Um ponto importante no debate contemporâneo é o aumento da judicialização dos conflitos no Brasil, especialmente no que se refere às políticas públicas (FGV, 2010). Esse fenômeno implica um regime de direitos fundamentais que amplifica substancialmente os poderes dos tribunais para intervir nas esferas social, econômica e política, particularmente na participação ativa no processo de

formulação e execução de políticas públicas (Maciel e Koerner, 2002). Por um lado, a judicialização simboliza uma ampliação dos direitos na sociedade civil, promovendo um movimento democratizante (Vianna, 2013). Contudo, por outro lado, revela uma crescente desconfiança nas instituições representativas tradicionais (Filgueiras e Marona, 2012).

Os serviços judiciários, uma modalidade específica de serviços de justiça, distinguem-se por englobar não apenas o Poder Judiciário, mas também outras instituições do sistema de justiça, como o Ministério Público, as forças policiais e o sistema prisional (Gomes, Moura, 2018). Esses serviços incluem todas as atividades oferecidas diretamente ou indiretamente pelos órgãos do Poder Judiciário. Uma característica particular dos serviços judiciários próprios é que eles são acionados somente por iniciativa dos interessados, uma vez que é vedado aos juízes agir por conta própria (Gomes, Moura, 2018). A relação entre esses serviços e os indivíduos nem sempre é voluntária, podendo envolver medidas coercitivas, como detenções. O financiamento desses serviços provém tanto de custas judiciais pagas pelas partes litigantes quanto de recursos do Estado, garantindo a gratuidade para aqueles que comprovam insuficiência de recursos financeiros (Gomes, Moura, 2018).

Assim como os sistemas de saúde e educação, o Judiciário responde a demandas sociais específicas e tem o dever de garantir que os cidadãos tenham acesso a uma justiça eficiente e imparcial. Contudo, ao contrário dos outros serviços públicos, que geralmente operam de maneira preventiva ou assistencial (como garantir saúde e educação de qualidade), o Judiciário atua de forma reativa, sendo acionado apenas quando há um conflito a ser solucionado.

Os serviços prestados pelo Judiciário diferem dos demais serviços públicos pelo seu caráter coercitivo e pelo fato de não poderem ser iniciados sem a demanda de uma das partes envolvidas no conflito (Migliavacca, 2015). Além disso, enquanto setores como saúde e educação oferecem serviços continuados, o Judiciário atua de maneira pontual e em processos específicos, que seguem um rigoroso devido processo legal, com garantias de ampla defesa e contraditório (Caponi, 2011).

Diante desse cenário, surge a necessidade de repensar estratégias e práticas do Judiciário sob a ótica de uma gestão pública moderna. O reconhecimento do Judiciário como “prestador de serviços” implica buscar inspiração em modelos administrativos e gerenciais que possam tornar o sistema mais ágil, responsável e conectado às demandas reais dos jurisdicionados (Renault, 2005; Russo, 2009, Sena, Silva, Luquini, 2012). A adoção de metodologias voltadas à inovação, como o *design thinking*, a inteligência artificial ou a implantação de laboratórios de inovação, tem demonstrado potencial para aprimorar fluxos de trabalho e melhorar a comunicação interna e externa.

Entretanto, inovações tecnológicas e de gestão são apenas parte da equação. O fator humano (Nalini, 2006) e a cultura institucional (Renault, 2005) são fundamentais na articulação de práticas mais eficientes e participativas.



Magistrados, servidores, advogados, defensores e promotores integram uma cadeia de atividades que deve ser harmonizada em prol de um objetivo comum: a oferta de uma prestação jurisdicional de excelência, que garanta celeridade, previsibilidade de resultados, coerência jurisprudencial e respeito aos direitos humanos (Zanoni, 2020). Acolher as experiências de cada ator, fomentar a capacitação contínua e promover a interação entre o Poder Judiciário e outros órgãos estatais ou entidades da sociedade civil constituem caminhos para a melhoria efetiva dos serviços (Zanoni, 2020).

Em suma, reconhecer o Judiciário como parte da Administração Pública e, portanto, como provedor de serviços públicos é um passo para a consolidação de uma visão capaz de enfrentar os desafios da atualidade. A elevada litigiosidade, a complexidade das demandas e as pressões por eficiência exigem a adoção de soluções inovadoras que conciliem formalismo processual e agilidade na produção de resultados (Renault, 2005). Sob essa ótica, a gestão judiciária deve incorporar mecanismos de participação e controle social. Somente assim será possível alinhar os princípios constitucionais da boa administração (legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência) com as exigências de uma sociedade que requer respostas céleres e justas. Dessa forma, o Judiciário cumpre de maneira integral seu papel como serviço público.

3. INOVAÇÃO NO SISTEMA JUDICIÁRIO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

A coprodução, enquanto abordagem que pressupõe a participação ativa dos usuários na concepção, execução e avaliação de um serviço (Parks et al., 1981), tem ganhado relevância crescente em diversas áreas da Administração Pública. No âmbito dos serviços judiciais, essa noção se relaciona diretamente à possibilidade de os cidadãos contribuírem de modo efetivo para a elaboração e implementação das soluções que os afetam, rompendo com a tradição de um sistema judicial excessivamente hierarquizado e fechado (Mintzberg, 2008). De acordo com Gomes e Moura (2018), um serviço judiciário caracterizado pela coprodução é aquele no qual os usuários participam ativamente tanto no processo de produção quanto na entrega do serviço.

Contudo, a estrutura tradicional do Judiciário, historicamente organizada em torno de juízes como administradores de tribunais, dificulta a consolidação de práticas coprodutivas. Em regra, o processo judicial é formal, litigioso e conduzido por atores técnicos (magistrados, advogados, servidores), enquanto os cidadãos se limitam a acionar o Estado ou a atuar como partes passivas que aguardam a decisão (Ribeiro, Neto, 2016). Nessa perspectiva, Bovaird (2007) pontua que, ainda que se reconheça algum grau de participação ou “coentrega” por parte dos usuários, a contribuição ativa destes na produção dos serviços judiciais, de forma consistente, permanece mínima.

Segundo Gomes e Moura (2018), três modalidades de serviços do Judiciário podem ser mais adequadamente enquadradas no conceito de coprodução. A



primeira delas Resolução de Litígios por Processos Especiais, situa-se o uso de procedimentos judiciais diferenciados, que permitem maior interação e participação dos litigantes na construção das soluções (Gomes, Moura, 2018). Exemplos podem ser encontrados em varas especializadas, núcleos específicos para processamento e suporte e incentivos a acordos.

Em segundo lugar, Mecanismos Alternativos de Resolução de Conflitos (Mediação e Conciliação) (Gomes, Moura, 2018). Nos últimos anos, o ordenamento jurídico brasileiro tem fomentado práticas de mediação, conciliação e arbitragem, por meio de orientações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Nesses mecanismos, as partes deixam de ter um papel meramente passivo para se tornarem protagonistas na construção da solução, conduzidas por mediadores ou conciliadores. O resultado tende a ser mais efetivo, pois a decisão foi fruto do diálogo entre os envolvidos, promovendo maior adesão (Gomes, Moura, 2018).

Por fim, os Serviços Sociais, prestados pelos tribunais, que incluem-se ações como programas de justiça restaurativa, atendimentos em varas de infância e juventude e práticas de acompanhamento terapêutico de egressos do sistema prisional (Gomes, Moura, 2018). Esses serviços vão além da resolução imediata do litígio, buscando soluções integradas com políticas públicas de saúde, educação e assistência social. A coprodução ocorre quando as comunidades, as famílias e outras instituições (escolas, ONGs, centros de atendimento) são envolvidas de maneira ativa e cooperativa com o Judiciário para a construção de estratégias de enfrentamento (Gomes, Moura, 2018).

Dessa forma, a aplicação do conceito de coprodução no Judiciário se manifesta de maneira quando os usuários, atingidos pelas decisões e procedimentos judiciais, deixam de ser apenas “usuários passivos” para se tornarem atores colaborativos na construção de soluções jurídicas ou sociojurídicas. Nesse cenário, a participação ativa dos cidadãos impulsiona a produção de justiça, pois a soma de experiências, conhecimentos e percepções dos envolvidos tende a conferir maior adequação das decisões às realidades dos conflitos, fomentando resultados mais efetivos e sustentáveis.

Ademais, a promulgação da Constituição Federal de 1988 inaugurou um período de intensas transformações no cenário jurídico brasileiro, especialmente no que diz respeito ao acesso à justiça e à reconfiguração de instituições voltadas à proteção de direitos. Entre as inovações mais significativas voltadas a aproximar o Judiciário do cidadão, pode-se destacar a criação dos Juizados Especiais, instituídos pela Lei n. 9.099/1995, em atenção ao disposto no art. 98, I, da CF de 1988 (Rêgo et al, 2016). Tais órgãos especializam-se no julgamento de causas de menor complexidade e menor valor econômico, como forma de garantir rapidez e simplicidade procedural, estimulando ainda a oralidade e a conciliação entre as partes (Chimenti, 2005).

O caráter inovador dos Juizados Especiais está na adoção de princípios que rompem, em alguma medida, com o rigor formal do processo comum. A

informalidade e a celeridade possibilitam um ambiente mais propício à participação direta dos jurisdicionados, aproximando-os do diálogo com o magistrado e permitindo um entendimento mais claro dos procedimentos e dos critérios de decisão (Rêgo et al, 2016). Nessa lógica, o cidadão deixa de ser mero espectador passivo, assumindo uma postura mais participativa, o que exemplifica, segundo Osborne e Strokosch (2013), uma forma de coprodução no contexto dos serviços judiciais.

A política judiciária brasileira tem reconhecido o potencial dos mecanismos alternativos de resolução de conflitos. Os centros judiciais de solução de conflitos e cidadania (CEJUSCs), por exemplo, representam espaços institucionais criados para conduzir sessões de mediação e conciliação, com o objetivo de solucionar litígios sem a imposição de uma sentença judicial. Nessa dinâmica, o cidadão é agente coprodutor, compondo, em conjunto com a parte contrária, os termos de um acordo que considera as especificidades e os interesses de ambos.

Além dos Juizados Especiais e dos métodos consensuais, surgem na seara judiciária propostas mais abrangentes, que extrapolam a função estritamente decisória do Poder Judiciário e dialogam com outras áreas, como a saúde, a educação e a assistência social. Entre essas propostas, destacam-se a justiça restaurativa e a justiça terapêutica.

A Justiça Restaurativa baseia-se em uma perspectiva de resolução de conflitos que ultrapassa a lógica punitiva, priorizando o acolhimento, a reparação do dano e a responsabilização do ofensor perante a vítima e a comunidade (Secco, Lima, 2018). Os círculos restaurativos, por exemplo, reúnem as partes diretamente envolvidas e mediadores (ou facilitadores) para uma discussão aberta, voltada à compreensão mútua e à construção de soluções pacíficas (Secco, Lima, 2018). Essa abordagem aumenta a coprodução na medida em que a comunidade, os familiares, as vítimas e os ofensores compartilham reflexões e responsabilidades, transformando o conflito em oportunidade de reestruturação do tecido social.

Já a Justiça Terapêutica trata-se de práticas voltadas ao tratamento e à recuperação de indivíduos que incorrem em práticas delitivas em razão de dependência química ou outros problemas de saúde mental (Santos et. al, 2024). Há iniciativas que envolvem equipes multidisciplinares, com psicólogos, psiquiatras, assistentes sociais e defensores públicos, visando encaminhar essas pessoas a programas de tratamento em vez de submetê-las unicamente a medidas punitivas (Santos et. al, 2024). Aqui, a coprodução advém da articulação intersetorial e da participação ativa dos próprios indivíduos no processo de reintegração, bem como de familiares e profissionais de saúde.

Essas modalidades demonstram que a inovação no Judiciário não se limita à esfera tecnológica ou a mudanças pontuais nos ritos processuais; ela pressupõe uma abertura institucional para repensar as finalidades do processo e do próprio Poder Judiciário, tendo em vista a complexidade dos conflitos e a necessidade de respostas integradas.

Em síntese, a adoção de modelos coprodutivos no Judiciário, seja por via de processos especiais, mecanismos alternativos de resolução de conflitos ou serviços sociojurídicos, constitui um passo para a democratização do acesso à Justiça e o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional no Brasil.

4. DESAFIOS PARA A COPRODUÇÃO E INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO

As perspectivas de coprodução e inovação no âmbito do Poder Judiciário defrontam-se com uma série de obstáculos de natureza institucional, cultural e procedural, os quais dificultam a adoção de práticas colaborativas e o surgimento de modelos mais dinâmicos de prestação jurisdicional (Russo, 2009; Renault, 2005, Migliavacca, 2015). Embora a Constituição Federal de 1988 tenha introduzido princípios de democratização e acesso à justiça, o processo de implementação de transformações enfrenta resistências que se manifestam tanto na cultura organizacional do Judiciário quanto na rigidez dos arcabouços legais e formais que orientam a atividade jurisdicional.

Apesar de o CNJ estabelecer metas nacionais e diretrizes estratégicas que buscam melhorar a eficiência da gestão judiciária, a adaptação dessas normas ao nível local, encontra dificuldades práticas (Marques, Camilis, 2024). O planejamento estratégico tem como objetivo não apenas organizar os fluxos de trabalho e otimizar os recursos disponíveis, mas também assegurar uma prestação jurisdicional mais célere e de qualidade, atendendo às demandas crescentes da sociedade (Marques, Camilis, 2024).

No entanto, a falta de tradição em planejamento estratégico entre os magistrados é uma barreira na gestão judiciária. Muitos juízes não possuem formação específica na área de gestão, o que resulta em uma execução limitada das estratégias estabelecidas. Em geral, os magistrados entrevistados por Marques e Camilis (2024) apontaram que a cultura do planejamento ainda é incipiente e que as metas e objetivos definidos frequentemente carecem de continuidade devido à alta rotatividade de juízes nas comarcas, além da falta de capacitação técnica dos servidores para lidar com mudanças organizacionais estruturais.

Outro fator recorrente na análise desses entraves consiste na resistência institucional à mudança (Zanoni, 2020). A estrutura do Poder Judiciário no Brasil é tradicionalmente organizada de modo hierárquico e conservador, apresentando longa história de rituais, procedimentos e protocolos cuja finalidade primordial é assegurar a estabilidade das decisões judiciais (Migliavacca, 2015). Nesse contexto, inovações capazes de romper com paradigmas ou alterar a lógica na qual magistrados e servidores estão acostumados a operar costumam gerar receio, seja pela possibilidade de perda de controle, seja pela dificuldade de lidar com eventuais falhas que podem colocar em risco a legitimidade das decisões (Marques, Camilis, 2024). A adoção de métodos participativos e colaborativos, típica de ambientes coprodutivos, muitas vezes é vista como ameaça à autoridade do

magistrado ou à segurança do processo, de maneira que as iniciativas inovadoras esbarram em barreiras institucionais arraigadas (Marques, Camilis, 2024).

A um dos fatores que contribuem para manutenção desse ambiente pelo medo do desconhecido, a percepção de perda de controle sobre os processos e o receio de que as mudanças possam comprometer a segurança ou a estabilidade no trabalho (Marques, Camilis, 2024).

Marques e Camilis (2024) descrevem o comportamento dos servidores em relação à mudança organizacional como variando entre resistência passiva e ativa. Enquanto a resistência passiva se manifesta por meio de comportamentos como atrasos e falta de engajamento, a resistência ativa pode incluir ações deliberadas para obstruir o progresso das iniciativas. Esse tipo de comportamento reflete não apenas uma rejeição às novas propostas, mas também a falta de alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas individuais dos servidores.

A cultura judicial tradicional, marcada por concepções que valorizam a figura do juiz como o centro do processo, atua como outro fator limitador (Russo, 2009). Em muitos casos, as formações acadêmicas e profissionais dos operadores do Direito não contemplam práticas voltadas à participação ativa do cidadão, à mediação ou ao trabalho interdisciplinar (Russo, 2009). Em consequência, há pouca familiaridade e abertura para processos que valorizem o diálogo social, a cooperação com outros agentes ou a construção conjunta de soluções. As práticas colaborativas, típicas da coprodução, acabam por se chocar com a visão formalista em que o jurisdicionado é um receptor passivo.

A complexidade do ordenamento jurídico também incide sobre a capacidade de inovação. De acordo com Gomes e Moura (2018), os serviços judiciais estão intrinsecamente vinculados ao devido processo legal, o que implica a observância de um conjunto de etapas e procedimentos antes da resolução do litígio, visando garantir a segurança jurídica e evitar a nulidade de atos processuais. Além disso, salvaguardas constitucionais como a ampla defesa, o contraditório e a possibilidade de interposição de recursos contra decisões desfavoráveis (Tucci, 1992) reforçam a preocupação com a proteção das garantias individuais. Embora esses mecanismos sejam fundamentais para a legitimidade e a justiça do processo, muitas vezes resultam em formalismo exacerbado, tornando os fluxos processuais mais lentos e onerosos. Essa rigidez, que visa à proteção dos direitos dos litigantes, pode, paradoxalmente, dificultar a adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos ou de formatos de participação ampliada.

A limitação da participação dos usuários decorre, em parte, desse formalismo, mas também da falta de canais de diálogo que permitam ao jurisdicionado colaborar de modo efetivo na formação das decisões (Renault, 2005). Embora haja iniciativas que promovem a conciliação e a mediação, ainda são tímidos os esforços para envolver a sociedade no desenho, avaliação e aprimoramento dos serviços judiciais. Soma-se a isso o fato de que muitos cidadãos desconhecem os trâmites judiciais ou não dispõem dos recursos necessários para interagir adequadamente



com o Judiciário, o que perpetua a desigualdade no acesso aos direitos e impede o fortalecimento de relações mais cooperativas (Russo, 2009).

Outro fator que se insere no rol de obstáculos é a falta de incentivos institucionais para a inovação e a coprodução (Zanoni, 2020). O funcionamento do sistema de justiça frequentemente prioriza a conformidade aos ritos processuais, a segurança jurídica e a observância de prazos quantitativos, em detrimento de uma avaliação qualitativa das soluções adotadas. São raros os mecanismos de premiação, reconhecimento ou estímulo a magistrados, servidores e outros operadores do Direito que proponham ou implementem soluções inovadoras. Essa ausência de incentivos gera um cenário de inércia, no qual a introdução de inovações depende majoritariamente de iniciativas pontuais de juízes ou tribunais, sem uma política nacional estruturada de incentivo, capacitação e difusão de boas.

O papel dos magistrados como gestores é outro ponto de análise. Além de suas funções como julgadores, os juízes são responsáveis pela gestão das unidades judiciárias, o que inclui a coordenação de equipes, a organização dos fluxos de trabalho e a definição de metas e objetivos. No entanto, a pesquisa de Marques e Camilis (2024) indicou que muitos magistrados não se sentem preparados para exercer essa função de liderança, devido à falta de treinamento específico em gestão e à ausência de apoio adequado por parte das instâncias superiores.

A cultura organizacional também desempenha um papel importante na determinação do sucesso ou fracasso das iniciativas de inovação. Em muitos casos, a cultura institucional do Judiciário é marcada por uma preferência pela estabilidade e pela manutenção do *status quo*, o que dificulta a aceitação de mudanças.

A conjunção desses fatores resulta um ambiente institucional no qual, apesar dos avanços normativos e da disposição constitucional em promover a democratização e a efetividade do acesso à justiça, a inovação e a coprodução enfrentam dificuldades para prosperar (Russo, 2009).

5. PERFIS DE MAGISTRADOS E SEU IMPACTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A atuação dos magistrados é um elemento determinante na entrega de serviços pelo Poder Judiciário. Embora existam normas processuais, princípios constitucionais e diretrizes institucionais que orientam o exercício da jurisdição, a forma como cada juiz interpreta e aplica esses parâmetros, bem como a postura que adota frente a inovações, influencia diretamente a qualidade, a agilidade e a legitimidade das soluções judiciais.

Nesse cenário, Gomes et al. (2016) reconheceram a existência de diferentes perfis de juízes, cada qual caracterizado por valores, visões de mundo e estratégias específicas de exercício da autoridade jurisdicional. Foi possível identificar quatro tipo, sendo eles: ativista social, provedor de serviços, intérprete judicial e defensor do *status quo*. Aquino, Alencar e Stuker (2021) a partir da atuação dos magistrados nos casos de violência doméstica e familiar contra a mulher (VDFM) analisa e

identifica três perfis predominantes de magistrados: comprometidos, moderados e resistentes. Dessa forma, proceder-se-a a análise integrada dos estudos indicados.

O juiz classificado como ativista social é aquele que atribui ao Poder Judiciário um papel expansivo na proteção dos direitos fundamentais e na promoção de transformações sociais (Gomes et al, 2016). Esse perfil, em geral, está embasado em uma leitura progressista das normas constitucionais, sustentada na ideia de que a jurisdição não deve se limitar a aplicar a lei de modo estritamente formal, mas sim atuar como protagonista na construção de um contexto mais justo e igualitário (Gomes et al, 2016). Suas decisões frequentemente envolvem questões de grande repercussão pública, relativas, por exemplo, à garantia do direito à saúde, à educação e à moradia, ou à proteção de minorias sociais (Gomes et al, 2016).

Em termos de práticas inovadoras, o juiz ativista social tende a incentivar mecanismos participativos, por acreditar que a legitimidade das decisões depende do engajamento dos destinatários das políticas públicas e da sociedade civil (Gomes et al, 2016). Nesse sentido, pode recorrer a audiências públicas, chamando diversos atores (comunidade acadêmica, organizações não governamentais, órgãos governamentais) para debater problemas estruturais ou para auxiliar na formulação de remédios coletivos. Também mostra maior abertura a métodos autocompositivos, como a mediação, por entender que a resolução consensual dos litígios fortalece a cidadania e a responsabilidade social. Em suma, sua inclinação à defesa de valores substantivos (justiça, igualdade, dignidade humana) cria um ambiente favorável à experimentação e à busca de soluções criativas que extrapolam o formalismo processual.

Ao valorizar a participação ativa dos usuários, o juiz ativista social acaba estimulando iniciativas de coprodução, uma vez que considera a voz dos envolvidos essencial para a formulação de soluções adequadas às especificidades de cada caso ou comunidade. Dessa maneira, esse magistrado pode liderar ou facilitar a formação de comissões de conciliação, grupos de trabalho temáticos e programas que envolvam múltiplas instituições, consolidando a prática de uma justiça dialógica e efetivamente conectada às demandas sociais.

O juiz ativista social é próximo daqueles descritos por Aquino, Alencar e Stucker (2021) como magistrados comprometidos. Eles demonstram uma compreensão aprofundada das relações de gênero e reconhecem a VDFM como uma violação de direitos humanos. Para esses profissionais, a violência não se restringe a episódios isolados de agressão, mas está inserida em uma estrutura de desigualdade de poder entre homens e mulheres (Aquino, Alencar e Stucker, 2021). Assim, adotam uma postura proativa na aplicação da Lei Maria da Penha, priorizando o acolhimento das vítimas e deferindo medidas protetivas de urgência de forma célere.

Esses magistrados também buscam constante capacitação em temáticas de gênero e violência doméstica, participam ativamente das Coordenadorias da Mulher nos tribunais e interagem com outros atores da rede de enfrentamento à

violência. A integração com essa rede é um diferencial de suas práticas, pois permite um atendimento multidisciplinar e mais eficaz às mulheres em situação de violência (Aquino, Alencar e Stucker, 2021).

O perfil do juiz provedor de serviços manifesta-se em magistrados que focam na eficiência operacional e na satisfação do “usuário” do sistema judicial (Gomes et al, 2016). A inspiração para esse tipo de atuação frequentemente vem do chamado gerencialismo público, que enfatiza a gestão de processos, a redução de burocracias e o atendimento a metas de produtividade (Gomes et al, 2016). Ainda que esse juiz atue dentro dos limites constitucionais e legais, ele busca formas de aprimorar a rotina jurisdicional, empregando inovações tecnológicas, simplificando a tramitação dos feitos ou implementando metodologias de gestão de processos (Gomes et al, 2016).

Ao priorizar a celeridade e a eficiência, o juiz provedor de serviços tende a fomentar o uso de ferramentas eletrônicas (sistemas de peticionamento online, audiências virtuais, inteligência artificial para triagem de processos) e a adotar indicadores de desempenho para avaliar a qualidade da prestação jurisdicional (Gomes et al, 2016). Essa visão orientada à gestão pode efetivamente diminuir a morosidade e tornar as decisões mais ágeis, facilitando o acesso à justiça. Porém, há o risco de que o esforço em aprimorar a produtividade acabe priorizando metas quantitativas, em detrimento de uma análise mais profunda e dialógica dos conflitos.

Quanto à coprodução, o juiz provedor de serviços pode manifestar certa ambiguidade. Por um lado, se a participação cidadã se traduz em melhora da eficiência ou auxilia na redução de litigiosidade, esse magistrado pode apoiá-la, promovendo, por exemplo, a mediação ou a conciliação como soluções para diminuir o acervo processual. Por outro lado, se a coprodução demandar reestruturações institucionais complexas ou a criação de instâncias de participação mais elaboradas, o juiz voltado à gestão pode enxergar tais iniciativas como onerosas ou causadoras de atrasos no cumprimento de metas. Assim, a adesão à coprodução dependerá da percepção acerca dos benefícios concretos que tais práticas podem trazer ao rendimento do serviço judicial.

O juiz intérprete judicial se define, fundamentalmente, por uma postura voltada à aplicação estrita da lei e ao respeito aos marcos formais do devido processo legal (Gomes et al, 2016). Parte de uma concepção segundo a qual a segurança jurídica é garantida pela estabilidade dos precedentes, pela previsibilidade das decisões e pela rigorosa observância das normas processuais (Gomes et al, 2016). Nessa perspectiva, a tarefa judicante é essencialmente técnica: o magistrado deve interpretar e aplicar as leis em consonância com a jurisprudência consolidada, evitando decisões consideradas “criativas” ou “inovadoras” que poderiam gerar insegurança (Gomes et al, 2016).

Os magistrados de perfil intérprete judicial e provedor de serviços assemelham-se aos magistrados moderados. Foram assim classificados aqueles que demonstram

alguma sensibilização para a questão de gênero, mas sua atuação não é marcadamente proativa (Aquino, Alencar e Stucker, 2021). Embora reconheçam a importância da Lei Maria da Penha e sua relevância para a proteção das mulheres, tendem a interpretar a legislação de maneira mais restritiva, avaliando cada caso de forma individualizada e exigindo elementos adicionais para a concessão de medidas protetivas (Aquino, Alencar e Stucker, 2021).

No que se refere às capacitações, esses magistrados podem participar de eventos esporadicamente, mas não demonstram grande envolvimento em aprimorar seus conhecimentos na área (Aquino, Alencar e Stucker, 2021). Em termos de interação com as Coordenadorias da Mulher e com a rede de atendimento, sua participação é limitada e, frequentemente, passiva, restringindo-se a cumprir determinações institucionais sem iniciativas de aprimoramento das práticas existentes (Aquino, Alencar e Stucker, 2021).

Em razão de sua ênfase na segurança jurídica e no rigor formal, o juiz intérprete judicial tende a ser mais reticente diante de propostas disruptivas (Gomes et al, 2016). Ele pode adotar inovações incrementais, por exemplo, ferramentas eletrônicas que agilizem a rotina processual ou técnicas de gestão para organizar melhor a pauta de audiências. Contudo, será menos propenso a apoiar iniciativas que julgue em desacordo com a literalidade da lei ou que se encontrem em estágios experimentais, pois receia que a falta de clareza normativa possa implicar questionamentos e nulidades futuras. Ainda assim, desde que as inovações respeitem estritamente o arcabouço processual, esse magistrado pode incorporar melhorias que tornem o trâmite judicial mais ordenado e seguro.

A coprodução, por sua vez, exige um grau de abertura e de flexibilidade que não é típico do juiz intérprete judicial. O envolvimento mais ativo das partes, o emprego de métodos consensuais e o trabalho com instâncias extrajudiciais podem ser vistos como iniciativas legítimas, mas devem encontrar respaldo claro na legislação. Esse magistrado dificilmente promoverá a coprodução como um fim em si mesmo; seu apoio dependerá de autorização legal expressa e de precedentes que garantam a segurança das decisões. Em geral, a compreensão de que o Judiciário deva preservar uma postura técnica e reservada faz com que o juiz intérprete judicial encare a participação dos usuários como algo complementar, e não como uma transformação essencial da atividade jurisdicional.

O juiz defensor do *status quo* representa o perfil mais resistente a mudanças (Gomes et al, 2016). Fundamenta-se na crença de que o Judiciário deve manter-se fiel às suas estruturas tradicionais e proceder à resolução de conflitos segundo as rotinas clássicas da jurisdição (Gomes et al, 2016). Valora profundamente a hierarquia judicial, o formalismo processual e a ideia de que o poder estatal necessita de certo distanciamento em relação à sociedade para garantir independência e imparcialidade (Gomes et al, 2016). Em sua percepção, inovações ou práticas participativas podem ameaçar a autonomia e a autoridade judiciais, fragilizando a credibilidade das decisões.

Por ser avesso a alterações profundas na dinâmica judiciária, o juiz defensor do *status quo* tende a encarar com desconfiança a adoção de novas tecnologias, os métodos alternativos de resolução de conflitos e, em geral, qualquer reformulação institucional que envolva a redistribuição de poder ou de competências (Gomes et al, 2016). É provável que implemente inovações mínimas apenas quando impostas por lei ou por órgãos superiores (como o Conselho Nacional de Justiça), ou em contextos em que a tradição e a estrutura formal não sejam efetivamente abaladas.

A postura conservadora e a ênfase na posição de autoridade do magistrado tornam pouco provável que esse perfil se disponha a abrir espaços para a coprodução. Pelo contrário, o juiz defensor do *status quo* tenderá a privilegiar procedimentos unilaterais, nos quais o protagonismo seja exercido pelo Poder Judiciário, e não pelas partes ou pela sociedade civil. Assim, mesmo que haja iniciativas institucionais que fomentem a participação cidadã ou a mediação, esse magistrado pode aplicar tais programas de forma meramente protocolar, sem o engajamento necessário para que a coprodução se estabeleça de maneira efetiva.

De maneira análoga, os magistrados resistentes apresentam forte objeção ao tratamento diferenciado da VDFM, rejeitando a premissa de que a violência tem um componente de gênero estruturante (Aquino, Alencar e Stucker, 2021). Essa postura se traduz em práticas que dificultam a aplicação da Lei Maria da Penha, como a imposição de requisitos adicionais não previstos legalmente para a concessão de medidas protetivas ou a negativa de aplicação da lei a mulheres transexuais (Aquino, Alencar e Stucker, 2021).

Esses magistrados tendem a minimizar o relato das mulheres, exigindo outras provas para fundamentar suas decisões e indeferindo a maioria dos pedidos de medidas protetivas, salvo em casos em que há risco comprovado por outros elementos (Aquino, Alencar e Stucker, 2021). Não participam de capacitações sobre violência de gênero e mantêm distanciamento das Coordenadorias da Mulher e da rede de enfrentamento. Além disso, reforçam estereótipos de gênero em suas interações com as partes, frequentemente responsabilizando as mulheres pela violência sofrida (Aquino, Alencar e Stucker, 2021).

As diferentes posturas dos magistrados refletem, em última análise, a pluralidade de convicções e formações no seio do Judiciário. Essa diversidade é, por um lado, positiva, pois enriquece o debate institucional e a formulação de decisões. Por outro lado, implica que a adoção de práticas inovadoras e colaborativas depende em grande medida da predisposição do juiz à experimentação e à participação cidadã.

Enquanto o juiz ativista social e, em certa medida, o juiz provedor de serviços podem impulsionar iniciativas inovadoras, incentivando a coprodução ou ao menos ampliando o diálogo com os usuários, o juiz intérprete judicial tende a exigir bases legais sólidas para qualquer mudança, e o juiz defensor do *status quo* tende a resistir com maior veemência. Essa heterogeneidade gera variações consideráveis na prestação dos serviços judiciais, tanto no que diz respeito à celeridade quanto à



abertura para a participação social, à adoção de tecnologias e à busca de soluções mais criativas.

Desse modo, compreender esses perfis contribui para o debate sobre como incentivar o desenvolvimento de uma cultura judicial mais flexível e apta a dialogar com as transformações sociais. Além disso, ressalta-se a importância de políticas institucionais, formações continuadas e mecanismos de reconhecimento que possam encorajar uma postura positiva perante a inovação, a coprodução e a participação cidadã. A consolidação de um Judiciário acessível e eficiente exige a mobilização de magistrados em todos os níveis, de forma que o perfil inovador e colaborativo deixe de ser exceção e passe a integrar a prática cotidiana da jurisdição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise aqui desenvolvida evidencia que o Judiciário desempenha um papel para além de seu caráter tradicional de órgão responsável pela solução de litígios, configurando-se como um verdadeiro prestador de serviços públicos. Tal perspectiva amplia a compreensão de sua relevância social e põe em relevo as demandas por eficiência, participação e inovação. Ao longo deste artigo, discutiram-se os fundamentos legais e institucionais que sustentam o Judiciário como parte integrante da Administração Pública, o potencial de práticas de coprodução para promover respostas mais eficazes e inclusivas, bem como os desafios culturais e estruturais que dificultam a adoção de novas soluções.

Primeiramente, constatou-se que o reconhecido formalismo processual e a cultura jurídica brasileira podem limitar a abertura do sistema a formas mais colaborativas de resolução de conflitos e à participação ativa dos usuários. Ademais, a rigidez institucional, a ausência de incentivos à inovação e a resistência de alguns operadores do Direito contribuem para a lentidão em implementar práticas voltadas à coprodução e ao uso de tecnologias gerenciais. Por outro lado, verificou-se que iniciativas como os Juizados Especiais, os mecanismos alternativos de resolução de conflitos (mediação, conciliação) e propostas de justiça restaurativa ou terapêutica demonstram a possibilidade concreta de reformar o Judiciário, tornando-o mais próximo das demandas sociais. Esses exemplos revelam que, mesmo em face de obstáculos institucionais, é possível construir modelos de prestação jurisdicional participativos, em que cidadãos, servidores, magistrados e outras instituições atuem conjuntamente.

Também se identificou que o perfil e a visão de mundo dos juízes exercem influência direta sobre como as práticas inovadoras são adotadas ou rejeitadas. Enquanto magistrados com perfil mais ativista ou orientado à eficiência podem encorajar a experimentação e a coprodução, aqueles com inclinação para o tradicionalismo e a defesa do *status quo* tendem a resistir a transformações mais profundas. Dessa heterogeneidade decorre a necessidade de políticas de formação

continuada, de estímulos institucionais e de reflexões acerca da cultura organizacional do Judiciário, de modo a harmonizar visões e superar resistências.

Em síntese, a transição do Judiciário para um modelo de prestação de serviços verdadeiramente público exige o engajamento de diversos atores: magistrados, servidores, operadores do Direito, usuários e a sociedade civil organizada. A legitimação social do Judiciário está estreitamente associada à percepção de que suas respostas são eficazes, acessíveis e socialmente justas — valores que podem ser fortalecidos pela adoção de procedimentos participativos e pelo acolhimento de inovações administrativas e tecnológicas.

Desse modo, ao incorporar práticas de coprodução e soluções que promovam a transparência e a eficácia na prestação jurisdicional, o Judiciário reforça a confiança pública em suas decisões e cumpre de maneira mais ampla sua função de garantir os direitos fundamentais. Modernizar e aproximar o sistema de justiça da sociedade não é apenas uma escolha gerencial, mas um imperativo democrático que assegura a solidez das instituições e a promoção de uma cultura de paz social.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Luseni; ALENCAR, Joana; STUKER, Paola. Juízes(as) de violência doméstica como profissionais de linha de frente: facetas da discricionariedade na aplicação da Lei Maria da Penha. In: AQUINO, Luseni; ALENCAR, Joana; STUKER, Paola (org.). **A Aplicação da Lei Maria da Penha em Cena: atores e práticas na produção de justiça para mulheres em situação de violência.** 1. ed. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2021. v. 1. p. xx-xx. ISBN 9786556350240. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/9786556350240cap1>.

409

BOVAIRD, Tony. **Beyond engagement and participation-user and community co-production of public services.** Public Administration Review, v. 67, p. 846-860, 2007.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. **Teoria e prática dos Juizados Especiais Cíveis estaduais e federais.** 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Diagnóstico sobre as causas de aumento das demandas judiciais cíveis: mapeamento das demandas repetitivas e propositura de soluções pré-processuais, processuais e gerenciais à morosidade da Justiça.** São Paulo: FGV, 2010. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_pesquisa_fgv_edital1_2009.pdf. Acesso em: 17 jan. 2025.



FILGUEIRAS, Fernando; MARONA, Marjorie. A corrupção, o Judiciário e a cultura política no Brasil democrático. In: BIASON, Renata (Org.). **Temas de corrupção política**. São Paulo: Balão, 2012. p. 99-136.

GOMES, Adalmir Oliveira; GUIMARAES, Tomas Aquino; DE SOUZA, Eda Castro Lucas. Judicial work and judges' motivation: the perceptions of Brazilian state judges. **Law & Policy**, v. 38, n. 2, p. 162-176, 2016.

GOMES, Adalmir Oliveira; MOURA, Walter José Faiad de. O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. **Cadernos Ebape**. BR, v. 16, p. 469-785, 2018.

GRONROOS, C. **Service management and marketing: customer management in service competition**. Chichester: Wiley, 2007.

MACIEL, Débora Alves; KOERNER, Andrei. **Sentidos da judicialização da política: duas análises**. Lua Nova, v. 57, p. 113-133, 2002.

MARQUEZ, Clécio Silva; CAMILLIS, Patrícia Kinast de. Implantação do planejamento estratégico e resistência à mudança: o caso do poder judiciário do estado de Goiás no âmbito do primeiro grau. In: SOUSA, Pedro Henrique Rodrigues de; COSTA FILHO, Bento Alves da; BRITO, Hérica Landi de; FERNANDES, Luiz Carlos do Carmo; CAMILLIS, Patrícia Kinast de (Orgs.). **Temas essenciais em gestão: tecnologias, pessoas e mercados**. Goiânia: UNIALFA, 2024. p. 39-66.

410

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.

MIGLIAVACCA, Luciano de Araujo. A prestação jurisdicional como serviço público: a observância do princípio da eficiência e sua relação com a razoável duração do processo. **Revista de Direito e Garantias Fundamentais**, v. 16, n. 1, p. 167-182, jan./jun. 2015.

MILWARD, H.; PROVAN, K. Governing the hollow state. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, p. 359-379, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millenium, 2006.



OSBORNE, Stephen; STROKOSCH, Kirsty. It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. **British Journal of Management**, v. 24, p. 31-47, 2013.

PARKS, R. et al. Consumers as co-producers of public services: some economic and institutional considerations. **Policy Studies Journal**, v. 9, p. 1001-1011, 1981.

RÊGO, M. C.; TEIXEIRA, J. A.; ISIDRO-DA-SILVA, A. **Os efeitos da coprodução nos resultados da conciliação judicial: a percepção da sociedade sobre um serviço inovador**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 40., 2016, Sauípe. Anais... Sauípe: ANPAD, 2016.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 127-136, abr./jun. 2005. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/reforma>. Acesso em: 16 jan. 2025.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; NETO, Rogério Rudiniki. Uma análise da eficiência do Poder Judiciário com base no pensamento de Douglas North. **Quaestio Iuris**, v. 9, n. 4, p. 2025-2040, Rio de Janeiro, 2016.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2009.

411

SANTOS, A. H. G.; SOBRINHO, M. S.; SILVA, R. C. B. E. da; PRADO, F. X. P. de A.; NARICAWA, P. T. M.; LEITE NETO, P. F.; LARANJEIRA, R. R. Dez anos de experiência com a justiça terapêutica no Brasil. **Debates em Psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 14, p. 1-21, 2024. DOI: 10.25118/2763-9037.2024.v14.1192. Disponível em: <https://revistardp.org.br/revista/article/view/1192>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SECCO, Márcio; LIMA, Elivânia Patrícia de. Justiça restaurativa – problemas e perspectivas. **Revista Direito e Práxis**, v. 9, p. 443-460, 2018.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 68-79, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p68>. Acesso em: 16 jan. 2025.

TUCCI, José Rogério Cruz e. Garantia da prestação jurisdicional sem dilações indevidas como corolário do devido processo legal. **Revista de Processo**, v. 17, n. 66, p. 72-78, 1992.



VIANNA, Luiz Werneck. A judicialização da política. In: AVRITZER, Leonardo et al. (Org.). Dimensões políticas da Justiça. Rio de Janeiro: **Civilização Brasileira**, 2013. p. 207-214.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. In: ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019. p. 41-58. ISBN 9788580393941. DOI: 10.5151/9788580393941-02.