

**GESTÃO DA JUSTIÇA E DO CONHECIMENTO: A CONTRIBUIÇÃO
DA JURIMETRIA PARA A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**

**MANAGEMENT OF JUSTICE AND THE CONTRIBUTION OF
JURIMETRICS**

MÔNICA BONETTI COUTO

Doutora e Mestre pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. Pesquisadora e Professora Permanente do Programa de Mestrado em Direito da Universidade Nove de Julho.

SIMONE PEREIRA DE OLIVEIRA

Mestranda em Direito pela Universidade Nove de Julho. Especialista em Medidas de Urgência no Processo Civil. Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

RESUMO

Trata-se de artigo científico, desenvolvido com base em pesquisa documental e bibliográfica, que aborda a temática relacionada à gestão do Poder Judiciário, avaliando em que medida a Jurimetria e as ferramentas de levantamento de dados (relatórios) podem de algum modo contribuir ao alcance da almejada duração razoável do processo (artigo 5º, inc. LXXXVII, Constituição Federal). Neste sentido, defende-se que o enfoque da redução da morosidade e da atribuição de uma duração (mais) razoável aos processos não deve ser estudado somente sob o prisma quantitativo. Propõe-se que o tema seja analisado a partir de considerações acerca da necessidade de compatibilização entre os aspectos ligados ao fluxo e

gerenciamento de processos bem como os aspectos ligados à política judiciária, a qual engloba o planejamento estratégico, a organização e a gestão do Poder Judiciário. Examinam-se dois estudos elaborados pelo IPEA, o primeiro deles denominado “Casos reais de implantação de gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, com enfoque em seu capítulo 8, que se destinou à “Avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento: o caso do Departamento de Tecnologia da Informação do MPDFT” e o segundo, intitulado “Gestão e Jurisdição: o caso da execução fiscal da União”. Intenta-se estabelecer um ponto em comum entre o empirismo, o pragmatismo e o realismo jurídico como reflexões correlacionadas à epistemologia da jurimetria, sob o viés comum do emprego da razão prática voltada a obtenção de soluções ao contexto e às consequências desejadas. Avalia-se que o aprimoramento da prestação jurisdicional, especialmente no que tange à perspectiva temporal, pode ser, em larga escala, auxiliado pela perspectiva empírica proporcionada pela jurimetria.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Justiça; Morosidade; Jurimetria.

ABSTRACT

This paper adopts documentary research method and the bibliographic method to study the judicial management, aiming to measure how the judicial organization and judicial management can conduce for the reasonable duration of the process, as foreseen on Federal Constitution, article 5º, section LXXXVII. Therefore, the procedural slowness's reduction and the (more) reasonable process's duration have to be studied not only by the quantitative perspective, but also, mainly, by the perspective of the process's flow and its management, and the judiciary policy, which involves judiciary's strategic planning, judicial organization and judicial management. The provision of the jurisdiction, especially its timeframe, may be helped by the empirical perspective provided by the jurimetrics.

KEYWORDS: Judicial management; Slowness; Jurimetrics.

INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que o volume de processos é um dos principais aspectos da crise do Poder Judiciário, caracterizada essencialmente pela morosidade. Desta forma, este vetor quantitativo traz à baila a análise de questões ligadas à gestão do judiciário brasileiro.

A temática da gestão envolve necessariamente a consideração da perspectiva temporal do processo, essencialmente identificada pela “lentidão”, mas nela não se esgota, por também enfocar aspectos direta ou indiretamente relacionados à administração da justiça.

Com efeito, a maneira pela qual a organização judiciária é estruturada, a exemplo do aspecto referente à distribuição territorial de magistrados, influencia o desenvolvimento dos processos e traz relevantes repercussões no âmbito do tempo de sua duração.

Assim, o estudo sobre a administração da justiça é relevante para que seja possível implementar de maneira mais adequada a dinamização do prazo de encerramento do processo e da consecução de seus objetivos.

Daí dizer-se que as reformas devem focar os recursos humanos e recursos operacionais para fomentar o aperfeiçoamento da solução judicial de litígios, trazendo os tópicos que tangenciam a organização e a gestão do Poder Judiciário para o cerne do debate, como será visto a seguir.

É precisamente nesse cenário em que a jurimetria surge como “disciplina do Direito que utiliza a metodologia estatística para estudar o funcionamento da ordem jurídica” (NUNES, 2016, p. 115-116), intitulada como ferramenta capaz de apontar a direção para o alcance do tempo razoável para solução dos litígios, revelando a necessidade de maior eficiência no gerenciamento dos processos judiciais e das atividades ditas de apoio às jurisdicionais propriamente ditas (neste sentido, entraria aqui o gerenciamento dos cartórios e das instituições permanentes e

essenciais à função jurisdicional do Estado, como o Ministério Público e a Defensoria Pública).

Importa contudo, refletir acerca da jurimetria e, mais amplamente, indagar se o emprego de metodologias extraídas das ciências exatas atenderia plenamente ao objetivo de contribuir ao atingimento de uma prestação jurisdicional célere como instrumento basilar de pacificação social, diante da *natureza aberta* da expressão tempo razoável de duração do processo.

Tais questões serão problematizadas neste breve estudo, questionando-se acerca das contribuições advindas do emprego de ferramentas típicas das ciências exatas e se tais contribuições, a par dos benefícios que possam trazer, não representariam a despersonalização do jurisdicionado e de seu litígio, massificando decisões e desprezando-se as peculiaridades de casos concretos específicos.¹

Nessa linha de raciocínio, discorrer-se-á sobre a gestão da justiça e a importância do gerenciamento de processos judiciais, que pode ser compreendido como o conjunto de práticas de condução do processo e organização judiciária dirigidas pelo órgão do Poder Judiciário para o processamento célere e efetivo das demandas judiciais, e que também pode encontrar na jurimetria subsídios para o direcionamento de sua execução.

Utilizar-se-á o método dedutivo a fim de demonstrar a possibilidade de estabelecer uma conexão entre o empirismo, o pragmatismo e o realismo jurídico, como reflexões correlacionadas à epistemologia da jurimetria, partindo-se da premissa da existência de um objeto comum, consubstanciado no estudo da realidade fática, empírica, sob um ângulo consequencialista (emprego da razão prática voltada a obtenção de soluções ao contexto e às consequências desejadas).

Serão examinados dois estudos elaborados pelo IPEA, o primeiro deles denominado “Casos Reais de implantação de gestão do conhecimento para a

¹ Em sentido análogo, já se afirmou: “O discurso da eficiência tem tomado conta dos corredores do Judiciário, da Academia, e, com singular atenção, da grande mídia e, por consequente, de toda a sociedade. Todos parecem clamar por um processo célere e, para essa obtenção, clamam por um controle numérico-quantitativo de processos e de decisões, a partir de uma análise econômica da *eficiência*, solução que, para nós, deve ser vista com alguma reserva ou cuidado.” (COUTO; MEYER-PFLUG, 2014, sem paginação).

Administração Pública Brasileira”, com enfoque em seu capítulo 8, que se destinou à “Avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento: o caso do Departamento de Tecnologia da Informação do MPDFT” e o segundo, intitulado “Gestão e Jurisdição: o caso da execução fiscal da União”.

2 GESTÃO DA JUSTIÇA: UMA PREOCUPAÇÃO NECESSÁRIA

Na linha do que registra Rodolfo de Camargo Mancuso (2011, p. 131), a crise do Poder Judiciário relaciona-se preponderantemente ao aspecto quantitativo, motivo pelo qual as análises de tal fenômeno dão-se sob o prisma da crise numérica de processos. Porém, como adverte o autor, o combate a esta situação também tende a ser realizado sob o prisma quantitativo, de maneira que quanto maior o número de processos tanto maior deveria ser a estrutura existente para suportá-los e assim deveriam existir, por exemplo, “mais Fóruns, mais serviços de segurança, mais juízes e desembargadores, mais serventuários e assessores, mais equipamentos de informática”.

Ocorre que o enfrentamento da questão exclusivamente sob o viés numérico pode ocasionar situações que devem ser combatidas. Afinal, quanto maior a estrutura de recepção do Poder Judiciário, que caracterizaria a oferta, maior também seria a sua procura sem que houvesse reais condições de proporcionar a solução tempestiva dos conflitos, retardando-a por motivos de cunho operacional.

Por isso, para evitar que o processo seja prolongado indevidamente, alterações pontuais devem ser realizadas com o objetivo de otimizar a entrega da prestação jurisdicional, envolvendo medidas que permitam ao Poder Judiciário lidar com o volume de processos existente mediante reformas, no âmbito legislativo, atinentes ao processo e especialmente no que concerne à organização e à gestão judiciárias.

Neste sentido, recorda-se que a Emenda Constitucional nº 45 incluiu medidas respectivamente relacionadas a ambos, por exemplo, no artigo 93, incisos XIII e XIV, quando prevê que “o número de juízes na unidade jurisdicional será

proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população”; bem como que “os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório”.

Assim, observa-se que a distribuição territorial de magistrados e a delegação da prática de atividades de impulso processual aos serventuários da justiça podem estimular a duração razoável do processo na medida em que impactam diretamente no tempo que será consumido pelos atores envolvidos na atividade de prestação jurisdicional.

Por outro lado, refere-se que a Emenda Constitucional nº 45 também operou a inserção, no artigo 5º, inciso LXXVIII, segundo o qual “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

Observa-se, portanto, que as vertentes ligadas ao tempo *no* processo são de importância crucial para o resultado esperado da jurisdição e, não por outro motivo, o combate à morosidade está inserido no centro do debate referente à gestão do Poder Judiciário, seja mediante adoção de expedientes intrinsecamente aceleratórios ou de cunho administrativo que também acabam por influenciar esta dinamização.

Daí afirmar-se que a adequada lotação dos recursos humanos, incluindo a divisão de tarefas, relaciona-se ao amplo espectro que envolve a administração do Poder Judiciário e que podem otimizar a prestação jurisdicional, em virtude da repercussão projetada na dimensão dos atos necessários ao fluxo processual.

Convém assinalar, então, que a redução da morosidade durante a tramitação do processo pode contribuir para a maximização de suas chances de real êxito, na medida em que permite reduzir os riscos de perecimento dos direitos subjetivos submetidos à apreciação do Poder Judiciário.

Afinal, se o decurso do tempo, quando estritamente necessário ao desenrolar do procedimento, pode comprometer a “frutuosidade” do resultado pretendido pelo titular do direito alegado, notadamente o fará quando excessivo e desnecessário à tutela deste direito, pois “se o processo por si só configura um

prejuízo à parte que tem razão, é certo que quanto mais demorado for o processo civil mais ele prejudicará alguns e beneficiará outros” (MARINONI, 2002).

Diante disso, frisa-se que estão intimamente relacionados os aspectos da tempestividade e da efetividade do processo, da mesma forma que tais aspectos são influenciados pelos modos de organização e gestão praticados no âmbito do Poder Judiciário, os quais repercutem, por sua vez, nos níveis de produtividade dos magistrados.

Ocorre, todavia, que a produtividade não pode ser vista somente como redução do acervo de processos pendentes de solução, assim compreendidos aqueles que ainda estão em tramitação. Realmente, o enfrentamento do volume de processos deve ser realizado qualitativamente, de maneira a unir a perspectiva da fruição com a da tempestividade, e não somente sob o prisma quantitativo.

Por isso, para além da apreciação meramente processual, que implicam extinção anômala, sem que haja concessão do bem da vida buscado, busca-se intensificar a contemplação do resultado útil do processo, fomentando o compromisso de perseguir (e concretizar) os escopos da prestação jurisdicional, seja no âmbito das reformas legislativas, seja empiricamente no cotidiano forense (PANTOJA, 2007, pp. 144-167).

De todo modo, convém salientar que a obtenção de resultados satisfatórios não depende somente da estrutura judiciária e do modo pelo qual ela é gerida, senão especialmente da atuação consciente de todos os envolvidos no processo em relação ao do ônus do tempo.

Os tópicos referentes à celeridade e produtividade na prestação jurisdicional, à adoção de soluções alternativas de conflito e à gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes, inserem-se em um sistema que Boaventura de Sousa Santos e Conceição Gomes (2007, pp. 109-128) denominam de *Organização e Gestão da Justiça*.

Todas essas reflexões levantam, por igual, a importância do gerenciamento de processos judiciais, que, em nosso país, dentre outras questões, preocupa-se com o conjunto de práticas adotadas pelos cartórios judiciais (aí incluídos, naturalmente, gabinetes de desembargadores e ministros) que afetam o

andamento dos processos e permitem minimizar os efeitos da morosidade nos trâmites processuais. A esse respeito, preleciona Paulo Eduardo Alves da Silva (2010):

O “gerenciamento de processos judiciais” pode ser compreendido como o conjunto de práticas de condução do processo e organização judiciária coordenadas pelo juiz para o processamento célere e efetivo dos conflitos submetidos ao Poder Judiciário. Dentro dos limites da matriz constitucional e da lei, o juiz é provocado a “gerenciar” os processos judiciais sob sua competência pela abertura a meios alternativos a resolução do conflito, otimização dos instrumentos disponibilizados em lei, corte dos excessos de forma, flexibilização e adaptação do procedimento legal às circunstâncias do caso e do juízo, aproveitamento da fase de saneamento, maximização da oralidade e concentração de atos processuais, acompanhamento do fluxo de processos no cartório e coordenação de suas atividades, etc. A filtragem de litígios de massa e a s demandas repetitivas pela vinculação jurisprudencial também pressupõem a racionalidade gerencial aqui debatida, na modalidade de “gerenciamento do volume dos processos judiciais”, tema que, pela amplitude e especificidades, demanda um estudo específico (SILVA, 2010, p. 21).

Almeja-se, assim, que a compatibilização dos aspectos organizacionais e comportamentais tenha aptidão para promover a racionalização da prestação jurisdicional, englobando os micro-aspectos referentes às rotinas de trabalho, ao funcionamento das unidades judiciárias e à superação dos obstáculos circunstanciais ao fluxo do processo, bem como os macro-aspectos referentes à estruturação e execução do planejamento estratégico da política judiciária, que envolve a execução orçamentária e administração tanto dos recursos humanos quanto dos recursos materiais (FIOREZE, 2009, pp. 31-34).

3 JURIMETRIA: CONSIDERAÇÕES DE INÍCIO

O termo *jurimetria* foi empregado pela primeira vez, em 1949, pelo advogado e estudioso Lee Loevinger (1949), como uma nova ciência baseada na aplicação de modelos estatísticos na compreensão de processos e fatos jurídicos. Segundo ele, a jurimetria é uma ciência que tem por objeto o uso de bancos de dados, de estatísticas e da lógica simbólica aplicada ao Direito com o intuito de transportar a lei do campo da abstração para o da subsunção da norma ao caso

concreto, considerando-se as peculiaridades dos sujeitos envolvidos e o alcance da realização do escopo social da jurisdição, que é a pacificação social (LOEVINGER, 1963, pp. 5-35).

Embora a divulgação da jurimetria enquanto ciência tenha ocorrido a partir de 1949, e, conquanto discussões acadêmicas já tivessem sido realizadas sobre o tema em 2010 (HADDAD, 2010), somente no dia 10 de junho de 2011 foi realizado no Brasil o primeiro encontro para discussão da jurimetria¹¹. A reunião foi composta por profissionais do Direito, da Estatística, da Administração, da Economia e das Ciências da Computação para discutir formas de aperfeiçoar e difundir a jurimetria.

Pode-se dizer que a jurimetria busca descrever os interesses concretos dos agentes jurídicos, seus conflitos e as soluções proferidas pelos julgadores, com o intuito de auxiliar o Direito a entender melhor os anseios dos cidadãos e oferecer às autoridades subsídios para uma produção de leis mais consentâneas com a realidade social, assim como, funcionar como ferramenta fundamental para o desenvolvimento das instituições jurídicas mais justas, capazes de assimilar a natureza viva do direito e prestar à sociedade uma tutela jurisdicional célere e pacificadora, ou, alternativamente, apontar os meios não jurisdicionais de solução de controvérsias mais adequados para cada caso (mediação, arbitragem etc.).

Sob o viés da aplicação da jurimetria como fonte de subsídios ao legislador, Felipe Jaeger Zabala e Fabiano Feijó Silveira (2014, pp. 87-103) destacam, com absoluto acerto, que a elaboração legislativa “também pode fazer uso de análises quantitativas com bases de dados do Executivo e do Judiciário, uma vez que o Legislativo regulamenta as mesmas questões socioeconômicas dos demais poderes”, pontuando, também, que “priorizar leis mais eficientes à luz da informação disponível pode reduzir drasticamente o tempo de tramitação e custo processual”.

A já referida Emenda Constitucional nº 45/2004 incluiu o inciso I-A, no art. 92, da Constituição Federal, acrescentando o Conselho Nacional de Justiça como um dos órgãos do Poder Judiciário. As feições de referido órgão foram dadas pelo

¹¹ Disponível em: <http://abjur.org.br/o-que-e-jurimetria.php>. Acesso em: 18 abr. 2015.

art. 103-B, igualmente acrescido à CF, sendo de especial interesse para este ensaio a competência que lhe atribuída para fins de elaboração de controle estatístico da produção do Poder Judiciário Nacional (art. 103-B, §4º, incisos VI e VII).

No cumprimento de suas atribuições constitucionais, o CNJ editou a Resolução nº 15, de 20 de abril de 2006, dispondo, dentre outras matérias, sobre a regulamentação do Sistema de Estatística do Poder Judiciário - SIESPJ, criado pela Resolução nº 4, de 16 de agosto de 2005. É de anotar que a Resolução nº 15/2006 foi, posteriormente, revogada pela Resolução CNJ nº 76, de 12 de maio de 2009, que “dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências”.

A Lei nº 11.364, de 26 de outubro de 2006, a seu turno, ao dispor sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça, criou o Departamento de Pesquisas Judiciárias – DPJ, com os objetivos de desenvolver pesquisas destinadas ao conhecimento da função jurisdicional brasileira; realizar análise e diagnóstico dos problemas estruturais e conjunturais dos diversos segmentos do Poder Judiciário e fornecer subsídios técnicos para a formulação de políticas judiciárias. (Art. 5º, §1º).

Em artigo intitulado *Como utilizar elementos da estatística descritiva na jurimetria*, Márcia Milena Pivatto Serra (2013, pp. 156-169) destacou que o termo jurimetria foi pensado por Lee Loevinger como uma maneira de tornar as decisões judiciais passíveis de experimentação (tal como ocorre com os experimentos das ciências exatas) e não apenas “comentadas”. Neste sentido, a jurimetria tanto pode ser compreendida como “a aplicação dos métodos da Estatística e da Probabilidade ao estudo e elucidação dos fenômenos jurídicos” quanto “de uma forma mais abrangente, como estudos empíricos legais” (SERRA, 2013, pp. 156-169). Referida autora pondera ainda que:

Se considerarmos a definição de Heise, a Jurimetria deveria compreender não somente estudos com uma abordagem quantitativa, mas também estudos com uma abordagem qualitativa, onde a estatística não seria uma ferramenta adequada de análise e sim métodos e técnicas como o estudo

de caso, a investigação participativa, a observação participante, a análise interpretativa, os grupos focais, etc. (SERRA, 2013, pp. 156-169).

Tais considerações destacam a natureza empírica da jurimetria e colocam-nos, por igual, diante do desafio do domínio dos conceitos filosóficos de *empirismo*, *pragmatismo* e *realismo jurídico* como reflexões correlacionadas à sua epistemologia.

A palavra empirismo tem origem em *empeiría*, termo que corresponde a experiência. Segundo Douglas Cesar Lucas (2009, p. 264), o empirismo pode ser definido como a teoria epistemológica que considera a experiência como fundamento de validade do conhecimento de sorte que “a realidade somente pode ser compreendida e alcançada pelo conhecimento sensível do mundo, uma vez que o pensamento resulta unicamente dessa experiência sensível.”

O empirismo moderno desenvolveu-se na Inglaterra nos séculos XVII e XVIII, tendo como autores mais importantes Francis Bacon (1561–1626), Thomas Hobbes (1588 –1769), John Locke (1632–1704), George Berkeley (1685 – 1753) e David Hume (1711–1776). Representa oposição às ideias racionalistas defendidas na filosofia cartesiana do cogito, que se expressa na máxima “penso logo, existo” e consagra a metafísica como fundamento basilar da Filosofia, representada por uma árvore em que a metafísica são as raízes, a física é o tronco e as outras ciências são os galhos (FERNANDES, 2015, p. 416).

Ao passo que os racionalistas atribuem à razão uma capacidade de conhecer de modo ilimitado, desde que utilizados métodos adequados, os empiristas apontam a experiência como limite para o saber humano, pois, segundo se preconiza, a comprovação da verdade depende das investigações empíricas sobre a realidade, experiências sensíveis que dão origem ao conhecimento e, simultaneamente, têm a responsabilidade de demonstrar sua veracidade (LUCAS, 2009, p. 266).

Persistindo na oposição à metafísica, no final do século XIX, Charles Sanders Peirce desenvolveu uma teoria que denominou de pragmatismo e que objetivava a construção de uma filosofia sem fundamentos ontológicos, em

princípio, repudiando a metafísica como seu alicerce central (EINSENBURG, 2009, p. 656).

Para Peirce e os membros do Clube Metafísico por ele fundado em Harvard (William James, John Dewey, Nicholas St. John Green, Oliver Wendell Holmes Jr. e Joseph B. Warner), o pragmatismo consistia numa percepção moral prescritiva que almejava, por intermédio da razão prática, a obtenção de soluções ao contexto e às consequências desejadas (EINSENBURG, 2009, p. 656).

Na seara jurídica, o pragmatismo reflete-se no movimento doutrinário jurídico que veio a denominar-se realismo jurídico^{III} que, nos Estados Unidos, corresponde à terminologia voltada à descrição da teoria e prática de seus adeptos em oposição ao formalismo excessivo da escola de exegese e da tradição jurídica norte-americana que era hegemônica nas cortes após a Guerra de Secessão (EINSENBURG, 2009, pp. 656-657).

Merece destaque o aforismo de Oliver Wendell Holmes Jr (1809 – 1894), segundo o qual “a vida do Direito não é a lógica; é a experiência”, impondo-se às instituições jurídicas a percepção realista das necessidades sociais que se destinam a suprir, enraizando o direito na prática, no conhecimento nela gerado e na preocupação com resultados para a coletividade (EINSENBURG, 2009, pp. 656).

Segundo Fernando Galvão de Andrea Ferreira (2009, p. 700), o realismo jurídico, em sua postura antimetafísica, “procura construir uma ciência empírica do direito, que descreva a realidade jurídica com proposições empiricamente

^{III} A realidade é concepção que informa todo o pensamento pragmático. Busca-se uma metodologia que possibilite que tornemos nossas ideias claras. De tal modo, a única serventia da lógica (tão criticada pelo pragmatismo) seria propiciar pensamento cristalino. A metafísica é tema mais curioso do que útil, cujo conhecimento presta-se tão somente a oxigenar investigação centrípeta e preciosista, que não leva a lugar nenhum. O realismo jurídico vincula-se ao pragmatismo, proclamando concepção instrumentalista e funcionalista do direito, indicando o caráter indeterminado das normas jurídicas, admitindo a decisão forense como o resultado de intuições e idiosincrasias dos magistrados. O direito seria o que as cortes dizem que ele é. O direito poderia ser o resultado do que os juízes tomaram no café da manhã. Irreverentes e iconoclastas os realistas norte-americanos denunciaram as ambiguidades e os paradoxos do direito, aliaram-se aos burocratas do New Deal de Roosevelt e hostilizaram o formalismo que marcava o direito norte-americano. Traços do realismo jurídico ainda são perceptíveis na noção geral que nos indica o juiz americano como o lawmaker, o lawgiver, o legislador. É que a função criativa do judiciário fora potencializada pelo realismo jurídico norte-americano (GODOY, 2005, p. 1-10).

verificáveis, elegendo as decisões judiciais como os fatos que servem de base para as afirmações científicas”.

O realismo jurídico contou com representantes também nos países escandinavos, na Escola de Uppsala, tendo como precursor Axel Hägerstrom, cujos discípulos foram os suecos V. Lundstedt e K. Olivercrona e o dinamarquês Alf Ross (FERREIRA, 2009, p. 702).

Para Alf Ross, considerado um realista moderado, a ciência do direito prediz as normas que serão utilizadas pelos juízes como fundamento de suas sentenças, sendo que, somente as normas efetivamente aplicadas aos casos concretos é que definirão o direito vigente, que corresponde ao conjunto de normas aplicadas pelos órgãos judicantes. Assim sendo, o conhecimento da ciência empírica do direito deve focar no fator externo efetividade a fim de conhecer a conduta humana (FERREIRA, 2009, p. 702).

Em tal cenário, constata-se a possibilidade de estabelecer um ponto em comum entre o empirismo, o pragmatismo e o realismo jurídico como reflexões correlacionadas à epistemologia da jurimetria, pois, tanto esta como aqueles, em certa medida, dedicam-se ao estudo da realidade fática, empírica, sob um ângulo consequencialista (emprego da razão prática voltada a obtenção de soluções ao contexto e às consequências desejadas).

Sob um ponto vista mais voltado à estatística, a palavra “empírico” compreende evidência sobre o mundo baseada na observação ou experiência, ou seja, em dados, fatos sobre o mundo. A evidência pode ser quantitativa (numérica) ou qualitativa (não-numérica), conforme se depreende das precisas definições de EPSTEIN e KING (2013):

A palavra “empírico” denota evidência sobre o mundo baseada em observação ou experiência. Essa evidência pode ser numérica (quantitativa) ou não-numérica (qualitativa); nenhuma é mais “empírica” que a outra. O que faz uma pesquisa ser empírica é que seja baseada em observações do mundo – em outras palavras, dados, o que é apenas um termo para designar fatos sobre o mundo. Esses fatos podem ser históricos ou contemporâneos, ou baseados em legislação ou jurisprudência, ou ser o resultado de entrevistas ou pesquisas, ou os resultados de pesquisas auxiliares arquivísticas ou de coletas de dados primários. Os dados podem ser precisos ou vagos, relativamente certos ou muito incertos, diretamente observados ou conseguidos indiretamente;

podem ser antropológicos, interpretativos, sociológicos, econômicos, jurídicos, políticos, biológicos, físicos ou naturais. Desde que os fatos estejam de alguma maneira relacionados ao mundo, eles são dados, e, contanto que a pesquisa envolva dados que são observados ou desejados, ela é empírica (EPSTEIN; KING, 2013, pp. 10-11).

Quantidade é aquilo que pode ser medido, sendo o perfil de tal pesquisa altamente descritivo, razão pela qual a “descrição rigorosa das informações obtida é condição vital para uma pesquisa que se pretenda quantitativa” (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2014, pp. 134-138).

Enquanto a pesquisa quantitativa objetiva medir seus dados, a pesquisa qualitativa vai identificar as características de seu objeto e analisá-lo procurando determinar sua natureza, de acordo com as hipóteses estabelecidas pelo pesquisador (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2014, pp. 134-138).

A natureza empírica e consequencialista da Jurimetria é expressamente apontada por Marcelo Guedes Nunes (2016), que assim elucida

De uma *perspectiva objetiva*, o objeto da Jurimetria não é a norma jurídica isoladamente considerada, mas sim a norma jurídica articulada, de um lado, como resultado (efeito) do comportamento dos reguladores e, de outro, como estímulo (causa) no comportamento de seus destinatários. A norma jurídica é estudada na condição de fator capaz de influenciar os processos de tomada de decisão de julgadores e cidadãos. De uma *perspectiva metodológica*, a Jurimetria usa a estatística para restabelecer um elemento de causalidade e investigar os múltiplos fatores (sociais, econômicos, geográficos, éticos, etc.) que influenciam o comportamento dos agentes jurídicos (NUNES, 2016, pp. 115-116).

Nesse contexto, é de capital importância compreender a jurimetria enquanto disciplina voltada ao estudo da norma jurídica articulada, considerando o comportamento dos reguladores e dos destinatários, mas, deve-se dizer, não se restringindo ao Estudo do Poder Judiciário, mas sim a todos os agentes envolvidos na conformação da realidade jurídica (tais como a postura das partes, a organização e atuação de funções e órgãos essenciais à Administração da

Justiça), passa-se à análise de dois estudos dessa natureza efetuados pelo Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA.^{IV}

O IPEA realizou um estudo denominado “Casos reais de implantação de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” (Brasília, março/2014), tendo por objeto a análise de casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB) em cinco organizações públicas: Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); IPEA; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) (BATISTA, 2015, p. 5).

O conceito de gestão do conhecimento na Administração Pública adotado pelo IPEA no estudo supramencionado foi o elaborado por Fábio Ferreira Batista (2012), que definiu o instituto como sendo:

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 3).

O capítulo 8, do estudo denominado “Casos reais de Implantação de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” versou sobre “Avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento: o caso do Departamento de Tecnologia da Informação do MPDFT”, consignando a relevância de discutir a implementação da gestão do conhecimento além da área organizacional, inclusive na área de Tecnologia da Informação, setor pelo qual o MPDFT optou por iniciar a implementação da GC, mediante a adoção do MGCAPB proposto pelo IPEA (BATISTA, 2012, p.113).

Consoante o disposto na Constituição Federal de 1988, o Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (art. 127), e que abrange o Ministério Público do Distrito

^{IV} O IPEA é uma fundação pública federal vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos que se destina a fornecer suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e de programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Federal e dos Territórios – MPDFT (art. 128, inciso I, alínea “d”), dentre outras ramificações da instituição.

Em virtude de suas funções institucionais, dentre elas: promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei; promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos; defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas, constamos que o Ministério Público é órgão de marcante atuação judicial.

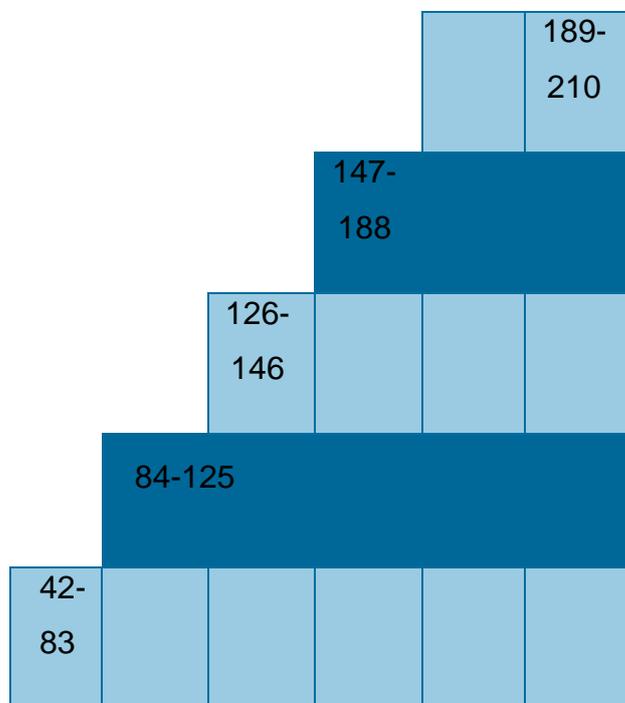
Dialogando-se com a reflexão exteriorizada por Marcelo Guedes Nunes quanto à jurimetria sob a perspectiva objetiva, do estudo da norma jurídica articulada, ou seja, em sua interatividade com o comportamento do regulador, dos destinatários e como elemento capaz de influenciar processos decisórios; e, sob, a perspectiva metodológica, com o uso da estatística para estabelecer um liame de causalidade e investigar fatores que influenciam os comportamentos dos agentes jurídicos, pareceu-nos pertinente discorrer sobre os resultados apurados em sua aplicação na área de Tecnologia da Informação, do MPDFT, mediante a adoção do MGCAPB proposto pelo IPEA, por tratar-se de instituição que milita ativamente em juízo, conforme o disposto no art. 129, da CF/88.

O IPEA propôs um modelo de autoavaliação baseado em sete critérios para avaliação do grau de maturidade em GC (liderança em GC, processo, pessoas, processos de GC, aprendizagem e inovação e resultados da GC), mediante a realização de um questionário disponibilizado em sítio eletrônico que apontou o **“enquadramento desta instituição no nível 2: iniciação – começar a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento, considerando-se a escala apresentada no gráfico 8”** (BATISTA, 2012, p. 117 – grifo nosso).

O aludido gráfico 8, assim apresenta a escala de avanço no nível de gerenciamento do conhecimento:

Gráfico 8

Níveis de maturidade em GC



Maturidade - A GC está institucionalizada na organização pública Refinamento - A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente. Introdução/expansão - Há práticas de GC em algumas esferas. Iniciação - Começa-se a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento Reação - Não se sabe o que é a GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social. Fonte: APO (2009, citada em Batista (2012)

A equipe responsável pela auto avaliação identificou deficiências

no DTI do MPDFT tais como: ausência de alocação de recursos para custear as iniciativas de GC no DTI; inexistência de reconhecimento no DTI de sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegure a continuidade das operações, da prevenção e da recuperação; o conhecimento dos servidores públicos que estão saindo do DTI não é retido, dentre vários outros (BATISTA, 2012, p. 130).

Como forma de solucionar os problemas encontrados para implantação do Plano de Gestão de Conhecimento do Departamento de Tecnologia da informação do MPDFT foram elaborados vários projetos, dentre os quais destacamos (BATISTA, 2012, p. 131):

- A criação de uma de uma comissão de GC/MPDFT composta pelo gabinete do DTI e pelos chefes das três áreas-piloto: Seção de Atendimento ao Usuário (Seatu), Seção de Projetos de Tecnologia da Informação (Seproti) e Seção de Manutenção de Sistemas (SEMAN);
- Criar e manter banco de competências organizacionais e de competências individuais;
- Mapear processos das áreas-piloto, considerando-se os fatores: novas tecnologias, compartilhamento do conhecimento, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.

Como resultado do PGC, houve, ainda, a previsão de implementação das seguintes práticas de GC: *mentoring*^V, *coaching*^{VI}, memória organizacional; banco de competências organizacionais, banco de competências individuais, melhores práticas, gestão do capital intelectual, entre outras (BATISTA, 2012, p. 131).

A equipe estabeleceu como passo seguinte detalhar o PGC, cujo sucesso está atrelado ao necessário estabelecimento de indicadores para monitoramento e avaliação da execução das atividades, o que permitirá realizar ajustes durante a execução do plano e verificar a contribuição da GC para o atingimento dos objetivos estratégicos do DTI/MPDFT (BATISTA, 2012, p.132).

Em 2013, a Rede de Pesquisa Empírica em Direito do IPEA divulgou o estudo denominado “Gestão e Jurisdição: o caso da execução fiscal da União”, obra organizada por Alexandre dos Santos Cunha e Paulo Eduardo Alves da Silva, e que corresponde ao volume 9 da série de livros referente ao Projeto Perspectivas do Desenvolvimento Brasileiro e intitulada “Diálogos para o desenvolvimento”, projeto voltado a produzir, articular e disseminar conhecimento para a aperfeiçoar as políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro.

O estudo é muito detalhado, aprofundado e riquíssimo em dados de suma relevância para discussão inserida na temática deste artigo, mas, que, por óbvio,

^V “*Mentoring* é uma espécie de tutoria onde um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha com profissionais mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, experiências e conhecimentos no sentido de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento de sua carreira”, focados na vida profissional do mentorado, de forma mais personalizada e sem prazo pré-estabelecido. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>>, acesso em 08 ago. 2016.

^{VI} “*Coaching* é a nomenclatura atribuída ao processo de aceleração de resultados que consiste no desenvolvimento de competências e habilidades para o alcance de resultados planejados, e para serem alcançados com êxito necessitam de: empenho, foco e ações efetivas por parte do cliente. O responsável por conduzir um processo de coaching é denominado Coach ou na tradução literal, “treinador”. Um Coach apoia e auxilia através de perguntas e técnicas poderosas seu coachee (cliente) a sair do estado atual para o estado desejado. O processo é conduzido através de sessões que podem ser semanais, quinzenais ou mensais e, a cada encontro, o coach apresenta tarefas, definidas em conjunto com seu cliente, para que este haja no sentido de alcançar as metas definidas, dentro de seu prazo pré-determinado.” Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>>, acesso em 08 ago. 2016.

deverão ser filtradas, a fim de que se focalize o essencial para a verificação da hipótese proposta, qual seja, a jurimetria como importante instrumento auxiliar à otimização da prestação jurisdicional.

A publicação está dividida em duas partes, quais sejam: “I – O PROBLEMA, A PESQUISA E OS DADOS: A GESTÃO DA JUSTIÇA NA PERSPECTIVA DA EXECUÇÃO FISCAL FEDERAL” e “II – AS ANÁLISES E AS PROPOSTAS: O APRIMORAMENTO DA JURISDIÇÃO PELO REDESENHO DE PAPÉIS INSTITUCIONAIS, MODELOS PROCESSUAIS E GESTÃO”.

Os organizadores declararam explicitamente que o escopo da publicação “é, por meio de análises teóricas feitas por juristas de diferentes áreas, convidar os interessados para um exercício de diálogo acadêmico a partir de dados empíricos” (CUNHA; SILVA, 2013, p. 15).

O gráfico 1, do anexo B-17, aponta, considerando a distribuição de execução fiscal segundo o exequente, que: 50,3% são movidas pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, 36,4% pelos Conselhos de Classe, 8,9% pela Procuradoria Geral Federal e 4,4% por “outros” (CUNHA; SILVA, 2013, Anexo B-17, p. 331).

O gráfico 2, do anexo B-18, aponta, considerando a distribuição dos processos de execução fiscal segundo a natureza da cobrança, que: 37,3% referem-se a créditos dos Conselhos de Classe, 27,1% à contribuição, 25,3% a imposto, 10,1% a “outros” e 0,2% “não informado” (CUNHA; SILVA, 2013, Anexo B-18, p. 332).

Apurou-se que o custo médio total provável de um processo de execução fiscal médio – PEFM (tipo ideal, representativo da média do conjunto de processos de execução fiscal com baixa definitiva em 2009)¹ é de R\$ 4.685,39 (CUNHA; SILVA, 2013, Anexo B-17, p. 331).

Observação digna de nota é que os conselhos das profissões liberais movimentam a máquina judiciária para cobrança do valor médio de R\$ 1.540,74, enquanto o valor médio cobrado por executivo fiscal é de R\$ 22.507,51 (CUNHA; SILVA, 2013, Anexo B-25, p. 339).

A esse respeito, José Irivaldo A. O. Silva e Ailton Souza (2013, p. 45), tecem as importantíssimas considerações no sentido de que grande parte das execuções

fiscais destinam-se à cobrança de anuidades ou semestralidades dos profissionais liberais, concluindo que os valores arrecadado em tais ações não justificam o acionamento da máquina judiciária, tendo em vista o estimado custo médio de uma execução fiscal para a União (R\$ 4.685,39) (SILVA; SOUZA, 2013, p. 51).

Em tal cenário, sugerem que:

(...) seria, portanto, o caso de desestimular o uso do Poder Judiciário federal para a cobrança de quantias irrisórias, em relação às quais o Estado estará gastando muito mais para arrecadar. Pelo que se pode observar na coleta de dados em campo, em sua maioria, os processos movidos pelos conselhos situam-se nesta categoria (SILVA; SOUZA, 2013, p. 52).

Outra importantíssima constatação é a de que o tempo médio total de tramitação de execução fiscal na Justiça Federal de primeiro grau é de oito anos, dois meses e nove dias (CUNHA; SILVA, 2013, Anexo B-33, p. 347).

Discorrendo sobre a morte lenta da execução fiscal no Brasil, Paulo Eduardo Alves da Silva e Bernardo de Abreu Medeiros (2013, p. 29), ressaltam que, a pesquisa empírica denominada “Custo Unitário do processo de execução fiscal da Justiça Federal (anexo B)”, indica que, ao menos na Justiça Federal, em regra, a execução fiscal não completa o trajeto que lhe é previsto por lei.

Os autores salientam que a análise da tramitação de muitos processos objetivava a cobrança de créditos, na prática, inexecutáveis, por diversos motivos, tais como: a) ajuizamento às vésperas da prescrição e b) encerramento da pessoa jurídica devedora antes da propositura da ação e, alertam, ainda, para desconsideração da verificação da qualidade ou exequibilidade dos créditos antes da propositura da ação (SILVA; MEDEIROS, 2013, p. 35).

Ana Paula Antunes Martins e Elisa Colares (2013, p. 290), discorrendo sobre o “fordismo judiciário”, a Administração do Judiciário no Brasil e os impactos nos processos de execução fiscal, analisam os dados do relatório “Custo Unitário do Processo de Execução Fiscal na Justiça Federal”, com o olhar voltado à transposição de modelos administrativos privados para a Administração Pública, assentando que:

Conhecimentos desenvolvidos na gestão privada, tais como a gestão de processos, a gestão de estoques e a gestão de projetos, estão sendo continuamente apontados como passíveis de satisfatória adaptação à realidade da gestão pública em promover o interesse público aliado à eficiência. No entanto, embora o Judiciário venha buscando aprimorar suas rotinas e atividades fundamentado em certas metodologias da gestão privada, pode-se perceber que, em muitos casos, a forma de implementação pode, de uma vez por todas, minar o efeito positivo da proposta. A preponderância da lógica *top down*, (descendente) em que não há participação dos diferentes agentes no processo de tomada de decisão, dificulta a capilaridade das soluções. Além disso, a junção das novas metodologias com a cultura burocrática e hierárquica tende a gerar problemas de entendimento das propostas, fazendo com que as soluções se tornem distorcidas quando aplicadas ao cotidiano. Por seu turno, vislumbram-se algumas iniciativas sendo tomadas conforme a lógica *bottom up*, (ascendente) mas em circunstâncias pontuais e descoordenadas, ou seja, sem troca de experiências entre os agentes ou sem um controle sobre o impacto final destas ações (MARTINS; COLARES, 2013, p. 290).

As autoras ponderam que, embora não se possa ignorar o custo envolvido no andamento de um processo, as metas de nivelamento do Poder Judiciário estabelecidas pelo CNJ (como a meta 3 de 2010, relativa à redução de pelo menos 20% do acervo de execuções fiscais) exteriorizam a concepção de que eficiência na gestão pública pode ser avaliada como um bem e não como um serviço (MARTINS; COLARES, 2013, p. 291).

Entendem evidenciadas pela pesquisa em comento a predominância de práticas de rotina cartorárias meramente operacionais e repetitivas, que passam a ser de responsabilidade de funcionários específicos tornando-os especialistas em atividades repetitivas (MARTINS; COLARES, 2013, p. 294), impedindo-os de desenvolver uma visão global do processo, reproduzindo uma linha de produção “fordista”, o que consideram inadequado, pois:

A pesquisa do Ipea caracterizou de modo contundente o elemento mecanicista típico do fordismo quando observou que, em geral, os servidores estão alienados do processo como um todo, pois, em muitos casos, apresentam desconhecimento do andamento anterior e posterior do processo. Como resultado disto, encontrou-se uma série de graves equívocos no andamento da ação, explicados por prováveis simples descuidos no armazenamento dos processos físicos nas prateleiras ou na juntada de documentos comprobatórios (MARTINS; COLARES, 2013, p. 292).

4 A JURIMETRIA COMO IMPORTANTE INSTRUMENTO AUXILIAR À OTIMIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

É evidente que a jurimetria tem sido aplicada como instrumento na coleta e análise de dados estatísticos pelo Conselho Nacional de Justiça, mediante parcerias para elaborações de estudos específicos, como o da Execução Fiscal, por exemplo, e, majoritariamente, possibilitando ao Departamento de Pesquisas Judiciárias a elaboração dos Relatórios *Justiça em Números*, compostos por dados que constituem a principal fonte estatística que o CNJ e os Tribunais utilizam para sua atuação institucional, conforme destacado pelo Ministro Ricardo Lewandowski na apresentação do Relatório *Justiça em Números* de 2014, ano base 2013^{VII}

Notadamente, com base nos dados estatísticos e na aplicação da jurimetria, o CNJ elaborou o documento denominado “ESTRATÉGIA JUDICIÁRIO – 2020”, fixando os macro desafios do Poder Judiciário com base no período 2015-2020, relativamente à efetividade na prestação jurisdicional, partindo das tendências atuais^{VIII} e estabelecendo um cenário desejado^{IX}, com vistas à garantia dos direitos da cidadania^X.

Referido documento é integrado pelo “Glossário dos Macro desafios do Poder Judiciário 2015-2020” que na parte relativa aos “PROCESSOS INTERNOS” apresenta os seguintes itens: 1) combate à corrupção e à improbidade

^{VII} *Justiça em números 2014; ano-base 2013/Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2014. Disponível em <ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica_em_Numeros/relatorio_jn2014.pdf>. Acesso em 13 abr. 2015.*

^{VIII} Incentivos às soluções alternativas de litígio; Aumento da quantidade de julgados; Julgamento de processos mais antigos; Melhoria no sistema criminal; Profissionalização da gestão; Intensificação do uso da tecnologia da informação; Probidade e combate à corrupção.

^{IX} Justiça mais acessível; Desjudicialização; Descongestionamento do Poder Judiciário; Probidade Pública; Justiça tempestiva; Garantia da legitimidade do sistema eleitoral; Maior racionalização do sistema judicial; Melhoria do sistema de segurança pública; Valorização profissional; Melhoria da qualidade do gasto público; Equalização das estruturas de 1º e 2º Grau de Jurisdição; Disseminação da “Justiça Eletrônica”.

^X

Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques//arquivo/2015/03/7694a9118fdabdc1d16782c145bf4785.pdf>. Acesso em 13 abr. 2015.

administrativa; 2) celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; 3) adoção de soluções alternativas de conflito; 4) Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; 5) impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas; 6) aprimoramento da gestão da justiça criminal e 7) fortalecimento da segurança no processo eleitoral.

É compreensível que todo o retrato numérico do Poder Judiciário brasileiro, exposto nos Relatórios do Conselho Nacional de Justiça e subsequentes metas de produtividade estabelecidas, exerçam pressão sobre a Administração Judicial que, ao invés de se pautar pela regularidade pode, no calor do momento, primar pela velocidade desenfreada na condução dos processos.

Rodolfo de Camargo Mancuso (2015, p. 182) adverte que na tentativa de acompanhar o crescente número de processos, o Poder Judiciário foi sendo direcionado à implementação de uma política de natureza quantitativa, focando na equação segundo a qual quanto maior o número de processos, maior deve ser o número de juízes e servidores e maior a informatização, enfim, mais custeio.

Referido autor destaca que, embora tais procedimentos possam, em números absolutos, reduzir o acervo de processos, não atacam a questão judiciária nacional propriamente dita, deixando de mirar nas causas do problema, findando, tais técnicas como “tentativas de *administrar* ou até mesmo *eliminar* processos” sem enfrenta-los de maneira tecnicamente consistente a fim de preservar o devido processo legal (MANCUSO, 2015, p 182).

Nesse sentido, pontua acertadamente que:

O trato massivo de processos, na verdade, assesta as baterias contra os efeitos do fenômeno – a crise numérica de processos deixando sem diagnóstico, e, pois, sem remédio eficaz, a causa, seja ela próxima - incluída a chamada judicialização do cotidiano – ou remota, a saber, a cultura demandista, à sua vez insuflada por uma equivocada colagem entre “demanda por justiça estatal” e “manifestação da cidadania” (MANCUSO, 2015, p. 182; NUNES, 2016, p. 119).

A Administração da Justiça, a movimentação processual e a condução dos atos praticados e decisões proferidas devem visar à solução do direito material

controvertido e não apenas ao equilíbrio estatístico, considerando-se “entradas” e “saídas” como se o objeto tratado consistisse em meros lançamentos contábeis, numa linha de produção mecanicista, “fordista”.

Vale lembrar que, no atual estágio, as pesquisas do Conselho Nacional de Justiça refletem metodologias quantitativas, pois o grau de dificuldade de cada demanda ainda não está refletido em seus relatórios, razão pela qual deve-se ter cautela, uma vez que, em linhas gerais, a estatística aplicada ao Direito compromete-se a apontar o perfil quantitativo dos dados analisados ficando ao encargo da política Legislativa, Judiciária e Administrativa o tratamento qualitativo das questões exteriorizadas no retrato dos dados contidos nos relatórios em comento.

Desse modo, toda diligência deve ser empregada para que a Jurimetria, de instrumento evidenciador da situação jurídica e fornecedora de subsídios para uma melhor Administração da Justiça, seja desvirtuada mediante sua aplicação puramente finalística, representando um “ranking” numérico de eliminação de processos sem solução de conflitos.

Não se pode olvidar que o processo não é um fim em si mesmo e, portanto, tal raciocínio deve ser aplicado à Jurimetria, instrumento que se propõe a “entender como a ordem jurídica funciona na prática” (MANCUSO, 2015, p 182).

Embora tenhamos vislumbrado diversos aspectos positivos da aplicação da jurimetria como importante instrumento auxiliar à otimização da prestação jurisdicional, pois é preciso identificar e quantificar o problema para planejar soluções, não podemos olvidar que as demandas representam, ao fim e ao cabo, interesses de *peçoas*, indivíduos com interesses particulares que, a despeito do excessivo volume de processos e da necessidade de agrupamento das lides por classes, não podem ter suas pretensões analisadas de forma genérica e impessoal, tornando longínquo e frio o olhar do julgador, único componente capaz de conferir humanização às soluções dos litígios e que jamais poderá ser substituído por fórmulas, teoremas matemáticos ou programas de computador.

CONCLUSÃO

A eliminação da morosidade da prestação jurisdicional, sem perder de vista que a razoável duração do processo é uma expressão de sentido amplo que merece grande prudência em sua aplicação, é, sem dúvida, uma reivindicação social que impõe um grande desafio para o Poder Judiciário.

As reformas introduzidas no texto constitucional por intermédio da Emenda nº 45/2004 estabeleceram o controle externo do Poder Judiciário ao instituir o Conselho Nacional de Justiça (art. 92, I-A), formatando sua composição e atribuindo-lhe competências (art. 103-B), dentre as quais, neste breve estudo, destacam-se as previstas no §4º, incisos VI e VII, do art. 103-B, da Constituição Federal, que impõem ao CNJ o dever de elaborar relatórios estatísticos semestrais sobre processos e sentenças prolatadas por unidade da Federação, assim como, relatório anual destinado a direcionar as estratégias a serem adotadas pelo Poder Judiciário na condução da atual situação de crise, sobretudo quanto à demora na entrega da prestação jurisdicional.

Estabeleceu-se um liame objetivo entre o empirismo, o pragmatismo e o realismo jurídico, enquanto correntes filosóficas que se afinam com a jurimetria, no concernente ao estudo da realidade fática, empírica, sob um ângulo consequencialista (emprego da razão prática voltada a obtenção de soluções ao contexto e às consequências desejadas).

Foram considerados os aspectos positivos do emprego das estatísticas como instrumento auxiliar de identificação de problemas e direcionamento das estratégias para equacionamento das dificuldades da gestão do conhecimento no DTI do MPDFT e da movimentação e custo-benefício das execuções fiscais da União, com especial atenção aos maiores litigantes do referido sistema judicial.

Contudo, não se ignora que o emprego puro e frio das ferramentas matemáticas e a busca frenética por uma celeridade irrefletida, como numa linha de produção fordista, fragmentada e “mecanizada” poderiam resultar numa prestação jurisdicional massificada e insatisfatória para o jurisdicionado.

Outra questão importante discutida foi a indagação quanto ao real sentido e alcance da expressão tempo de razoável duração do processo, constatando-se que tão importante quanto à observância dos prazos legais e a eliminação da paralisação dos processos aguardando a prática de atos como expedição de mandados, por exemplo, e a prolação de despachos, é identificar as demandas que por sua complexidade e especificidades devem ter atenção diferenciada e tempo maior de análise.

Nesse contexto, tem-se que a jurimetria revelou-se instrumento importante para o diagnóstico e sugestões de medidas para a gestão do conhecimento no DTI do MPDFT, para a verificação da situação das execuções fiscais da União possibilitando um panorama capaz de orientar medidas para redução dos problemas encontrados. Além disso, constatou-se que a gestão da justiça corporificada no gerenciamento de processos e mapeada pela jurimetria, demonstrou que a estatística aplicada ao Direito apresentou-se como ferramenta auxiliar deveras relevante na condução das peculiaridades da tramitação processual, não apenas quanto aos macro desafios do Poder Judiciário para o período de 2015-2020, mas também, às práticas judiciais que direcionam o fluxo dos processos nos cartórios judiciais a fim de que contribuam para a celeridade processual.

REFERÊNCIAS

ALVES, Paulo Eduardo da. **Gerenciamento de Processos Judiciais**. São Paulo: Saraiva. 2010. p. 21.

ARENHART, Sérgio Cruz. **Manual do Processo de Conhecimento**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

BARBOSA MOREIRA, José Carlos. **O futuro da justiça: alguns mitos**. Revista de Processo nº99. São Paulo: RT, 2000. p.141-150.

BARROSO, João Batista. **Razoável duração do processo civil**. Disponível em: <http://ww3.lfg.com.br/artigos/Blog/RAZOAVELDURAÇÃOODOPROCESSOCIVIL_JOAOBARROSO.pdf> Acesso em: 04 nov. 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. IPEA, Rio de Janeiro: 2012. p. 3. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=13724> Acesso em: 08 set. 2016.

_____. **CASOS REAIS DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**. IPEA, Brasília: março/2014. p. 5. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=21778> Acesso em: 17 de set. 2016.

CAHALI, Claudia Elisabete Schwerz. **O Gerenciamento de Processos Judiciais - Em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. Coleção Andrea Proto Pisani. Coordenação Ada Pellegrini Grinover, Petronio Calmon. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2013, p. 38.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo. GRINOVER, Ada Pellegrini. DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 24ª edição. São Paulo: Editora Malheiros, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2014; ano-base 2013**/Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <[ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica em Numeros/relatorio_jn2014.pdf](ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica%20em%20Numeros/relatorio_jn2014.pdf)> Acesso em: 13 abr. 2015.

_____. Panorama do acesso à justiça no Brasil, de 2004 a 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisasjudiciarias/Publicacoes/relat_panorama_acesso_pnad2009.pdf> Acesso em: 30 nov. 2014.

COUTO, Mônica Bonetti. A duração razoável do processo como direito fundamental no Brasil: mecanismos e alternativas à sua implementação. In: BAEZ, Narciso Leandro Xavier; NERY DA SILVA, Rogério Luiz; SMORTO, Guido. **Os desafios dos Direitos Humanos Fundamentais na América Latina e na Europa**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2012, pp. 371-382.

_____. **O papel dos tribunais de cúpula, a missão do STF e a repercussão geral**. In: DE LUCCA, Newton; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro; NEVES, Mariana Barboza Baeta (coord.). **Direito constitucional contemporâneo: homenagem ao professor Michel Temer**. São Paulo: Quartier Latin, 2012. p.743-762.

COUTO, Mônica Bonetti; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. **A educação jurídica no Brasil e os meios não contenciosos de solução de conflitos** in SILVEIRA, Vladimir Oliveira da; SANCHES, Samyra Haydêe Dal Farra Napolini; COUTO, Mônica Bonetti (coord.). **Educação jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 369-382.

_____; _____. Poder Judiciário, justiça e eficiência: caminhos e descaminhos rumo à justiça efetiva. **Revista de Doutrina da 4. Região**. Porto Alegre, n. 63, dez, 2014. Disponível em: www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao063/MonicaCouto_SamanthaMeyerPflug.html. Acesso em: 18 abr. 2015.

CUNHA, Alexandre dos Santos; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gestão e Jurisdição: o caso da execução fiscal da União**. Brasília: IPEA, 2013, p. 15. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=17951> Acesso em: 08 set. 2016.

EINSENBURG, José. **Pragmatismo Jurídico**. In Dicionário de Filosofia. Coordenação Vicente de Paulo Barretto. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. p. 656.

EPSTEIN, Lee. KING, Gary. **Pesquisa empírica em direito [livro eletrônico]: as regras de inferência**. Coleção acadêmica livre. São Paulo: Direito GV, 2013. pp. 10-11. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/.../Pesquisa_empirica_em_direito.pdf?1> Acesso em: 27 jul. 2015.

FERNANDES, Dirceu. **A verdadeira filosofia para Descartes em carta prefácio dos Princípios da Filosofia**. Revista Jurídica Luso-Brasileira - RJLB, ano I (2015), nº 5, p. 416. Disponível em: http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/rjlb/2015/5/2015_05_0409_0427.pdf> Acesso em: 17 jul. 2016.

FERREIRA, Fernando Galvão de Andrea. **Realismo Jurídico**. in Dicionário de Filosofia. Coordenação Vicente de Paulo Barretto. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. p. 700.

FIOREZE, Ricardo. **Gestão da tramitação processual nas varas trabalhistas**. Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 2009. pp.31-34. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp117109.pdf>.> Acesso em: 18 set. 2015.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. **Direito e economia: introdução ao movimento law and economics**. Revista Jurídica da Presidência da República, v. 7, n. 73, junho/julho de 2005. p. 1-10. Disponível em:

<<https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/437/431>>
Acesso em: 29 out. 2016.

GRINOVER, Ada Pelegrini. **Novas tendências do Direito Processual**. São Paulo: Forense Universitária, 1990.

HADDAD, Ricardo Nussrala. **A motivação das decisões judiciais e a jurimetria: contribuições possíveis**. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3389.pdf>> Acesso em: 11 nov. 2014.

LOEVINGER, Lee. **Jurimetrics: The new step forward**. Minesota Law Review. Journal of State Bar Association, vol. 33, abril: 1949, nº 05. Disponível em: <<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/mnlr33&div=28&id=&page=>>> Acesso em: 12 nov. 2014.

_____. **Jurimetrics: the methodology of legal inquiry**. *Law and Contemporary Problems*. p. 5-35. Inverno de 1963. Disponível em: <<https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2945&context=lcp>> Acesso em: 01 mai. 2015.

LUCAS, Doglas Cesar. **In Dicionário de Filosofia do Direito**. Coordenação Vicente de Paulo Barreto. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. p. 264-266.

MAILLART, Adriana S. Silva; SANCHES, Samyra Naspolini. **O direito fundamental de acesso à justiça e suas implicações para o direito fundamental ao desenvolvimento**, In: BAEZ, Narciso Leandro Xavier e outros (Org.). **Os desafios dos Direitos Humanos Fundamentais na América Latina e na Europa**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2012, p. 581-600.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas**. São Paulo: RT, 2011. p.131.

MARCATO, Antonio Carlos. **Algumas considerações sobre a crise da justiça** in ZUFELATO, Camilo; YARSHELL, Flávio Luiz (org.). **40 anos da teoria geral do processo no Brasil: passado, presente e futuro**. São Paulo: Malheiros, 2013. p.21-42.

MARINONI, Luiz Guilherme Bittencourt. **O custo e o tempo do processo civil brasileiro**. Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná. V. 37. 2002.

MARINONI, Luiz Guilherme. Direito Fundamental à razoável duração do processo. **Revista Estação Científica. Juiz de Fora**, v. 01, n.04, outubro a novembro/2009. Disponível em:

<<http://portal.estacio.br/media/2654374/artigo%205%20revisado.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

MARQUES, Leonardo Augusto Marinho. **A reforma atordoada: ineficiência, verticalização do ato decisório e desprezo ao direito de ser parte nos novos procedimentos penais** in SILVEIRA, Vladimir Oliveira da; MEZZAROBA, Orides; COUTO, Mônica Bonetti; SANCHES, Samyra Haydeê Dal Farra Napolini (coord.). **Justiça e [o paradigma da] eficiência**. vol. 3. Curitiba: Clássica, 2013. pp.101-114.

MARTINS, Ana Paula Antunes. COLARES. Elisa Sardão. **“FORDISMO JUDICIÁRIO”. A ADMINISTRAÇÃO DO JUDICIÁRIO NO BRASIL E OS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO FISCAL**. In Gestão e Jurisdição: o caso da execução fiscal da União. Organizadores: Alexandre dos Santos Cunha, Paulo Eduardo Alves da Silva. Brasília: IPEA, 2013, p. 290. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_gestaoejurisdiacao.pdf> Acesso em: 12 set. 2016.

MEZZAROBA, Orides. MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da pesquisa no direito**. 6.^a ed. São Paulo: Saraiva, 2014, pp. 134 – 138.

NUNES, Marcelo Guedes. **JURIMETRIA: como a estatística pode reinventar o Direito**. São Paulo: RT, 2016, p. 115-116.

PANTOJA, Fernanda Medina. **Reformas processuais: sistematização e perspectivas**. Revista Eletrônica de Direito Processual. 1^a ed. 2007. pp.144-167. Disponível em: <www.revistaprocessual.com> Acesso em: 19 mar. 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa; GOMES, Conceição. **Geografia e democracia para uma nova justiça**, Revista Julgar, nº 2. 2007. pp. 109-128. Disponível em: <<https://a4ae87cf-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/julgaronline/Home/numeros-publicados/julgar-02---maio-agosto---2007/GEOGRAFIAEDEMOCRACIA.pdf>> Acesso em: 03 mai.2015.

SERRA, Márcia Milena Pivatto. **Como utilizar elementos da estatística descritiva na jurimetria**. ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito da OPET. 10.^a ed., ano IV, julho a dezembro de 2013. p. 156-169. Disponível em: <<http://www.anima-opet.com.br/pdf/anima10/8-marcia-milena-jurimetria-anima10.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2015.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **A “morte lenta” da execução fiscal: isso é necessariamente ruim?** In Gestão e Jurisdição: o caso da execução fiscal da União. Organizadores: Alexandre dos Santos Cunha, Paulo Eduardo Alves da Silva. Brasília: IPEA, 2013, p. 29.

SOUZA, Ailton. SILVA, José Irivaldo A. O. **Quem usa execução fiscal no Brasil? Uma análise do perfil dos atores dos processos de execução fiscal na Justiça Federal.** In **Gestão e Jurisdição: o caso da execução fiscal da União.** Organizadores: Alexandre dos Santos Cunha, Paulo Eduardo Alves da Silva. Brasília: IPEA, 2013, p.45. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=17951> Acesso em: 08 de set. 2016

THEODORO JUNIOR, Humberto. **Direito Fundamental à razoável duração do processo.** ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito da OPET. 2ª ed, vol. II. p. 100-122. Disponível em: http://www.anima-opet.com.br/segunda_edicao/Humberto_Theodoro_Junior.pdf>. Acesso em: 04 nov.2014.

ZABALA, Filipe Jaeger; SILVEIRA, Fabiano Feijó. **Jurimetria: estatística aplicada ao direito.** Revista Direito e Liberdade, Natal, v. 16, n. 1, p. 87-103, jan./abr. 2014. Quadrimestral. Disponível em: http://www.esmarn.tjrn.jus.br/revistas/index.php/revista_direito_e_liberdade/article/view/732/596> Acesso em: 01 mai. 2015
