

A litigiosidade como fenômeno complexo: quanto mais se empurra, mais o sistema empurra de volta

TAÍS SCHILLING FERRAZ

Doutora em Ciências Criminais e Mestre em Direito (PUC-RS). Professora do Mestrado em Direito (Enfam).

Artigo recebido em 14/6/2022 e aprovado em 13/10/2022.

SUMÁRIO: 1 *Introdução* • 2 *O comportamento das curvas da litigiosidade e da produtividade* • 3 *A litigiosidade como fenômeno complexo* • 4 *Intervenções com potencial de alavancagem* • 5 *Conclusão* • 6 *Referências*.

RESUMO: O artigo tem por objetivos investigar o fenômeno da litigiosidade e avaliar se está sendo retroalimentado e intensificado pelo modelo linear pelo qual o Judiciário dá tratamento aos conflitos. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, a partir de revisão de literatura e coleta de dados secundários. O trabalho inicia com a avaliação, em série histórica, dos índices de judicialização e de recorribilidade, colhidos dos relatórios produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça e do Supremo Tribunal Federal. Na sequência, à luz da pesquisa bibliográfica, confrontam-se os dados sobre litigiosidade com os pressupostos teórico-metodológicos do pensamento sistêmico, para identificar possíveis efeitos tautológicos e amplificadores sobre a litigiosidade, decorrentes da maneira reativa pela qual o Judiciário opera diante de novos casos e recursos. Ao final, o artigo propõe a intensificação no uso de estratégias específicas, com maior potencial de alavancagem na prevenção e no tratamento do fenômeno.

PALAVRAS-CHAVE: Litigiosidade • Judiciário • Pensamento Sistêmico • Recursividade • Arquétipos de sistema.

Litigation as a complex phenomenon: the more you push, the more the system pushes back

CONTENTS: *1 Introduction • 2 The behavior of litigation and productivity curves • 3 Litigation as a complex phenomenon • 4 Leverage potential approaches • 5 Conclusion • 6 References.*

ABSTRACT: The article aims to investigate the litigation phenomenon and evaluate if it has been fed back and intensified by the linear model, whereby the Judiciary system addresses conflicts. The methodology used is bibliographic research, based on literature review and secondary data collection. The work starts by evaluating, in a historic approach, the judicialization of new cases and appeal rates, taken from reports produced by the National Council of Justice and the Supreme Court. Then, based on bibliographic review, the study confronts the data on litigation with *the systemic thinking* theoretical and methodological assumptions, to identify possible tautological and amplifying effects over litigation, resulting from the reactive way through which the Judiciary operates when facing new cases and appeals. At the end, the article proposes the intensification of specific strategies with greater leverage potential to prevent and treat litigation.

KEYWORDS: Litigation • Judiciary • Systemic Thinking • Recursion • Systems Archetypes

Le contentieux comme phénomène complexe: plus vous poussez, plus le système repousse

SOMMAIRE : 1 Introduction • 2 Le comportement des courbes de productivité e de litiges • 3 Le contentieux comme phénomène complexe • 4 Approches à effet de levier • 5 Conclusion • 6 Références.

RÉSUMÉ: L'article enquête sur le phénomène du contentieux, en évaluant s'il a été réinjecté et intensifié par le modèle linéaire, selon lequel le système judiciaire traite les conflits. La méthodologie utilisée est la recherche bibliographique, basée sur la revue de la littérature et la collecte de données secondaires. Le travail commence par évaluer, dans une approche historique, la judiciarisation des nouvelles affaires et les taux d'appel, tirés des rapports produits par le Conseil National de la Justice et la Cour Suprême. Passant par une revue bibliographique, l'étude confronte les données sur le contentieux avec les hypothèses théoriques et méthodologiques de la pensée systémique, pour identifier les éventuels effets tautologiques et amplificateurs sur le contentieux, résultant de la manière réactive par laquelle le pouvoir judiciaire opère face à de nouvelles affaires et appels. Enfin, l'article propose l'intensification de stratégies spécifiques qui potentialisent le plus la prévention et le traitement des litiges.

MOTS CLÉS : Contentieux • Judiciaire • Pensée systémique • Récursivité • Archétypes de systèmes.

1 Introdução

Ainda chegam até ao Supremo Tribunal Federal e ao Superior Tribunal de Justiça, por diversas vias processuais, questões como discussões entre vizinhos, busca e apreensão de animais de estimação, furto de galinhas, furto famélico, responsabilidade civil por erro veterinário, disputa sobre o vencedor de campeonato de futebol, dentre muitas outras.¹

Parte desses litígios sequer alcança decisão de mérito nas cortes superiores, mas exige de seus ministros, no mínimo, decisões em juízo de admissibilidade, geralmente sucedidas de agravos internos ou regimentais, embargos de declaração e de divergência, gerando, portanto, forte recorribilidade.

Isso se soma à tendência de judicialização de toda a sorte de conflitos, revelada no volume de casos novos que, a cada ano, aportam no Judiciário. No ano de 2020 ingressaram 25,8 milhões de processos. Proporcionalmente à população, para cada grupo de 100 mil habitantes, em média, 10,6 mil ingressaram com uma ação judicial (CNJ, 2021a, p. 103). O fenômeno da repetição de demandas no Brasil não encontra precedentes em qualquer lugar do mundo. A atomização dos conflitos favorece soluções contraditórias e, com elas, reduz-se a segurança jurídica, gerando-se mais litigiosidade.

Um primeiro olhar para essas situações convida ao raciocínio de que é muito fácil movimentar a máquina judiciária, recorrer de qualquer decisão, bem como chegar aos tribunais superiores. Num Brasil em que sobejam normas positivadas na Constituição e em matéria infraconstitucional, é relativamente simples encontrar uma questão jurídica com perspectiva de acesso aos tribunais superiores pelas mais diversas vias processuais, entre recursos, incidentes e ações originárias individuais ou não.

A solução que comumente se vislumbra, frente a tal forma de litigiosidade, é a criação de mecanismos com potencial para restringir o acesso e acelerar as decisões.

1 Dentre julgados representativos desse fenômeno, podem ser citados, no Supremo Tribunal Federal, o HC 82895, Rel. Marco Aurélio, Primeira Turma, julgado em 24/06/2003; o ARE 1237124 AgR, Rel. Dias Toffoli (Presidente), Tribunal Pleno, julgado em 20/12/2019; o RHC 105919, Rel. Ayres Britto, Segunda Turma, julgado em 23/11/2010; o HC 115850 AgR, Rel. Luiz Fux, Primeira Turma, julgado em 24/09/2013; o HC 121903, Rel. Luiz Fux, Primeira Turma, julgado em 20/05/2014 e o RE 950717, Rel. Marco Aurélio, Primeira Turma, julgado em 26/11/2018. No Superior Tribunal de Justiça, dentre outros, são representativos os casos do AgRg no AREsp 860.101/MG, Rel. Reynaldo Soares da Fonseca, Quinta Turma, julgado em 17/05/2016 e do AgInt no AREsp 1736749/RJ, Rel. Raul Araújo, Quarta Turma, julgado em 09/08/2021.

Esse pensamento conduz à produção de normas limitando recursos, criando pressupostos específicos e mais rígidos de admissibilidade, prevendo sanções processuais para o seu uso abusivo; dele também decorre a necessidade de produção de precedentes em série; de jurisprudência defensiva e súmulas restritivas de recurso, assim como a idealização e a execução de medidas de racionalização de rotinas judiciárias, estas a buscarem maior eficiência na resolução dos litígios.

É interessante observar, porém, à luz dos dados disponibilizados a cada ano, que tais medidas, avaliadas historicamente, não reduziram a judicialização e a litigiosidade recursal.

Várias iniciativas para fazer frente ao fenômeno da litigiosidade obtêm efeitos por períodos determinados. No entanto, em médio e longo prazos, não se mostram sustentáveis. Quanto mais se empurra, mais o sistema parece empurrar de volta, um comportamento que parece reproduzir um dos padrões sistêmicos dos fenômenos complexos, o chamado feedback de compensação. Este princípio explica que intervenções bem-intencionadas podem provocar reações não previstas, que culminam, muitas vezes, por eliminar os benefícios da intervenção (SENGE, 2013, p. 118).

Este artigo, partindo da observação da curva de casos novos e da curva de produtividade de magistrados e servidores, busca identificar padrões de comportamento, propondo-se a avaliar a hipótese de que as curvas estejam relacionadas de forma tautológica, cogitando da possibilidade de que o aumento da capacidade de reação ao volume de processos, associado à própria forma como se dá tratamento aos conflitos no Judiciário, possa não apenas refletir os resultados dos esforços para julgar maior número de processos do que os distribuídos a cada ano, como também estar alimentando, em alguma medida, o fenômeno da litigiosidade.

Para atingir os objetivos, utiliza-se, como metodologia, a pesquisa bibliográfica, com base em revisão de literatura e pesquisa de dados secundários extraídos do Relatório “Justiça em Números”, publicado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021a) e do Relatório de Atividades do Supremo Tribunal Federal (STF, 2020).

O estudo investiga o fenômeno da litigiosidade sob os pressupostos teórico-metodológicos do pensamento sistêmico, em especial, o princípio da recursividade e o arquétipo sistêmico da transferência de responsabilidade. Sem pretensão de esgotamento de tão vasto tema, busca-se identificar interações entre elementos aparentemente independentes, avaliando os dados sobre judicialização e recorribilidade e identificando, à luz dos referidos pressupostos da abordagem

sistêmica dos fenômenos, conexões com a forma reativa pela qual o Judiciário vem operando diante de novos casos e recursos, bem como possíveis efeitos amplificadores da tendência, cada vez maior, de se entregar ao Poder Judiciário a solução de toda a sorte de conflitos, em um movimento exponencial. Ao final, são apontadas possíveis estratégias de maior alavancagem para o tratamento da litigiosidade.

2 O comportamento das curvas da litigiosidade e da produtividade

Os dados que vêm sendo captados e consolidados pelo Conselho Nacional de Justiça permitem avaliar, sob diversos aspectos e em série histórica, a resposta do Poder Judiciário à demanda de processos. O comportamento das diversas curvas, especialmente quando consideradas no seu conjunto e nas suas possíveis inter-relações, fornecem algumas hipóteses para investigação.

2.1 Casos novos, carga de trabalho e produtividade

O ano de 2020 finalizou com 75,4 milhões de processos pendentes. Ingressaram no Poder Judiciário 25,8 milhões de casos novos (CNJ, 2019a, p. 102-106).

Embora se trate de um ano atípico, em razão da pandemia de Covid-19, cada magistrado brasileiro, com apoio de suas equipes, da gestão de dados e dos recursos tecnológicos, teve sob sua gestão, no ano de 2020, uma carga de trabalho média de 6.321 processos, tendo alcançado solucionar, em média, 1.643 processos, o que equivale a uma produtividade de 6,5 processos por dia útil ao ano, sem descontar períodos de férias e recesso.

A média da carga de trabalho e de baixados / ano por juiz já chegou a 7.004 e 2.106 casos, respectivamente, no ano imediatamente anterior à pandemia, sendo importante registrar que os dados variam consideravelmente, conforme o ramo da justiça brasileira e nos variados graus de jurisdição (CNJ, 2021, p. 116-120).

Um olhar para a carga de trabalho dos tribunais superiores nos últimos anos, medida pelo CNJ em termos de recorribilidade externa, interna e ações originárias, revela uma consistente tendência de aumento de demanda, com alguns períodos de desaceleração, sendo certo que a produtividade média dos ministros chega a ser maior do que o triplo da produtividade dos magistrados com maior número de procedimentos pendentes e resolvidos a cada ano.

Figura 3. Carga de trabalho e produtividade nos Tribunais Superiores



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2021a (Relatório Justiça em Números 2021)

O CNJ não mede a produtividade do STF, mas os números da Suprema Corte podem ser obtidos em seus próprios relatórios de atividades, dos quais se colhe que seus ministros, entre decisões monocráticas e colegiadas (finais, em recurso interno, interlocutórias, liminares, de sobrestamento ou sobre repercussão geral), proferiram, no ano de 2020, 99.517 decisões (STF, 2021, p. 22).

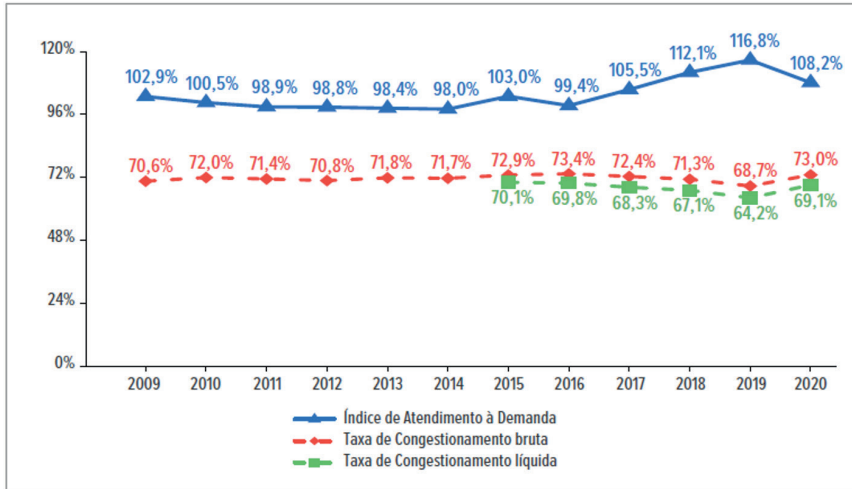
2.2 Taxa de congestionamento

Desde 2012, o quantitativo de processos baixados tem-se aproximado cada vez mais do volume de casos novos, barreira que foi ultrapassada em 2017, tendo-se finalizado 2019 com o melhor índice de atendimento à demanda, indicador que verifica se o tribunal foi capaz de baixar processos pelo menos em número equivalente ao quantitativo de casos novos (CNJ, 2021a, p. 102-109).

Esse dado revela o esforço que vem sendo feito para evitar o aumento nas taxas de congestionamento, representado, em especial, pelo cumprimento da chamada Meta 1 do Poder Judiciário, consistente em julgar maior quantidade de processos

de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente (CNJ, 2021b). Tal dinâmica, porém, ainda que se considere a grande diferença entre os ramos da Justiça e suas instâncias, vem revelando resultados ainda pouco representativos sobre as taxas de congestionamento no Judiciário. Desde que passou a ser calculada, em 2009, quando apontava para o índice de 70,6%, essa taxa já oscilou entre 73,4% (2016) e 68,7% (2019) (CNJ, 2021a, p. 128).

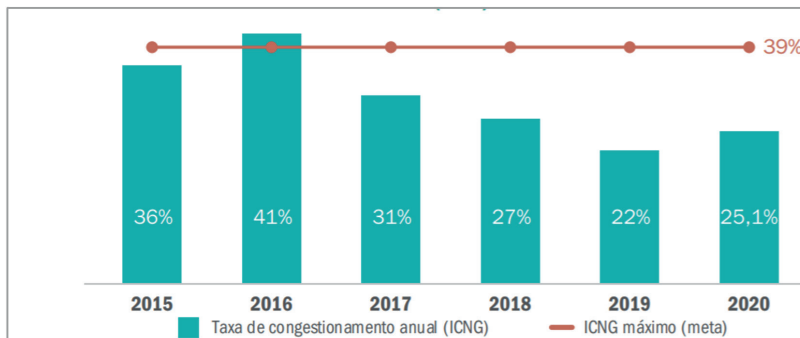
Figura 4. Série histórica da taxa de congestionamento e do índice de atendimento à demanda



Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2021a (Relatório Justiça em Números 2021)

No âmbito do Supremo Tribunal Federal, é possível observar que houve queda bastante representativa, até 2019, no indicador de congestionamento, que mede a vazão de processos no Tribunal, frente à carga de casos novos e de feitos que já estavam no acervo ao início de cada período avaliado (STF, 2021, p. 24).

Figura 5. Série histórica no indicador de congestionamento no STF



Fonte: Supremo Tribunal Federal, 2021 (Relatório de Atividades 2020)

No STF houve redução expressiva, também, do número de novos processos recebidos, o que possivelmente se correlaciona com o forte filtro de admissibilidade da repercussão geral e à própria jurisprudência defensiva da Corte (STF, 2021, p. 22).

Nos demais tribunais superiores, considerado o seu conjunto, o ingresso de casos novos ainda é crescente (CNJ, 2020, p. 95; CNJ, 2021a, p. 107).

2.3 Recorribilidade

O fluxo de recursos e incidentes, tanto os de primeiro grau para o segundo grau, como os do segundo grau para os tribunais superiores (recorribilidade externa) é extremamente elevado, assim como a recorribilidade interna em cada tribunal, a indicar expressiva litigiosidade nas demandas em tramitação. No ano de 2020, o Superior Tribunal de Justiça recebeu 251.985 casos novos recursais, compostos do volume de novos recursos, provenientes das instâncias de base (recorribilidade externa) e do próprio tribunal (recorribilidade interna). No mesmo ano, o Tribunal Superior do Trabalho recebeu 362.689 casos novos recursais (CNJ, 2021, p. 137). O Supremo Tribunal Federal, no ano de 2020, recebeu 49.783 recursos para julgamento, o que equivale apenas à recorribilidade externa, sendo que a taxa de recorribilidade interna foi de 20% (STF, 2021, p. 22 e 42). Em 2020 a recorribilidade interna, dada pela relação entre o número de recursos a serem julgados pelo mesmo tribunal prolator da decisão recorrida e o número de decisões por ele proferidas, superou a externa no âmbito do Poder Judiciário (CNJ, 2021a, p. 135).

Embora se possa observar uma redução da taxa de recorribilidade externa no último ano (CNJ, 2021, p. 139), todas as cortes superiores tiveram incremento na taxa de recursos para o próprio tribunal, fator revelador de forte litigiosidade. Essa taxa é identificada pelo volume, ano a ano, de agravos internos, regimentais, embargos de declaração, infringentes e de divergência que são interpostos. São os recursos interpostos de decisões de um tribunal, dirigidos e julgados pelo próprio tribunal.

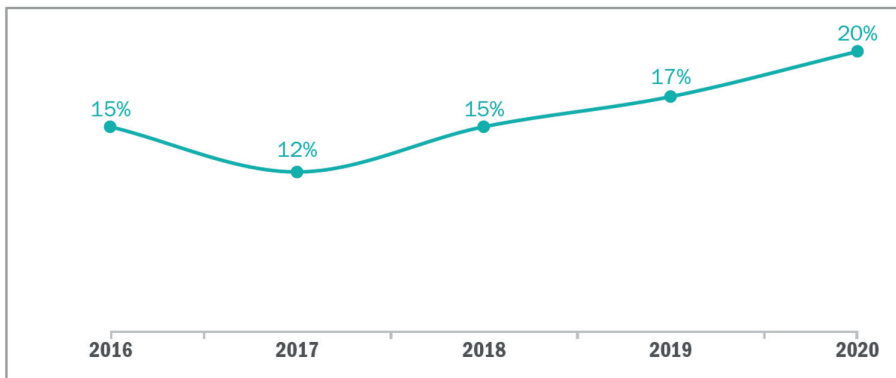
O crescimento talvez possa constituir a reação do sistema aos mecanismos de jurisprudência defensiva adotados em tais tribunais. A negativa de admissibilidade a um recurso especial ou extraordinário nos tribunais de origem, por exemplo, produz agravos aos tribunais superiores (recorribilidade externa) e, ao receber o mesmo tratamento nestes últimos, resulta em sucessivas tentativas de impugnação às decisões, mediante recursos internos. Um exemplo desse tipo de ocorrência pode ser identificado em um julgado do STF, cuja ementa revela que se estava a julgar mediante recursos internos. Essa sucessão de recursos fica evidenciada, por exemplo,

na leitura do caput da ementa de um julgado do STF, que registra que estavam sendo decididos embargos de declaração no agravo regimental nos embargos de divergência nos embargos de declaração no agravo regimental no recurso extraordinário com agravo (STF, 2017). Até o Código de Processo Civil atual, que limitou a quantidade de embargos de declaração de caráter protelatório, prevendo muitas específicas (BRASIL, 2015, art. 1026), era extremamente comum a oposição de sucessivos (e ilimitados) embargos de declaração a partir de uma mesma decisão.

A maior recorribilidade interna identificada nos tribunais está concentrada nos superiores, sendo que, no STJ, no ano de 2020, a taxa alcançou 36,8% das decisões proferidas (CNI, 2021a, p. 140).

Quanto ao STF, a taxa de recorribilidade, relativamente às decisões monocráticas, impugnadas por agravos regimentais e embargos de declaração, infringentes ou de divergência, vem crescendo de forma consistente, desde 2017 (STF, 2021, p. 142).

Figura 6. Série histórica da taxa de recorribilidade interna no STF



Fonte: Supremo Tribunal Federal, 2021 (Relatório de Atividades 2020)

2.4 Avaliando alguns resultados

A análise comparada dos dados anteriores permite constatar que o imenso esforço que vem sendo empreendido pelo Poder Judiciário, para dar tratamento eficiente aos processos, embora esteja resultando em aumento de produtividade, com grandes volumes de decisões proferidas, não vem sendo suficiente para reduzir de forma substantiva as taxas de congestionamento na quase totalidade dos tribunais e órgãos judiciários.

O que vem sendo possível e já vem encontrando limites físicos e emocionais e produzindo riscos para a qualidade das decisões é o cumprimento da meta de

resolver mais processos do que o número de distribuídos a cada ano. Medidas de gestão de pessoas e processos, bem como investimentos tecnológicos, vêm sendo a estratégia adotada para agir sobre os limites, porém, tais iniciativas não podem ser adotadas como fins em si.

É possível, também, constatar que essa mobilização não vem resultando em menor judicialização de conflitos. Na medida em que o Judiciário interpreta o direito e atua sobre as relações jurídicas, com o objetivo não apenas de promover a solução de cada litígio, como também de se alcançar maior pacificação nas relações sociais, coerência e previsibilidade, a expectativa é a de que a grande parte das pessoas possam obter acesso a direitos sem necessidade de ingressar com processos no Poder Judiciário. A decisão judicial contém um discurso dirigido à parte e outro à sociedade, de forma a orientar e dar segurança à conduta social (MITIDIERO, 2013, p. 26).

Os números revelam, historicamente, o crescimento de casos novos, fenômeno que provavelmente não tenha se reproduzido em 2020, em razão das dificuldades de acesso ao Judiciário e à tecnologia durante o período de pandemia.

Não tem havido, ademais, redução de litigiosidade dentro dos processos. Como se observou, as recorribilidades interna e externa são expressivas, resistentes, e a primeira é crescente.

3 A litigiosidade como fenômeno complexo

A litigiosidade é um fenômeno estrutural, multifacetado e multicausal, qualificando-se como um problema complexo, que, por essa razão, resiste a abordagens simplificadoras, mutilantes ou reducionistas. Morin (2005, p. 176) utiliza o termo mutilação ao referir-se à tentativa de simplificar aquilo que é complexo, separando-o por diferentes aspectos ou unificando-os de forma reducionista.

Quando se atua sobre um problema complexo, há uma tendência a identificar e a intervir diretamente sobre as suas partes visíveis, suas exterioridades, as quais, na prática, revelam variados sintomas, originados do comportamento do todo. Para o que aqui se examina, podem ser considerados sintomas de litigiosidade o quantitativo de casos novos / ano, a taxa de congestionamento, o índice de produtividade dos magistrados, as taxas de recorribilidade, dentre outros elementos passíveis de observação e de mensuração.

Fenômenos complexos, como o da litigiosidade, são como organismos vivos, daí a necessidade de abordá-los de forma sistêmica, o que significa ampliar o olhar

para o todo, atentar para as interconexões, por vezes ocultas, dos muitos elementos visíveis e mensuráveis do fenômeno, observá-lo sob diversos aspectos e perspectivas.

A tendência humana, todavia, tem sido usar a lógica fragmentária e cartesiana, tentando dissolver a complexidade dos fenômenos, em busca da simplicidade que estaria escondida nas suas partes, seguindo-se os pressupostos da ciência tradicional. Tomam-se as exterioridades dos fenômenos, os seus elementos mais visíveis, que possam ser cortados e medidos de acordo com as leis da física clássica. Segmentam-se eventos para estudá-los com profundidade, como se isso fosse suficiente, na tentativa de compreender o comportamento do todo e de intervir sobre o fenômeno estudado.

O efeito é que se perde a noção do conjunto e, para além disso, concebem-se soluções para *consertar* aquilo que é visível, atuando-se diretamente sobre os aspectos mais evidenciados, sem a percepção de que há conexões, muitas vezes ocultas, com outros elementos, mais ou menos visíveis. Presume-se que o funcionamento do todo está representado no comportamento de segmentos da realidade.

O resultado tende a ser a produção de efeitos que, embora possam ser mensurados quando avaliados de forma fragmentada, acabam sendo reduzidos, anulados ou até mesmo prejudicam ainda mais o comportamento do fenômeno, além de produzirem para-efeitos indesejados.

3.1 Culpando exterioridades

Autores que adotam a abordagem sistêmica dos fenômenos, como Peter Senge (2013, p. 162) e Donella Meadows (2008, p. 6), alertam para alguns padrões de funcionamento das estruturas de variados problemas complexos, explicando que são como histórias que se repetem. Trata-se dos arquétipos ou armadilhas do sistema.

Um desses arquétipos é o da transferência de responsabilidade. Diante do paradigma cartesiano, a complexidade tende a ser tratada de forma fragmentada. Medem-se as partes dos problemas, seus elementos apreensíveis e atua-se sobre aquilo que elas revelam.

Um desses arquétipos é o da transferência de responsabilidade. Diante do paradigma cartesiano, a complexidade tende a ser tratada de forma fragmentada. Medem-se as partes dos problemas, seus elementos apreensíveis e atua-se sobre aquilo que elas revelam. As exterioridades, esses elementos observáveis, porém, no mais das vezes, são apenas sintomas dos problemas e estão longe de suas causas.

Se faltam, sistematicamente, nas escolas públicas, professores para lecionar no ensino fundamental, contratam-se professores; se o Judiciário tem altas taxas de congestionamento de processos, estabelecem-se metas para reduzi-las.

Não há dúvidas quanto à necessidade de dar tratamento aos sintomas de um problema complexo. Enquanto o organismo enfrenta uma doença, será necessário e, por vezes, fundamental, tratar dos respectivos sintomas. No entanto, esse tratamento é insuficiente e o sintoma não se confunde com o próprio problema enquanto fenômeno maior, cujas causas demandam forte atenção, sob pena de gerarem novos sintomas. Este é o ponto.

Nos exemplos acima, as perguntas a serem feitas, para além de dar algum alívio imediato aos sintomas, são mais abrangentes. No caso do professor, não basta perguntar como resolver o problema da turma X da escola Y, que está sem um docente designado. É preciso perguntar o que levou a isso, quais as interconexões, os fluxos, o propósito das escolhas que foram feitas, nas várias etapas que antecederam esse momento, para que isso não volte a ocorrer.

Veja-se que tratar apenas dos sintomas e contratar emergencialmente professores pode ser muito importante, mas não é uma estratégia direcionada para a fonte dos problemas que produziram os atuais sintomas. Por que sistematicamente faltam professores? O que ocasiona que sistematicamente faltem professores?

No caso do fenômeno da litigiosidade, a pergunta mais importante não é sobre como reagir a ele, mas sobre quais os fatores que, conectados, o estão causando. Enquanto não se atuar sobre essas relações, as causas desses problemas complexos permanecerão ativas e novos sintomas surgirão, seja com o mesmo aspecto, seja por outros caminhos.

Para além disso, a partir de um determinado momento, passa-se a culpar a dificuldade de dar tratamento ao sintoma, como se fosse ele (o sintoma) o grande e único responsável pelo fenômeno. Culpa-se o diretor da escola, que não viabilizou a contratação do professor, deixando turmas de alunos sem o direito à educação; culpa-se o magistrado ou o servidor, porque não está conseguindo reduzir as taxas de congestionamento, deixando os jurisdicionados à espera; culpa-se o advogado, por preferir a judicialização, frente a outras formas de resolver os conflitos.

A sequência disso é a reação. As intervenções virão para atuar diretamente sobre tais formas de atribuir responsabilidade: é a troca do diretor da escola ou a contratação emergencial do professor; é a definição de metas cada vez mais desafiadoras; a cobrança pelas corregedorias; a realização de investimentos cada vez

maiores em tecnologia para aumentar a produtividade; é a criação de mecanismos de restrição de acesso à Justiça.

São soluções de alívio. São como recompensas momentâneas que o sistema permite. Não por outra razão, Rutherford (2018) alerta que algum tipo de recompensa é construído, nas estruturas do sistema, capaz de manter as pessoas contribuindo para perpetuar os problemas. Estar ciente desse mecanismo de recompensa é o primeiro passo para superar os padrões de comportamento do todo.

Talvez, em alguma proporção, todas essas medidas se justifiquem, diante dos danos iminentes que se procura evitar, mas elas não atuam sobre as possíveis origens desses fenômenos e podem, inclusive, agravá-los, quando se observar o todo e sob a forma de um filme e não de uma foto, já que eventos isolados não são representativos do comportamento natural de um sistema. A realidade não cabe na moldura de uma foto.

O pensamento sistêmico alerta para o chamado feedback de compensação, que, nas palavras de Senge (2013, p. 115): “envolve uma defasagem, um lapso de tempo entre o benefício a curto prazo e o prejuízo a longo prazo”. Para o autor:

As intervenções de baixa alavancagem seriam bem menos atraentes se não fosse pelo fato de que muitas realmente funcionam, a curto prazo. Novas casas são construídas. Desempregados são treinados. Paramos de fumar, aliviámos o estresse de nossos filhos e evitamos um confronto com um novo colega de trabalho. (SENGE, 2013, p. 115).

Uma solução sempre parece maravilhosa quando cura primeiro os sintomas, mas o feedback de compensação tende a voltar depois para assombrar (SENGE, 2013, p. 115).

A busca e o tratamento de causas óbvias em um problema crônico, num movimento que pretende reduzir a realidade a um processo com começo e fim, culminam por alimentar o problema.

3.2 A espiral da litigiosidade

As relações de causalidade entre os acontecimentos, no contexto de um fenômeno complexo, não tendem a ser lineares, mas circulares ou mesmo espiralares. Não é possível identificar e isolar um evento do seu contexto, da sua história, para atribuir a ele a condição de causa exclusiva do fenômeno de que ele participa. Daí se colhe o conceito de feedback e a consequente ideia de fluxo recíproco de influência no comportamento dos elementos em um sistema.

Esse ciclo recíproco assume a forma de retroalimentação, que ocorre quando alguma informação gerada pelo sistema retorna ao próprio sistema para influir no seu comportamento; ou de recursão, um movimento que pode ser representado como uma espiral, em que uma informação ou evento produzido atua como produtor do próprio processo que o gerou. A espiral inflacionária é o exemplo trazido por Vasconcelos (2020, p. 115-106): os índices de inflação registram aumento, os especialistas preveem mais inflação, divulgam essas expectativas, os agentes econômicos aumentam os preços e isso produz intensificação do processo inflacionário.

Ao observador, é difícil saber o que é causa e o que é consequência, e essa é mais uma razão para que se abandone a postura cartesiana de buscar culpados específicos para fenômenos complexos. Tal busca está pautada em um modelo de causa e efeito linear e fragmentado.

Aplicado ao fenômeno em estudo, o efeito recursivo (ou recursão) indica que, além de ser desaguadouro da litigiosidade, o Judiciário também a está produzindo, ainda que com pouca percepção de suas próprias contribuições.

3.3 O paradoxo da eficiência

Ao se tornar capaz de julgar um volume de processos cada vez maior e mais rapidamente, é possível que o Judiciário esteja estimulando a litigiosidade, produzindo o chamado efeito bumerangue ou efeito rebote.

Trata-se do paradoxo da eficiência, identificado pelo economista britânico William Jevons, que observou que o aumento da eficiência no uso de determinados recursos produz, como efeito, o aumento pela respectiva demanda.

Esse efeito tem sido constatado em vários cenários por cientistas e por implementadores de políticas públicas. Compreender a natureza desse paradoxo é importante se o que se pretende é alcançar objetivos de forma sustentável.

O efeito também produz uma mudança na identidade de um sistema, que anda de mãos dadas com uma mudança na definição dos atributos relevantes que estavam presentes no desempenho do processo original (GIAMPIETRO; MAYUMI, 2018).

O Poder Judiciário, diante dos desafios históricos relacionados à prestação jurisdicional, em especial o da morosidade, precisou se reinventar, desde que se tornou capaz de enxergar seus próprios dados de demanda e produtividade. O caminho natural e necessário foi estabelecer estratégias para fazer frente ao volume de novos casos e controlar as taxas de congestionamento.

No entanto, a adoção de políticas preponderantemente eficientistas vem cobrando seu preço. É necessário que se avalie em que medida tais políticas vêm aumentando a procura pela prestação jurisdicional e a litigiosidade interna aos processos, o que requer uma ampliação de olhar para as escolhas que vêm sendo feitas.

Não apenas mais pessoas entregam seus conflitos ao Judiciário, que deixou, há muito, de ser a última alternativa, como também novos conflitos surgem, em grande medida porque se vislumbram oportunidades e conveniências na movimentação do Judiciário, num movimento de recursividade.

Por outro lado, escolhas acabam tendo de ser feitas, pelo Judiciário e pelos demais atores processuais, para manter os altos índices de produtividade, as quais geram, em si, novas políticas para a superação de dificuldades, que, talvez, estejam interferindo na própria identidade e razão de ser do Judiciário e, além disso, produzindo litigância interna, refletida nos altos índices de recorribilidade.

Fazer cada vez mais e mais rápido tem consequências sobre a qualidade da entrega. Eficiência não é fim em si.

O crescente interesse em inovação no Poder Judiciário, embora positivo ao abrir caminhos para mudanças na cultura organizacional, proporcionando espaços mais horizontais de ideação, tem gerado uma certa euforia pela mudança, estando, em boa medida, relacionado à perspectiva eficientista de atuação (FERRAZ; MÜNCH, 2021, p. 19). É preciso dedicar mais tempo à reflexão sobre as consequências para a sociedade, em médio e longo prazos, das escolhas que vêm sendo feitas na busca de maior velocidade de resposta às demandas judiciais. Um juízo crítico sobre as iniciativas é necessário para que as soluções encontradas tenham real potencial de transformação, na esteira do que propõe Pavie (2020), ao desenvolver o conceito de inovação responsável.

3.4 A substitutividade da jurisdição e suas consequências

O processo é um espaço de muitas falas. É um cenário estruturado em que, observadas regras, oportunidades e garantias instrumentais, as partes deduzem suas razões, procuram cercá-las de evidências, num ritual que se desenvolve em caminhos preestabelecidos, conforme o tipo de pretensão, em busca da sentença, cuja promessa é trazer solução para um litígio, condicionar algum comportamento, substituir vontades ou resolver se alguém será criminalmente responsabilizado por

um crime. Para cada possível incidente, há um procedimento a ser observado, com regras predefinidas.

Estranhamente, porém, o processo que caminha para uma sentença não é um espaço de escuta. Cada parte lança no processo suas razões, não para que a outra parte as pondere ou delas se convença, mas na tentativa de influenciar o juiz ou um colegiado. Espera-se que o Judiciário a todos escute e que suas decisões sejam seguidas ou, no mínimo, sejam impostas.

Do juiz, espera-se a escuta atenta, a ponderação, a construção do convencimento à luz do melhor direito, da melhor argumentação, da melhor prova e, na falta desta, da adequada aplicação das cartesianas normas sobre o ônus da prova. Espera-se que ele responda, item a item, aos fundamentos trazidos pelo requerente da tutela jurisdicional, ou pela defesa, numa dança argumentativa, norteada por uma pretensa racionalidade.

É de se observar, todavia, que as razões do juiz, quando não conduzem ao objetivo perseguido pela parte, pouco são ouvidas, servindo, quando muito, como motor para justificar os recursos aos tribunais.

Pouco evidenciados no processo, no mais das vezes, estão os reais determinantes dos conflitos e das pretensões cíveis e penais que chegam ao Poder Judiciário. Aquilo que é dito carrega consigo o não dito, que, oculto no discurso, apresentado em linguagem geralmente violenta, trazendo censuras, exortações, acusações, pressuposições, procura atrair a incidência de normas e de precedentes para, ao final, ser representado na sentença.

Para dar a sentença, o juiz vai aos autos. Afinal, o que não está nos autos, não está no mundo. São as regras do jogo. O não dito, ainda que, em alguma medida, possa ser intuído pelo juiz, não receberá atenção, embora esteja nele, no mais das vezes, a verdadeira causa para a existência daquele conflito ou daquele pedido.

A sentença não resolverá o não que não foi trazido a esse cenário estruturado. Estará direcionada ao que possa ter valor jurídico: um pedido e uma resposta, na medida em que fundamentados em normas, princípios, jurisprudência; algumas provas que, lícitas e legitimamente produzidas, sejam capazes de demonstrar a existência ou inexistência de fatos, que não necessariamente serão os que motivaram o conflito subjacente e não dito; alguns argumentos construídos à luz da racionalidade; algumas presunções legais.

Há uma substituição das consciências que não se fizeram presentes no conflito de base. Entrega-se a um juiz a solução. Ela virá. E porque o processo não

deu espaço ao tratamento do conflito de base, o mais provável é que a solução alimente o conflito.

Isso pode ocorrer entre pessoas que mantêm um vínculo anterior ao conflito, como também no caso inverso. Em ambas as hipóteses, por diferentes fatores, observa-se um efeito recursivo.

Uma controvérsia entre familiares, amigos ou colegas de trabalho, diante da judicialização e de todas as oportunidades que o processo oferece, tenderá a se acirrar ao longo da tramitação, com recursos a cada decisão, uso de linguagem violenta, num movimento de ação e reação espiralar, típico dos conflitos. Quando sobrevier a decisão definitiva, a consequência será frustrar as expectativas de uma das partes ou mesmo de ambas, contribuindo-se, ainda mais, para que o conflito se amplie, porque suas reais causas não estão recebendo a necessária atenção.

O modelo tradicional de tratamento dos conflitos judicializados não tem a expectativa de que o vencido seja convencido, mas de que se submeta à decisão. Há uma presunção de que a sentença encerrará o litígio. A possibilidade de que esse mesmo conflito gere novas controvérsias, porém, é altíssima, assim como a perspectiva de nova judicialização, para tratamento de outros sintomas do mesmo conflito, cujas causas estão ativas.

Na situação em que as partes não mantêm um vínculo anterior, o efeito recursivo também acontece. Aqui, o fenômeno parece ser ainda mais complexo. Numa relação comercial entre consumidor e fornecedor de serviço, a judicialização introduz alguns ingredientes que favorecerão o efeito recursivo. Para a empresa, surge a avaliação de risco: se eu reconhecer a procedência do pedido, terei que atender a todos os que estão na mesma situação? A tendência será não admitir possibilidade de acordo, adotando uma defesa formal, baseada em elementos essencialmente jurídicos, para uma questão que talvez fosse econômica, social ou mesmo algo mais simples. Essa empresa recorrerá, indefinidamente, de qualquer decisão que a desfavoreça, num movimento gerador de mais e mais litigância. Para o particular e seu representante judicial, virá a convicção de que, contra uma empresa, uma organização, uma instituição, não há solução fora do processo judicial.

No processo criminal, os efeitos não são muito diferentes. A ausência de espaços para a verdadeira escuta do acusado de um crime, para além das circunstâncias que cercam de forma mais imediata, a causalidade entre sua ação e o resultado – que são investigadas apenas para fins de responsabilização penal –, acaba por dificultar um processo de autorresponsabilização.

Essa ausência de oportunidade para reflexão provoca racionalizações por aquele que cometeu um crime, na tentativa de conseguir conviver com as consequências do seu comportamento. Segundo Zehr (2008, p. 48-49), ele acaba acreditando que o que fez não é tão grave, procurando colocar a culpa em outras pessoas, nas instituições e até na vítima, de quem, inclusive inconscientemente, procura se afastar. Isso abre a porta para a repetição da mesma conduta ou de outra atitude desviante.

Também a vítima ou seus familiares, por não serem ouvidos, salvo na busca de elementos para apuração do crime, não encontram oportunidade para expressar e dar tratamento ao trauma experimentado, alimentando, com isso, variados sentimentos, desde medo e impotência até desejo de vingança.

Como se pode perceber, a forma de dar tratamento aos conflitos e fatos entregues ao Judiciário pode estar contribuindo para o aumento da litigiosidade.

E o paradoxo é: o que se espera do Judiciário é a pacificação das relações sociais.

4 Intervenções com potencial de alavancagem

Senge (2013, p. 21) explica que, adotada a perspectiva sistêmica na observação de um fenômeno, pequenas e pouco perceptíveis mudanças podem produzir grandes resultados. O desafio está em identificar onde reside a maior alavancagem.

A busca de pontos de alavancagem não é uma cruzada em busca de soluções mágicas. Na complexidade, é fundamental reconhecer que muitos problemas não podem ser definitivamente solucionados e talvez se tenha que aceitar a ideia de tratá-los, admitindo-se trabalhar com incertezas e com a necessidade de monitoramento e de correções periódicas de rumo.

No entanto, alguns pontos parecem ter especial função na alavancagem dos sistemas. A dificuldade de percebê-los é que são contraintuitivos. Um desses pontos relaciona-se ao crescimento.

Forrester (*apud* MEADOWS, 2008, p. 145-146), ao procurar responder de que forma problemas graves de pobreza e fome, destruição do meio ambiente, deterioração das cidades, escassez de recursos e desemprego estariam relacionados e como solucioná-los, desenvolveu um modelo e indicou um ponto de alavancagem: crescimento. Explicou que o crescimento da economia tem tanto custos como benefícios e que a tendência é não dar valor aos custos. Defendeu em seu modelo, então, um crescimento menos acelerado, diferentes estratégias de crescimento e, em alguns casos, crescimento negativo.

A estratégia que tradicionalmente foi adotada, na tentativa de responder à judicialização de conflitos e à recorribilidade, foi reativa, apostando-se em um correspondente crescimento da capacidade de trabalho, aumento de cargos e funções no Judiciário, de estrutura física e tecnológica.

Embora esse crescimento tenha resultado em aumento de produtividade – as curvas do relatório Justiça em Números, do CNJ o registram –, os custos são amplos e duradouros, não apenas em termos de recursos econômicos a financiar o funcionamento da máquina judiciária. Dentre tais custos estão, entre outros, o correspondente aumento em todos os sistemas que com o Judiciário interagem, aí consideradas as procuradorias dos entes públicos, o Ministério Público, a Defensoria Pública, a advocacia, as estruturas policiais e periciais, judiciais, com reflexos em uma correlacionada dependência cada vez maior no Judiciário para a solução de conflitos.

Daí que, contraintuitivamente, talvez se deva trabalhar na perspectiva de tornar o Judiciário menos necessário, atuando na prevenção dos conflitos. Embora em curto prazo os efeitos dessa atuação não sejam largamente perceptíveis, em longo prazo é possível interferir sobre as estruturas que mantêm o sistema em constante retroalimentação.

4.1 A estrutura do sistema: interconexões

A abordagem sistêmica pressupõe ter presente o que significa um sistema. Adota-se, aqui, a definição de Meadows (2008, p. 3), para quem, um sistema é um conjunto de elementos interconectados, dirigido a alcançar um propósito ou uma função.

Intervenções capazes de efetivamente produzir mudanças sobre um fenômeno complexo, não serão, de regra, as direcionadas aos seus elementos visíveis, mas as que alcançam sua estrutura, na qual residem interconexões entre os elementos e seus propósitos ou funções.

A associação com a biologia, aqui, também auxilia na compreensão. Interações entre os componentes e os processos determinam as propriedades de uma unidade viva. Não é possível haver mudança de organização e o sistema permanecer o mesmo (MATURANA, 1997).

Meadows (2008, p. 11) traz o exemplo de um time de futebol que, como um sistema, seus elementos são os jogadores, o treinador, o árbitro, o campo, a bola. As regras do jogo determinam a forma como ocorrerão ou deverão se dar as interações

entre os jogadores, entre si, com o árbitro, com o treinador. São as interconexões, que também estão presentes na estratégia do treinador, na comunicação entre os jogadores.

A troca de um jogador por outro, assim como a mudança do treinador, da bola, do campo, do árbitro, não muda a essência do sistema, que continua a ser um time de futebol. A troca, porém, nas regras do jogo, do futebol para as do basquete, por exemplo, interfere diretamente no sistema.

Esse raciocínio pode ser aplicado à litigiosidade e talvez possa explicar a razão pela qual grande parte das medidas adotadas produz poucos efeitos sobre o fenômeno em médio e em longo prazos.

É que são medidas tendentes a atuar sobre os elementos, substituindo-os, modificando-os, sem atenção às interconexões e sem qualquer alinhamento de propósitos. Cria-se uma meta de produtividade, muda-se o pressuposto recursal, a composição de um tribunal, o sistema de processamento de dados, a jurisprudência consolidada, definem-se novas formas de controle e tramitação, substituem-se pessoas, amplia-se a composição dos tribunais, contrata-se uma consultoria, dentre outras iniciativas.

A litigiosidade, no entanto, permanece ativa, porque suas causas não estão nos elementos visíveis – como volume de novos processos, de recursos, de produção –, estão ocultas nas interconexões desses elementos entre si e com outros, nem sempre identificados. E também porque boa parte das intervenções sobre os elementos têm propósitos que não são compatíveis.

Se o que se pretende é olhar para as interconexões, é preciso ligar os pontos, favorecer a comunicação e o vínculo, ouvir o sistema, seus elementos e oportunizar que a escuta seja recíproca.

A consciência de fazer parte do fenômeno, de suas dinâmicas, ao invés de encontrar culpados, é condição para fazer parte da solução.

Ainda que não seja desejado pela grande parte dos seus elementos, os sistemas são perfeitamente desenhados para atingir os resultados que eles normalmente atingem. O alerta de David Stroh (2015, p. 5) é relevante: não importa o quão disfuncional pareçam ser, os sistemas produzem benefícios para aqueles que deles participam. Daí que a chave, para reorganizá-los e obter resultados diferentes, está no desenvolvimento da consciência de que a realidade que hoje se constata é algo que os elementos do sistema, em alguma medida, criam, não sendo algo que exista lá fora e independentemente deles.

4.2 Espaços de conexão

A ampliação e o reforço às iniciativas que estabelecem espaços de diálogo entre os interessados parecem alcançar alavancagem, porque tais medidas conectam as pessoas e as instituições, fazem comunicar os elementos de um mesmo sistema. Elas têm potencial para inverter a tendência de entregar as autonomias para a solução dos conflitos a um terceiro e de apontar culpados. Convidam à construção coletiva do saber, geram compromisso de todos com os resultados que advirão e evitam que o juiz precise substituir as consciências.

Para tanto, é necessário criar oportunidades de escuta recíproca, resgatar as autonomias, a autorresponsabilidade e a corresponsabilidade pelos problemas e por suas soluções.

Não por outra razão se reconhece a efetividade, em termos de pacificação das relações sociais e de empoderamento dos interessados, dos mecanismos da Justiça multiportas, em especial os que favorecem as soluções consensuais para os conflitos.

Mediação, mediação comunitária, mediação nas escolas, conciliação, justiça restaurativa, oficinas de parentalidade, entre muitas outras oportunidades de construção de novos cenários por meio do diálogo, são processos que criam condições não apenas para a solução de um problema ou conflito específico, judicializado ou não, mas para que, no futuro, diante de novos desafios, os interessados consigam responsabilizar-se por conceber e implementar caminhos, de forma mais autônoma, responsável e independentemente de um juiz, para dar solução a dificuldades que venham surgir. Eis o potencial de alavancagem que faz uso, aqui, do princípio da recursividade.

O efeito recursivo, em um sistema, não é algo necessariamente negativo, a circularidade nas relações de causa e efeito, em um fenômeno complexo, é uma tendência de comportamento sistêmico, e ela pode ser ou não virtuosa, a depender de como ocorrem as relações entre os elementos no sistema e da razão de ser do próprio sistema.

Esse efeito é obtido ainda que uma eventual sessão de mediação ou um círculo restaurativo não culmine com a solução de um processo judicial ou a assunção de responsabilidade penal. O restabelecimento da capacidade de comunicação, o processo de autorresponsabilização que pode decorrer do uso desses caminhos é algo com efeitos mais abrangentes, que ocorrem no tempo e a despeito, inclusive, da finalização de um processo judicial.

Esse o motivo, aliás, pelo qual especialistas, que atuam como mediadores, conciliadores, facilitadores de justiça restaurativa, aprovaram, recentemente, um enunciado, dirigido ao Conselho Nacional de Justiça, para que se dê maior valor a aspectos qualitativos ao se avaliar o comprometimento dos magistrados com a política de tratamento adequado de conflitos. Para muito além do critério quantitativo, refletido na quantidade de sentenças homologatórias de acordo, a sugestão é estimular iniciativas como desenvolvimento de projetos, diálogos interinstitucionais com grandes litigantes e valorização da audiência do art. 334 do Código de Processo Civil (BRASIL, 2015). Esse o motivo, aliás, pelo qual especialistas, que atuam como mediadores, conciliadores, facilitadores de justiça restaurativa, aprovaram, recentemente, o enunciado 192 na II Jornada de Prevenção e Solução Consensual de Conflitos, realizada pelo Conselho da Justiça Federal (CJF, 2021c). O enunciado é dirigido ao Conselho Nacional de Justiça e recomenda que seja atribuído maior valor a aspectos qualitativos ao se avaliar o comprometimento dos magistrados com a política de tratamento adequado de conflitos. Atualmente, o CNJ afere a efetividade da política por meio do índice de acordos, dado pelo percentual de sentenças homologatórias em relação ao total de sentenças terminativas proferidas nos processos judiciais (CNJ, 2021a, p. 191). Atualmente, o CNJ afere a efetividade da política por meio do índice de acordos, dado pelo percentual de sentenças homologatórias em relação ao total de sentenças terminativas proferidas nos processos judiciais (CNJ, 2021, p. 191).

A criação e a disseminação dos Centros de Inteligência do Poder Judiciário têm, também, permitido iniciativas com potencial de reduzir a litigiosidade, prevenir conflitos e dar tratamento às demandas repetitivas.²

São espaços em que se busca estudar os problemas que conduzem à litigiosidade de forma mais abrangente, com escuta dos interessados, em especial dos demais atores do sistema de justiça e dos grandes litigantes. As intervenções construídas por meio dos trabalhos dos centros de inteligência produzem excelente alavancagem sob três perspectivas: prevenção de demandas, monitoramento e racionalização de procedimentos e gestão de precedentes.

Ao tratar de temas determinados e envolver diretamente os interessados na construção das soluções, ocorre um processo de corresponsabilidade com os

2 As notas técnicas do Centro de Inteligência da Justiça Federal, dirigidas à prevenção e ao monitoramento da litigiosidade, estão disponíveis em <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/nucleo-de-estudo-e-pesquisa/notas-tecnicas>.

resultados, que alcança mais do que interesses diretos, além de se fomentar uma atitude cooperativa entre todos, a facilitar que, diante de novos desafios, a primeira alternativa seja a comunicação direta e não a judicialização ou a interposição de recursos indefinidamente.

4.3 Alinhando propósitos

Interessante perceber que um fenômeno, por comportar-se como um sistema, ou seja, um conjunto de elementos interconectados, está a serviço de uma função ou propósito.

O propósito da existência e da atuação de cada elemento no sistema não coincide com o propósito do todo. Cada elemento tem sua própria função ou motivação ao integrar o conjunto. É como no corpo humano, em que cada órgão tem uma função, mas todas essas funções estão alinhadas com propósito de manter a vida. Mudanças na função de um dos órgãos afetam diretamente o comportamento do todo.

Tome-se o Judiciário enquanto sistema. Um magistrado pode atuar por idealismo, outro porque busca estabilidade econômica, outro porque gosta de interpretar o Direito, outro porque desejou seguir os passos do pai, entre muitos motivadores. Os servidores podem ter, também, diferentes razões para buscar o serviço público no Judiciário. Gestores poderão ser movidos por fatores diversos. As iniciativas de mudança, por maior que seja a boa vontade daqueles que as adotam, podem estar fundadas em diferentes propósitos.

Se não houver, porém, um alinhamento de cada um desses propósitos com a razão de ser da existência do próprio Poder Judiciário, os resultados, no conjunto, ficarão comprometidos. O mesmo exercício pode ser feito em relação ao sistema de justiça e seus atores – advogados, promotores, defensores públicos, procuradores dos entes públicos, peritos, policiais.

Meadows (2008, p. 188) alerta para o fato de que a parte menos óbvia de um sistema, sua função ou propósito, é, de regra, o determinante mais crucial para o comportamento do todo, superior, inclusive, à capacidade de auto-organização da sua estrutura. Trata-se do mais forte ponto de alavancagem e é comum que os elementos de um sistema não estejam totalmente cientes da função ou do propósito a que o todo se dirige (MEADOWS, 2008, p. 161).

No caso do sistema de justiça, trata-se da busca de uma agenda comum, um mesmo propósito; saber se todos estão na mesma página ao avaliar o que está movendo o sistema e o que deveria ser seu motivador.

É possível que o propósito do Judiciário não esteja sendo alcançado? E a que propósito o sistema está servindo?

Talvez, uma das mais cruciais medidas a serem adotadas, com potencial de alavancagem, seja a concentração de esforços no sentido de reencontrar, ou mesmo redefinir, o propósito de atuação do Poder Judiciário. A existência de alguns consensos quanto a isso seria fundamental para que se pudesse falar em alinhamento nas diversas ações empreendidas pelos elementos – inclusive as políticas –, desse grande sistema, evitando-se que iniciativas tenham seus efeitos anulados, reduzidos ou que, postas em interação, produzam ainda mais litigiosidade.

Partir da Constituição pode ser uma boa estratégia (FERRAZ, 2020, p. 264). Os órgãos e as instituições do sistema de justiça integram o Estado, cuja essência, nos termos do preâmbulo da Constituição brasileira, está em assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista, sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida com a solução pacífica das controvérsias (BRASIL, 1988, preâmbulo).

Trata-se de ir além de definir missão e visão. Mais do que perguntar para que existe o Judiciário, talvez a indagação esteja no porquê de ele existir.

5 Conclusão

Procurou-se investigar, neste trabalho, à luz dos pressupostos do pensamento sistêmico, a hipótese de que o próprio Judiciário, considerando a forma como vem atuando sobre o fenômeno da litigiosidade, esteja contribuindo para a sua manutenção e expansão.

Para tanto, os índices de judicialização, produtividade, congestionamento e recorribilidade, documentados em série histórica pelo CNJ e pelo STF, tomados como indicadores do fenômeno da litigiosidade, foram confrontados com alguns padrões de comportamento observados nas estruturas dos sistemas complexos, como a recursividade e o arquétipo da transferência de responsabilidade.

Tais padrões de comportamento, identificados em pesquisa bibliográfica sobre a abordagem sistêmica dos fenômenos, revelaram-se presentes no movimento das curvas de judicialização, produtividade, congestionamento e recorribilidade e indicaram que o fenômeno da litigiosidade está sendo retroalimentado e intensificado pela maneira usual de tratar os conflitos no Poder Judiciário.

Com o olhar atualmente voltado ao atendimento dos macrodesafios de sua estratégia nacional, o Poder Judiciário, ano a ano, à custa de grande concentração de esforços humanos e tecnológicos, busca aumentar sua produtividade, de forma a dar tratamento a um imenso estoque de processos. Os órgãos judiciários, incluindo os tribunais superiores, registram graus de produtividade sem precedentes, no Brasil e no mundo.

A porta de entrada, porém, ao longo do tempo, contabiliza grandes volumes de casos novos, dentre os quais estão demandas e recursos inéditos ou repetitivos, muitos deles desafiam a razoabilidade, por não trazerem, em substância, questões que justifiquem – ou que ainda justifiquem –, intervenção judicial.

As ações que vêm sendo empreendidas para dar tratamento à litigiosidade, quando restringiram o acesso aos tribunais superiores, produziram, como efeito reflexo, maior recorribilidade nas cortes em geral.

Quanto ao ingresso de novos casos, parece haver uma espécie de efeito bumerangue: ao ser capaz de julgar, mais rapidamente, um número cada vez maior de demandas, o Judiciário estaria estimulando mais pessoas a buscarem seus serviços ou que um grupo específico de grandes litigantes capture a atenção e o trabalho de grande parte de magistrados e servidores, deixando-se à margem do acesso à Justiça, aqueles que talvez mais dele necessitem.

Na abordagem linear e reativa (não sistêmica) dos problemas, existe uma tendência de se buscar e apontar culpados, entre pessoas, organizações e eventos isolados. Adota-se a lógica da causa e efeito linear. Se a taxa de congestionamento não cai, é porque o Judiciário não trabalha o suficiente, então a solução é insistir na produtividade. Se a recorribilidade aumenta, é porque os advogados abusam das prerrogativas processuais ou porque os juízes não seguem os precedentes dos tribunais superiores, então, pune-se a litigância protelatória, produzem-se precedentes qualificados em série. Se há um excesso de casos novos, é porque é fácil e pouco custosa, para o autor, a movimentação da máquina judiciária; dessa forma, concebem-se soluções restritivas de acesso ou alternativas de rápida solução para casos semelhantes.

Ninguém deliberadamente cria litigiosidade, ninguém pretende que persista. Se assim ocorre, é porque se trata de um problema complexo, de característica sistêmica, que se sustentará até que se interrompa o processo de buscar culpados ou reclamar, *e se perceba que o sistema é a fonte de seus próprios problemas*, encontrando-se o caminho para reestruturá-lo (MEADOWS, 2008, p. 4).

Judicialização e recorribilidade, enquanto manifestações de litigiosidade, requerem abordagens contraintuitivas, que considerem o comportamento do fenômeno maior em longo prazo, frente às estratégias adotadas. Requerem uma maior concentração de esforços na identificação de medidas de real alavancagem e num refrear das políticas reativas, com foco essencialmente efficientista, em cujos efeitos reside uma dependência, cada vez maior, em soluções substitutivas, num movimento tautológico.

A complexidade do fenômeno reclama tratamento que (re)alinhe os propósitos dos que atuam no sistema de justiça, aí incluídos seus usuários, e conecte os muitos elementos que determinam a litigiosidade e a exteriorizam, que produza comunicação. Exige que as intervenções, independentemente dos seus muitos sintomas, sejam especialmente direcionadas às causas mais profundas, que estão nas estruturas e não na superfície; que sejam resgatadas autonomias, oportunizando-se soluções participativas que gerem autorresponsabilidade e corresponsabilidade; um olhar para o todo e não para cada parte.

Daí que iniciativas que tendem a ter maior potencial de alavancagem são as que produzem conexões, fazendo fluir o diálogo nas estruturas do sistema, como as que envolvem prevenção e solução consensual de conflitos, em um movimento de alinhamento aos reais propósitos do sistema de justiça.

6 Referências

- BRASIL, Conselho da Justiça Federal. **II Jornada Prevenção e solução extrajudicial de litígios: Enunciados Aprovados**. Brasília: CJF, CEJ, 2021c
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2020**. Brasília: CNJ, 2020.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021a.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Preliminar de Metas Nacionais do Poder Judiciário 2021**. Brasília: CNJ, 2021b.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 março 2015.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Relatório de Atividades 2020**. Brasília: STF, 2021.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal, Tribunal Pleno, **ARE 922744 AgR-ED-EDv-AgR-ED**, Rel. Min. DIAS TOFFOLI, Brasília, julgado em 29/09/2017, DJE n. 250, 31 out. 2017.
- FERRAZ, Taís Schilling. **Um olhar sistêmico sobre a violência no Brasil: A insuficiência dos mecanismos de controle e repressão**. 2000, tese (Doutorado em Ciências Criminais), PUCRS, Porto Alegre. 2020.
- FERRAZ, Taís Schilling; MUNCH, Luciane Amaral C. Inovação a serviço de um Judiciário transformador: uma perspectiva sistêmica. **Revista Judicial Brasileira**, n. 1, p. 11-36, jul-dez 2021.
- GIAMPIETRO, Mario; MAYUMI, Kozo. Unraveling the Complexity of the Jevons Paradox: The Link Between Innovation, Efficiency, and Sustainability. **Frontiers in Energy Research**; abr. 2018. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenrg.2018.00026/full>. Acesso em: 14 jun. 2022.
- MATURANA, Humberto; VARELA, Garcia F. J. **De Máquinas e Seres Vivos: Autopoiese – A Organização do Vivo**. Artes Médicas, Porto Alegre, 1997.
- MEADOWS, Donella H. **Thinking in Systems: A Primer**. Vermont: Chelsea Green Publishing, *ebook*, 2008.
- MITIDIERO, Daniel. **Cortes Superiores e Cortes Supremas: Do controle à Interpretação, da Jurisprudência ao Precedente**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Tradução Maria Alexandre e Maria Dória. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

PAVIE, Xavier. **Critical philosophy of innovation and the innovator**. New Jersey: Wiley, 2020.

RUTHERFORD, Albert. **The Systems Thinker: Essential Thinking Skills for solving problems, managing chaos, and creating lasting solutions in a complex world**. (The Systems Thinker Series Book 1) ARB Publications. Edição do Kindle. Kindle Publishing, 2018.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: A arte e a prática da organização que aprende**. Tradução OP Traduções; Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

STROH, David P. **Systems Thinking for Social Change**. Vermont: Chelsea Green Publishing, 2015.

VASCONCELOS, Maria J. E. de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 7. ed., Campinas: Papyrus, 2020.

ZEHR, Howard. **Trocando as Lentes: Justiça Restaurativa para o nosso tempo**. Tradução. 4. ed. São Paulo: Palas Athena, 2008.