

INDICADORES DE DESEMPENHO DA DEFENSORIA PÚBLICA: REFLEXÕES TEÓRICAS E AGENDA DE PESQUISA

Guilherme Gomes Vieira (UnB e DPDF)

RESUMO

A Administração da Justiça constitui campo de investigação frutífero e, concomitantemente, pouco explorado. Nesse sentido, é relevante que o âmbito acadêmico estimule a produção de pesquisas empíricas acerca das instituições do Sistema de Justiça sob a perspectiva da administração pública. Dentre as dimensões propostas pela literatura, verifica-se que o desempenho é fator importante que viabiliza a análise das referidas instituições. O presente ensaio visa confeccionar reflexões iniciais sobre a formulação de indicadores de desempenho da Defensoria Pública. Dessa forma, por intermédio da transposição de variáveis propostas em modelo teórico-metodológico direcionado a Tribunais judiciais, sugere-se a idealização de uma proposta inicial que permita a mensuração de desempenho, considerando as peculiaridades da atuação da Defensoria Pública. Por fim, o ensaio sinaliza uma agenda de pesquisa para futuros estudos.

Palavras-chave: Administração da Justiça. Desempenho. Indicadores. Defensoria Pública.

Tema de interesse: Inovação e desempenho em organizações de justiça.

Introdução

Os estudos, sob a perspectiva da administração pública, acerca de instituições que integram o Sistema de Justiça são importantes instrumentos que permitem a identificação da sua atual situação, das potencialidades e das lacunas existentes.

As referidas pesquisas podem adotar diversas perspectivas e abordagens, incluindo a investigação do desempenho, aspecto que demanda, preliminarmente, determinada conceituação e categorização.

Constatam-se pesquisas sobre desempenho de Tribunais judiciais (Sátiro & Sousa, 2021; Castro, 2011; Elbially, 2011), inclusive com propostas de modelos teórico-metodológicos (Gomes e Guimarães, 2013). Todavia, verificam-se lacunas de pesquisa sobre desempenho de outras instituições do Sistema de Justiça, a exemplo da Defensoria Pública (Buta, Gomes & Lima, 2020).

Considerando esse cenário, o presente ensaio apresenta, na qualidade de objetivo de pesquisa, a confecção de reflexões sobre a elaboração de indicadores de desempenho da Defensoria Pública, de modo a abordar as peculiaridades desta instituição e os possíveis percursos teóricos a serem explorados.

A discussão é relevante na medida em que a contribuição para a definição e mensuração do desempenho da Defensoria Pública possibilita o aprimoramento dos serviços prestados aos usuários desta instituição, correspondentes à população em situação de vulnerabilidade.

Por fim, a atualidade da pesquisa corresponde ao crescente interesse de estudos sobre Administração da Justiça e ao fato de a Defensoria Pública do Brasil ser uma instituição relativamente recente, o que evidencia a contemporaneidade das discussões propostas.

A Administração da Justiça

A Administração da Justiça configura importante objeto de investigação, o qual demanda análises por meio de diversas perspectivas e áreas do conhecimento, incluindo a Administração, o Direito, a Sociologia, a Economia, dentre outros.

De acordo com Guimarães, Gomes e Guarido Filho (2018), a Administração da Justiça, na qualidade de campo de pesquisa, consiste em um conjunto de concepções e técnicas que visam investigar procedimentos gerenciais atinentes a recursos, conhecimento e instituições em diferentes níveis do sistema de justiça e a sua relação com a concretização da justiça sob a ótica social.

As pesquisas sobre Administração da Justiça apresentam, portanto, o potencial de implementação de estratégias dinâmicas no que tange à consecução de objetivos do sistema de justiça (Couto & Oliveira, 2017).

Desse modo, são relevantes os estudos que tangenciam, sob a ótica da administração pública, a sistemática de atuação das instituições que compõem o sistema de justiça, dentre as quais se destaca o Judiciário, a Defensoria Pública, o Ministério Público, a Ordem dos Advogados, o Tribunal de Contas e as organizações policiais.

Nada obstante se constatar a relevância da Administração da Justiça, percebe-se que há poucos estudos acerca da temática, notadamente no que concerne ao contexto brasileiro. Esse cenário deve ser alterado em razão da maximização da coesão social e do potencial desenvolvimento socioeconômico do país (Guimarães, Gomes & Guarido Filho, 2018).

Assim, faz-se necessário o fomento de pesquisas, notadamente no campo da administração, acerca do assunto assinalado, a fim de possibilitar a formulação de contribuições pragmáticas para o sistema de justiça.

Nessa perspectiva, abordagens empíricas sobre a Administração da Justiça, fundamentadas “em observações do mundo” (Epstein & King, 2013), propiciam a transformação do direito em números por intermédio de perspectivas qualitativas ou quantitativas (Siems, 2011).

A fim de sistematizar e pontuar perspectivas teóricas didáticas, Guimarães, Gomes e Guarido Filho (2018) propõem a classificação da Administração da Justiça em quatro temas principais: inovação, desempenho, governança e legitimidade.

A inovação consiste na abordagem de melhorias de monitoramento, planejamento, leis, processos deliberativos e tecnologias. Por sua vez, o desempenho envolve análise da eficiência e de boas práticas, possibilitando a comparação entre cortes nacionais ou instituições internacionais (Guimarães, Gomes & Guarido Filho, 2018).

Complementarmente, a governança, que possui interdependência com outras áreas do conhecimento, abarca diferentes potenciais perspectivas, a exemplo do acesso à justiça, *accountability*, independência, práticas governamentais, dentre outras questões. Por fim, a legitimidade corresponde à percepção de confiança e de autoridade de instituições em relação às funções, práticas e representatividades (Guimarães, Gomes & Guarido Filho, 2018).

Realizados apontamentos acerca de questões vinculadas à Administração da Justiça na qualidade de pesquisa, é relevante assinalar algumas reflexões sobre o tema desempenho – notadamente em instituições judiciárias, as quais constituem importante objeto de pesquisa.

Desempenho de Tribunais Judiciais

Os estudos sobre desempenho de organizações são relevantes para a maximização dos resultados e da produtividade, decorrentes da reunião de atuações individuais (Fogaça & Coelho Junior, 2015), o que ocorre mediante a verificação de potencialidades e lacunas institucionais (Lotta, 2002).

Investigar o desempenho de uma organização pressupõe a fixação de premissas conceituais que permitam o desenvolvimento do trabalho. Isso porque, a fim de se mensurar determinada questão ou fenômeno, faz-se necessário categorizar desempenho – o qual pode assumir diversas perspectivas e abordagens – e elaborar os respectivos indicadores.

Desse modo, tendo em vista a natureza multidimensional da categoria desempenho, o conceito adotado na presente pesquisa se vincula à eficiência e às boas práticas de uma instituição, possibilitando-se a comparação entre atores nacionais e internacionais (Guimarães, Gomes & Guarido Filho, 2018) e permitindo-se a melhor prestação dos serviços ofertados.

Ressalta-se que, nas últimas décadas, foi observada uma ampliação do interesse acerca de estudos direcionadas às instituições judiciárias, correspondentes a Tribunais integrantes do Poder Judiciário (Nonet, 2010, p. 39), havendo, inclusive, ênfase em estudos sobre desempenho de Tribunais judiciais (Guimarães, Guarido Filho & Luz, 2020) e mudanças de foco nos interesses de pesquisa acerca dessa temática (Gillman, 1999), o que evidencia a pluralidade de concepções sobre essas questões.

Complementarmente, verificou-se a maximização da diversidade de métodos, interpelações empíricas e perguntas de pesquisa, o que possibilitou a existência de investigações diversificadas sobre juízes e Cortes (Epstein & Knight, 2004).

Todavia, nada obstante a relevância institucional do Judiciário – o que implica a importância de contribuições acadêmicas -, destaca-se que existem dificuldades de averiguação da gestão por resultados e metas em relação aos Tribunais Judiciais, notadamente em razão de a cúpula de comando e gestão dessas instituições ser atribuída a juízes, tratando-se de uma burocracia profissional (Mintzberg, 2003). Assim, percebe-se que o estudo sobre o desempenho torna-se ainda mais complexo.

Assim, apesar de existir propostas de melhorias concernentes à efetividade, eficiência e eficácia do Judiciário (Sadek, 2004; Alves, 2010), os instrumentos e os percursos necessários para concretizar essas proposições constituem desafios estruturais (Sousa & Guimarães, 2014).

Vê-se, portanto, que, apesar de os estudos acerca do desempenho de Cortes Judiciais tangenciarem obstáculos teóricos e pragmáticos, faz-se necessário que essas pesquisas sejam formuladas (e reformuladas). Isso porque os impasses crônicos atinentes à efetivação dos serviços do sistema judicial, a exemplo da morosidade, da efetividade das decisões judiciais e do reduzido acesso à justiça por parte da população socialmente vulnerável, devem ser mitigados (Akutsu & Guimarães, 2012).

Considerando a multiplicidade de variáveis e dimensões vinculadas à concepção de desempenho judicial, Gomes e Guimarães (2013) propõem uma categorização decorrente de revisão da literatura correlata, elaborando um modelo teórico-metodológico que se classifica o desempenho de Tribunais judiciais de acordo com elementos subjetivos, objetivos, internos e externos, consoante evidencia a Figura 1.

Figura 1: Classificação das dimensões de desempenho no Judiciário



Fonte: GOMES & GUIMARÃES, 2013.

Nesse contexto, os autores consignam que é possível identificar dimensões que integram cada um dos quadrantes, quais sejam, eficiência, celeridade, qualidade, acesso, independência e efetividade (Gomes & Guimarães, 2013). A Figura 2 contextualiza as referidas dimensões no âmbito judiciário.

Figura 2: Classificação das dimensões de desempenho no Judiciário

Dimensão de desempenho	Principal categoria de interesse	Principais variáveis utilizadas
Eficiência	Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de processos concluídos Quantidade de sentenças proferidas
Celeridade	Duração de processos	<ul style="list-style-type: none"> Tempo de trâmite de procedimentos judiciais Tempo de trâmite de procedimentos administrativos
Efetividade	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de violações aos direitos humanos Quantidade de processos de corrupção
Qualidade	Mérito de decisões	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de decisões publicadas Quantidade de decisões reformadas
Independência	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de decisões contrárias ao governo Quantidade de recursos financeiros alocados
Acesso	Abrangência	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de juízes <i>per capita</i> Quantidade de pessoas atendidas

Fonte: GOMES & GUIMARÃES, 2013.

Verifica-se que cada dimensão é conectada a uma categoria principal e a variáveis, as quais permitem a elaboração de verificações empíricas e que possam constatar, mediante os indicadores, a gradação da observância dos elementos avaliados (ou, eventualmente, a inobservância de determinado critério, apesar de ser pragmaticamente difícil de ocorrer).

Nada obstante se constatar a ênfase em estudos direcionados ao Poder Judiciário (justamente em decorrência da sua função central no sistema judicial e de sua importância no âmbito estatal), é importante ressaltar que o Sistema de Justiça possui outros atores que desempenham atribuições significativas, inclusive existindo organizações que não necessariamente dialogam, de forma direta, com o âmbito judicial, a exemplo de Tribunais de Contas e de câmaras de métodos alternativos de resolução de conflitos (mediação, arbitragem, conciliação, negociação e justiça restaurativa).

Destaca-se, ainda, que há situações em que se percebe atuações conjuntas dos mencionados atores, a exemplo do processo penal, em que, como regra, existe o trabalho concorrente do Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública, da Advocacia e das Organizações Policiais.

Desse modo, concebendo-se a pluralidade de agentes integrantes do Sistema de Justiça, é interessante confeccionar investigações acerca do desempenho dessas instituições, a exemplo da Defensoria Pública.

Desempenho da Defensoria Pública

A Defensoria Pública constitui instituição mais recentemente inserida no Sistema de Justiça, ao se comparar com outras organizações mais tradicionais, a exemplo das Cortes Judiciais, do Ministério Público e da Advocacia, tendo sido introduzida no texto constitucional apenas em 1988 (Moreira, 2017). A atual redação do artigo 134 da Constituição Federal de 1988 conceitua a Defensoria Pública da seguinte forma:

A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados (BRASIL, 1988).

Vê-se, portanto, que a Defensoria Pública possui embasamento constitucional e busca garantir que o serviço de assistência jurídica integral e gratuita seja concretizado, oportunizando acesso à justiça a segmentos sociais vulneráveis.

Sob a perspectiva de viabilização do acesso à justiça a segmentos sociais vulneráveis, a Defensoria Pública visa à proteção de hipossuficientes econômicos – indivíduos que não possuem condições financeiras de arcar com advogados particulares – e de hipossuficientes organizacionais – populações vulneráveis decorrentes de situações não financeiras – (Luiz Leonardo & Gardinal, 2020; Camargo, 2016), como grupos de idosos, crianças, LGBTQ+, indígenas, quilombolas, mulheres em situação de violência doméstica, presidiários, dentre outros.

Assim, as possibilidades de atuação da Defensoria, inicialmente concebidas exclusivamente em relação a pessoas que não detinham condições financeiras, foram expandidas, propiciando, dessa forma, um leque plural de participação ativa, em atenção ao reconhecimento da Defensoria Pública como instrumento do regime democrático e instituição promotora dos direitos humanos.

A mencionada diversificação de atuação decorreu de entendimentos jurisprudenciais do Superior Tribunal de Justiça e do Supremo Tribunal Federal, os quais ratificaram essa possibilidade jurídica e, conseqüentemente, reconheceram o alcance e o reconhecimento da Defensoria Pública como instrumento do regime democrático e instituição promotora dos direitos humanos.

Nesse contexto, percebe-se que a atuação da Defensoria Pública está intrinsecamente relacionada com a concretização de políticas públicas (Vidal, 2019; Costa & Frota, 2016), resguardando, portanto, o interesse de segmentos sociais desamparados mediante a atuação judicial, extrajudicial, individual, coletiva, nacional e internacional.

Tendo em vista esse cenário, compreende-se a relevância de investigar o desempenho da Defensoria Pública, a qual exige permanente aprimoramento de suas atividades para que o seu público-alvo, consistente em pessoas em situação de vulnerabilidade de forma ampla, receba um serviço de qualidade, notadamente ao se considerar que o Brasil é um país cuja desigualdade social e de renda é significativa (Nunes, 2020; Barros, Henriques & Mendonça, 2000) e que o acesso à justiça consiste em importante indicador para as atividades da Defensoria Pública (Buta, Guimarães & Akutsu, 2020). Não há, contudo, como se abordar o aprimoramento de atividades sem controle e avaliação.

Assim, faz-se necessário o fomento de pesquisas acerca da Administração da Justiça, a fim de possibilitar a formulação de contribuições pragmáticas para o Sistema de Justiça, suprindo-se lacunas existentes, as quais são ainda mais perceptíveis em relação à Defensoria Pública (Buta, Gomes & Lima, 2020).

É importante ressaltar que, em um país marcado por significativa desigualdade social, nota-se um reduzido grau de acesso à justiça por parte da população mais carente (Bernardes & Ventura, 2019), o que justifica a importância e a necessidade de estudos sobre a atuação da Defensoria Pública.

Nesse contexto, pesquisas relacionadas à Defensoria Pública oportunizam a compreensão da instituição, bem como a identificação de prioridades e de deficiências, situação que permite o aprimoramento das atividades exercidas.

Esse cenário permite a realização de contribuições teóricas, gerenciais e sociais, uma vez que a análise sobre o desempenho da Defensoria Pública permitirá a confecção de um modelo teórico-metodológico que poderá ser utilizado pelas vinte e oito Defensorias Públicas do Brasil (26 Defensorias Estaduais, 1 Defensoria Distrital e 1 Defensoria Federal, cada qual com suas peculiaridades), viabilizando-se diagnósticos que forneçam subsídios para a tomada de decisões.

Dessa forma, a pesquisa possibilita a investigação teórica e empírica da temática, o aprimoramento da performance da Defensoria Pública e, conseqüentemente, benefícios sociais relacionados à população vulnerável brasileira, tendo em vista a missão institucional e constitucional dessa instituição.

De acordo com pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (2019) e divulgada pela Associação dos Magistrados do Brasil, evidenciou-se que a Defensoria Pública foi a instituição mais bem avaliada pela sociedade, totalizando, dentre os entrevistados, 45% de conhecimento sobre a existência e a atuação; 59% de confiança; e 38% de avaliação ótima ou boa. Reforça-se, portanto, a importância do aprimoramento dos serviços prestados pela Defensoria Pública, instituição que dialoga de forma direta com a população.

É importante pontuar que os mecanismos de autonomia e de prerrogativas da Defensoria Pública são equiparados institucionalmente aos do Ministério Público e do Judiciário, situação que viabiliza a capacidade de atuação ampliada daquela instituição (Motta, Ruediger & Riccio, 2006), inclusive mediante a proteção dos direitos humanos, a manutenção do bem-estar social e a salvaguarda do regime democrático (Madeira, 2014).

Em uma proposta exploratória, transpondo-se as dimensões de desempenho propostas por Gomes e Guimarães (2013), é possível conceber algumas possibilidades teóricas de análise de

desempenho da Defensoria Pública, devidamente adaptadas ao contexto e à realidade desta instituição.

No que tange à dimensão eficiência, vinculada à categoria produtividade, é possível vislumbrar as variáveis consistentes na quantidade de manifestações judiciais e extrajudiciais formuladas. Ademais, é possível examinar atuações vinculadas a núcleos especializados em direitos humanos (o recorte decorre de se conceber que toda a atuação da Defensoria está aliada, de alguma forma, aos direitos humanos, mas existem núcleos específicos que atuam nessa temática).

Em relação à celeridade, conectada à duração de processos, propõe-se a contabilização do tempo decorrido entre a ciência da demanda e a tomada de providências, sejam elas judiciais ou em procedimentos administrativos.

Por sua vez, a efetividade, no âmbito da confiança, pode se referir à percepção dos usuários da Defensoria Pública e dos demais atores do Sistema de Justiça acerca do trabalho desenvolvido pelos servidores da instituição. Dessa forma, a complementação da opinião pública por meio da opinião profissional, mediante estudos empíricos, permite a obtenção de resultados mais sólidos (Fix-Fierro, 2003).

A qualidade, atinente ao mérito das decisões, pode ser mensurada por intermédio do exame da quantidade de manifestações judiciais protocoladas e da procedência dos requerimentos, bem como da obtenção de resultado nos pedidos extrajudiciais formulados.

Complementarmente, é possível conceber a independência, conectada à categoria autonomia, como a quantidade de ações ajuizadas contra o respectivo Ente Federativo (com segregação entre ações individuais e coletivas), aos recursos públicos destinados à Defensoria Pública e aos acordos celebrados com o Poder Executivo correlato.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, de acordo com os parágrafos do artigo 134 da Constituição Federal, a Defensoria Pública é dotada de autonomia funcional, administrativa e financeira, cujos princípios institucionais são a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional (Brasil, 1988), o que permite, considerando a independência institucional, a análise das providências relacionadas ao respectivo Poder Executivo (que representa o ente federativo em juízo) e da alocação de verba à Defensoria Pública.

Dessa forma, a possibilidade de a Defensoria Pública atuar em desfavor do ente federativo ao qual está vinculada pode evidenciar a independência necessária para atingir determinados objetivos, a exemplo da concretização de direitos sociais, a exemplo da saúde e da educação públicas, garantidas pelo Estado.

Por fim, a dimensão acesso, vinculada à abrangência, pode ser investigada por meio da quantidade de defensores per capita (número de defensores em relação à população do Estado) e do total de atendimentos realizados à população.

Nota-se, portanto, que as adaptações propostas mantêm os resultados de pesquisa de Gomes e Guimarães (2013) no que tange ao desempenho de Cortes Judiciais, adaptando-os ao contexto da Defensoria Pública.

Alguns dos indicadores e das dimensões assinaladas podem ser percebidos no estudo realizado por Buta, Gomes & Lima (2020), vinculado especificamente à Defensoria Pública da União, a exemplo das variáveis estoque (proporção entre processos encerrados e abertos em certo lapso temporal), atendimentos e tempo médio de atendimento, o que sinaliza adequação das reflexões teóricas com a literatura.

Dessa forma, faz-se necessário que, na análise do desempenho da Defensoria Pública, sejam considerados, dentre outros, aspectos atinentes ao atendimento da população vulnerável, à

atuação extrajudicial e coletiva e à proteção dos direitos humanos, considerando as previsões constitucionais e as possibilidades pragmáticas dessa instituição.

Considerações Finais

Analisar o desempenho da Defensoria Pública, no contexto brasileiro, configura tarefa desafiadora e, concomitantemente, relevante para possibilitar a maximização das atividades realizadas por esta instituição. Nesse sentido, a complexidade de investigações acerca do desempenho de organizações do Sistema de Justiça ou eventual lacuna de estudos direcionados à Defensoria não devem constituir obstáculos intransponíveis para a elaboração de pesquisas acadêmicas.

A proposta assinalada no presente ensaio representa reflexões exploratórias acerca da transposição de alguns indicadores concernentes à avaliação do desempenho no âmbito da Defensoria Pública, destacando-se a imprescindibilidade de adequar os critérios às funções precípuas da mencionada instituição.

Desse modo, considerando que a presente pesquisa visa tecer reflexões embrionárias sobre a temática, verifica-se a necessidade de construção de agenda de pesquisa relacionada ao tema, de modo a se ponderar acerca dos aspectos que representam desempenho para a Defensoria Pública e que, simultaneamente, podem ser mensurados, complementando os trabalhos identificados que se debruçaram sobre o assunto, inclusive em relação às lacunas apontadas, a exemplo do desempenho de Defensorias Estaduais e Distrital.

Nesse contexto, viabilizar-se-á a compreensão da instituição, a identificação das prioridades institucionais e das respectivas deficiências, o que, conseqüentemente, permitirá o aprimoramento das atividades exercidas pela Defensoria Pública, considerando as especificidades da atuação de cada Defensoria – Estadual, Distrital e Federal.

Referências

Akutsu, L. & Guimaraes, T. (2012). Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao Judiciário brasileiro. *Revista de Direito GV*, 8(1), 183-202.

Alves, F. L. R. (2010). Processo eletrônico no juizado especial e a ampliação do acesso à justiça. Retrieved October 18, 2010, from <http://www.jfce.gov.br/internet/esmafe/.../paperDrFranciscoLuisRios.pdf>.

Barros, R. P., Henriques, R. & Mendonça, R. (2000). Desigualdade e pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15(42), 123-142. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092000000100009>.

Bernardes, Edilene Mendonça, & Ventura, Carla Aparecida Arena. (2019). Defensoria Pública do Estado de São Paulo, participação social e acesso à justiça. *Saúde em Debate*, 43(120), 269-275. Epub May 06, 2019. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201912020>.

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília: Senado.

Buta, B.O., Guimaraes, T.A. and Akutsu, L., 2020. Governance in the Brazilian Federal Public Defenders' Office. *International Journal for Court Administration*, 11(1), p.9. DOI: <http://doi.org/10.36745/ijca.317>

Buta, Bernardo Oliveira, Gomes, Adalmir de Oliveira, & Lima, Carolina Menezes. (2020). Proposta de um índice de desempenho para a Defensoria Pública da União. *Revista Direito GV*, 16(2), e1959. Epub July 08, 2020. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201959>.

Camargo, N. (2016). O papel da Defensoria Pública na tutela dos direitos fundamentais dos necessitados e na consolidação da cidadania. *Revista Videre*, 7(13), 49-62. Recuperado de <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/videre/article/view/3930>. Companion to Law & Society, p. 170-194. Malden: Blackwell Publishing.

Castro, Alexandre S. Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro Grau no Brasil Brasília: Ipea, 2011.

Costa, A. C. & Frota, F. H. (2016). Defensoria Pública, Estado e Atuação Coletiva. *Conhecer: Debate Entre O Público E O Privado*, 6(16), 177-198. Recuperado de <https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/639>.

Couto, M., & Oliveira, S. (2017). Gestão da justiça e do conhecimento: a contribuição da jurimetria para a administração da justiça. *Revista Juridica*, 2(43), 771 - 801. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v2i43.1869>.

Elbialy, Nora. Measuring judicial performance. The case of Egypt. *German Working Papers in Law and Economics*, v. 14, p. 140, 2011.

Epstein, L & King, G. (2013). *Pesquisa empírica em direito: as regras de inferência*. São Paulo: Direito GV.

Epstein, L & Knight, J. (2004). Courts and judges. In: A. Sarat (ed). *The Blackwell*

Fix-Fierro, H. (2003). *Courts, Justice and Efficiency: a socio-legal study of economic rationality in adjudication*. Oregon: Hart Publishing, cap. 1.

Fogaça, Natasha, & Coelho Junior, Francisco Antônio. (2015). A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759-775. <https://doi.org/10.1590/1679-395126953>.

Fundação Getúlio Vargas. (2019). Estudo da imagem do judiciário brasileiro. Recuperado de: <https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2019/12/ESTUDO-DA-IMAGEM-DO-JUDICIA%cc%81RIO-BRASILEIRO.pdf>.

Gillman, H. (1999). The court as an idea, not a building (or a game): interpretive institutionalism and the analysis of Supreme Court decision-making. In C.W. Clayton & H. Gillman. *Supreme Court decision-making*, p. 65-87. Chicago: The University of Chicago Press.

Gomes, A. & Guimaraes, T. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379-402. Growth, Cambridge: Intersentia, 2011, p. 115-136.

Guimarães, T, Gomes, A. & Guarido Filho, E. (2018). Administration of justice: an emerging research field. *RAUSP Management Journal*, Vol. 53 Issue: 3, pp. 476-482, <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-010>.

Guimarães, T. A., Guarido Filho, E. R., & Luz, B. B. de C. (2020). Courts as organizations: Governance and legitimacy. *Brazilian Administration Review*, 17(4), e200032. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200032>.

Luiz Leonardo, C., & Gardinal, A. B. (2020). O papel da Defensoria Pública como instrumento de efetivação do acesso à justiça aos vulneráveis. *Direito Público*, 17(91). Recuperado de <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/3527>.

Lotta, G. S. (2002). Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a Dois Casos Práticos. *RAE - eletrônica*, 1(2).

Madeira, L. M. (2014). Institutionalisation, *Reform and Independence of the Public Defender's Office in Brazil*. *Bras. Political Sci. Rev.*, 8(2), 48-69. <https://doi.org/10.1590/1981-38212014000100011>.

Mintzberg, H. *Criando organizações eficazes* (2. ed). São Paulo: Atlas, 2003.

Moreira, Thiago de Miranda Queiroz. (2017). A constitucionalização da Defensoria Pública: disputas por espaço no sistema de justiça. *Opinião Pública*, 23(3), 647-681. <https://doi.org/10.1590/1807-01912017233647>.

Motta, Luiz Eduardo Pereira, Ruediger, Marco Aurélio, & Riccio, Vicente. (2006). O acesso à justiça como objeto de política pública: o caso da defensoria pública do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(2), 01-13. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000200011>.

Nonet, P. (2010). *Direito e sociedade: a transição ao sistema jurídico responsivo*. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Revan.

Nunes, R. M. (2020). *Access to Justice and the Legal Complex: Building a Public Defenders' Office in Brazil*. *Journal of Politics in Latin America*, 12(2), 155–176. <https://doi.org/10.1177/1866802X20942780>.

Sadek, M. T. (2004). Judiciário: Mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79–101.

Sátiro, R. M. & Sousa, M. de M. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos Tribunais de Justiça. *Rev. direito GV* 17 (1), 2021, <https://doi.org/10.1590/2317-6172202107>

Siems, M. (2011). Measuring the immeasurable. How to turn law into numbers. In. Michael Faure and Jan Smits (eds.), *Does Law Matter? On Law and Economic*.

Sousa, M. de M., & Guimarães, T. de A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *INMR - Innovation & Management Review*, 11(2), 321-344. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100148>.

Vidal, Josep Pont. (2019). Identificando políticas públicas: Defensoria Pública e homens infratores da Lei Maria da Penha. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 628-639. Epub July 15, 2019. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180034>.

Vidal, Josep Pont. (2014). A Defensoria Pública do estado do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional. *Revista de Administração Pública*, 48(3), 667-694. <https://doi.org/10.1590/0034-76121174>.