

Fatores que Influenciam a Produção Judicial de Juízes Estaduais no Brasil

Autoria: Lucas Pio Fernandes Lopes, Leonel Gois Lima Oliveira

Resumo:

Desempenho judicial é um tema complexo e de grande importância social, mas pouco estudado sob a lente da administração pública no Brasil. O trabalho realizado pelos juízes é o elemento central do desempenho judicial, portanto, identificar variáveis que influenciam o desempenho desses profissionais pode contribuir para melhorar a gestão do Judiciário. Com base nisso, o presente estudo teve como objetivo identificar variáveis que influenciam a produção judicial de juízes estaduais no Brasil. Foram coletados dados oficiais referentes a 581 juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais. Os dados são de 2014 e foram analisados estatisticamente por meio de análise de correlação linear. Os resultados indicam que a produção dos juízes titulares está correlacionada positivamente com a quantidade de funcionários de suporte e com a carga de trabalho. Outras variáveis testadas, como o tempo na magistratura, o tempo na entrância e a quantidade de juízes de suporte, não se mostraram correlacionadas com a produção dos juízes titulares. São oferecidas explicações para os resultados encontrados e uma agenda para estudos futuros.

Palavras-chave: Administração da Justiça; Justiça Estadual; Juiz; Produção Judicial.

1. Introdução

A redemocratização brasileira da década de 1980 e a constitucionalização dos direitos e liberdades individuais, após um período de forte repressão, trouxe uma enorme expansão da demanda por serviços de justiça (Nogueira, 2011). Esse aumento na procura pelo Judiciário representa dois aspectos relevantes a serem considerados. Primeiramente, a justiça começa a ser vista como problemática, com sintomas em tal escala que levam a população, os políticos e os operadores do Direito a cobrarem uma reforma em sua estrutura. Em segundo lugar, a tolerância com a baixa eficiência da administração pública em geral, e do Judiciário em específico, parece diminuir cada vez mais, como mostram pesquisas de opinião (Aragão, 1997; Sadek, 2004, 2006).

Nesse sentido, a Constituição de 1988, além de conferir ao Judiciário brasileiro a capacidade de agir politicamente frente ao Executivo e Legislativo, lhe atribui também a função de prestador de um serviço público fundamental: prover a justiça, mediando conflitos e garantindo direitos individuais e sociais. O Judiciário é uma instituição sustentada por recursos públicos, que tem um papel fundamental para as pessoas, as empresas e os países. Assim, cada vez mais se fortalece a ideia de que essa instituição deve ser constantemente avaliada, visando, inclusive, sua legitimação e a prestação de contas junto ao Estado e à sociedade como um todo (Sadek, 2004, 2006). Porém, ao longo da década de 2000, ocorreram mudanças que já obtiveram melhorias no nível de satisfação do brasileiro em relação ao Judiciário, possibilitando transformar gradativamente algumas opiniões negativas enraizadas no senso comum, como morosidade e excesso de formalismo (Falcão, 2009; Peleja Júnior, 2011). O Conselho Nacional de Justiça – CNJ tem se envolvido como a melhoria da eficiência administrativa do Poder Judiciário desde 2005, mas mesmo assim ainda existem vários aspectos a serem aperfeiçoados, possibilitando ampliar o campo de estudos da área (Lewandowski & Nalini, 2015; Stoco & Penalva, 2015; Oliveira, 2017).

O Judiciário, no entanto, tem recebido pouca atenção nos estudos da área de administração pública. Nogueira (2011), em levantamento dos principais periódicos brasileiros da área, de 1995 a 2008, constatou que apenas 0,8% dos estudos publicados eram claramente relacionados à Gestão do Poder Judiciário. Porém, em estudo mais recente (Oliveira &

Nogueira, 2017), foi percebida uma elevação para 2,8% de estudos publicados nos anos de 2009 a 2014, motivado principalmente após a coleta e divulgação de dados sobre o Judiciário realizadas frequentemente pelo CNJ. O percentual continua pequeno, mas já demonstra avanços num curto período de tempo. Em estudos relacionados com o desempenho judicial, tema que deveria ser de interesse prioritário para a administração pública, as áreas com maior publicação e que mais se destacam na literatura internacional são a Economia e o Direito, deixando a Administração Pública em segundo plano (Gomes & Guimarães, 2013).

O exercício da magistratura é considerado a essência do desempenho judicial em praticamente todos os sistemas judiciários, na medida em que são os juízes quem determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção jurisdicional (Gomes & Guimaraes, 2013). Sendo assim, compreender o que influencia o trabalho de juízes é uma tarefa central no Judiciário, que pode contribuir para a melhoria da administração do Sistema de Justiça em geral e dos tribunais em particular. O objetivo deste estudo é **identificar variáveis que influenciam a produção judicial de juízes titulares que atuam na primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais**. Para isso, foram analisados dados secundários provenientes de fontes oficiais, como o CNJ e o Tribunal de Justiça de Minas Gerais – TJMG. Os dados são referentes às atividades judiciais realizadas por 581 juízes titulares da primeira instância do TJMG no ano de 2014.

2. Desempenho de juízes

Para que se possa avaliar o trabalho de um juiz é preciso, antes de tudo, ter uma definição clara do que é desempenho na magistratura. Isso requer um entendimento compartilhado sobre o que se espera do comportamento de juízes, como a função da magistratura deve ser exercida e, principalmente, quais são os produtos e resultados esperados desse exercício. O referencial teórico deste estudo tem como base o comportamento judicial e estrutura-se em torno de três questões fundamentais: O que é desempenho na magistratura? Como esse desempenho pode ser avaliado? E quais são as variáveis que o influenciam? Essas questões são discutidas nas seções seguintes.

Avaliar o desempenho de juízes com base em indicadores associados à produtividade é um procedimento que tem se tornado usual no Judiciário brasileiro e nos judiciários de muitos outros países. Gomes e Guimarães (2013) mostram que os indicadores mais utilizados para mensurar o desempenho de juízes e de tribunais são de natureza quantitativa, associados à produtividade e eficiência. Por outro lado, avaliar a qualidade judicial, do trabalho realizado pelos juízes e funcionários e dos resultados gerados por este trabalho, é um grande desafio empírico. A relevância e a utilidade dos indicadores de qualidade judicial a serem utilizados dependem de diversos fatores, entre eles, o sistema de direito adotado no país, o grau de jurisdição e a especialidade da justiça em análise. Oliveira (2017) complementa ao apontar algumas bases de dados que tem sido desenvolvida para acompanhar a produção judicial como, por exemplo o Relatório Justiça em Números, a Justiça Aberta e os 100 maiores litigantes, desenvolvidos pelo CNJ. Destaca-se, também, os relatórios do Supremo em Números (Falcão & Cerdeira, 2017), e o Índice de Confiança na Justiça Brasileira – ICJ Brasil (Cunha & Oliveira, 2017), desenvolvidos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Em países que adotam o sistema de direito comum (*common law*), como nos Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, é recorrente o uso de indicadores associados à publicação de decisões em revistas especializadas para mensurar a qualidade judicial. Nesses casos, a avaliação do desempenho judicial serve como parâmetro para destacar a produção dos magistrados que buscam a reeleição de seus mandatos. A medição do desempenho transmite a ideia, perante a sociedade, de retorno dos investimentos e despesas realizadas em troca de uma melhor prestação jurisdicional (DPJ, 2011). Assim, a quantidade de decisões publicadas, ou a quantidade de citações que a decisões recebe em outras publicações, funcionam como

indicadores indiretos de qualidade judicial. O argumento utilizado é que apenas as melhores decisões são publicadas e citadas em outras publicações. Exemplos da utilização de indicadores indiretos de qualidade associados à publicação de decisões podem ser encontrados nos estudos de Taha (2004), Schneider (2005) e Teitelbaum (2006). Já nos estudos de Bhattacharya e Smyth (2001) e Smyth e Bhattacharya (2003) o indicador utilizado para mensurar a qualidade judicial foi a quantidade de citações que as decisões publicadas receberam.

Uma possibilidade alternativa de mensurar a qualidade judicial, ainda que de forma indireta, precária, e, portanto, sujeita a muitas críticas, consiste em observar o mérito das decisões proferidas. Isso pode ser feito de duas maneiras, ou por meio da quantidade de recursos interpostos pelas partes litigantes, ou por meio da quantidade de decisões recorridas que são reformadas em instâncias superiores (Smyth, 2005). O uso de indicadores associados a recursos e reformas de decisões para acessar a qualidade judicial pode ser verificado em diversos estudos, entre eles, Salzberger e Fenn (1999), Posner (2000) e Maitra e Smyth (2004).

Alguns autores ressaltam a importância de se considerar ao mesmo tempo dimensões quantitativas e qualitativas de desempenho na avaliação de juízes (Teitelbaum, 2008; Backes-Gellner, Schneider e Veen 2011; Schneider e Veen, 2011). A respeito disso, Backes-Gellner et al. (2011), em estudo sobre o desempenho de juízes na Alemanha, mostraram que, se por um lado, a idade de um juiz tem um efeito negativo sobre a sua produção, por outro, essa mesma variável tende a afetar positivamente a qualidade das decisões proferidas. Estudos como esse sugerem que uma avaliação adequada do desempenho de um juiz deve ser equilibrada e considerar um conjunto de variáveis que representem tanto a quantidade como a qualidade de sua produção.

Dentre as variáveis que afetam o desempenho de juízes, as características pessoais são as mais enfatizadas, destacando-se a experiência, o gênero e a qualificação do juiz (Bhattacharya e Smyth, 2001; Taha, 2004; Schneider, 2005; Teitelbaum, 2006; Choi, Gulati, Holman e Posner, 2011; Backes-Gellner et al., 2011). Na percepção de juízes, a ênfase maior está nas características do contexto de trabalho, como a carga de trabalho, a equipe de suporte disponível e o uso de novas tecnologias (Vieira e Costa, 2013). Certamente, a qualidade, a quantidade e o ritmo da produção de um juiz dependem de diversos outros fatores, por exemplo, os ritos e prazos processuais, a legislação existente, e a especialidade da vara de atuação. Em âmbito nacional, um exemplo é o sistema *Eficiência.jus*, desenvolvido no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE, utiliza variáveis tanto de entrada de insumos como de saída de resultados para acompanhar o nível de eficiência das unidades judiciais e dos magistrados. O sistema, também, procura considerar o papel do juiz em relação ao acervo processual da unidade, indicando critérios diferentes de cálculo quando o juiz é titular ou atua como juiz auxiliar (Oliveira, Nogueira, Oliveira, & Oliveira Filho, 2017).

No presente estudo, são testadas hipóteses a respeito de três variáveis possivelmente correlacionadas com a produção de juízes: a equipe de suporte disponível, a experiência e a carga de trabalho do juiz. O juiz titular é o responsável pelo funcionamento da unidade de justiça, e para isso conta com a ajuda de uma **equipe de suporte**, formada por funcionários efetivos e não efetivos dos tribunais. Em certos casos, o juiz pode contar também com o auxílio de outros juízes, denominados de juízes auxiliares e substitutos. Embora a equipe de suporte seja essencial para o funcionamento de uma vara de justiça, em última análise, o desempenho da vara depende diretamente do juiz titular responsável. Isso porque é ele quem responde formalmente pela quantidade e pela qualidade do trabalho realizado (Gomes & Guimaraes, 2013). O tamanho da equipe de suporte depende, entre outras coisas, da demanda por serviços judiciais existente na vara, da especialidade da vara, como cível e criminal, e da localização da comarca.

A literatura a respeito do tema é divergente, sendo composta por duas vertentes. Na primeira, os autores consideram a quantidade de pessoal, principalmente de juízes, fundamental

para o desempenho judicial, tanto em termos de produtividade quanto de qualidade. Na segunda vertente, os autores sugerem que a importância da quantidade de pessoal para o desempenho no judiciário é relativa, em certos casos, a influência pode ser negativa. Hazra e Micevska (2004) fazem parte da primeira vertente. Com o objetivo de explicar o congestionamento de processos na primeira instância da Justiça civil e criminal da Índia, os autores descobriram que a quantidade de juízes per capita tem uma influência negativa na taxa de congestionamento, o que significa que a celeridade judicial depende da quantidade de juízes.

Assim como Hazra e Micevska (2004), Mitsopoulos e Pelagidis (2007), em estudo sobre os tribunais de apelação da Grécia, descobriram que a força de trabalho disponível influencia positivamente o tempo de julgamento de processos. Em outras palavras, quanto maior a quantidade de juízes e de servidores mais rápido os processos são concluídos. Rosales-López (2008), em estudo sobre os tribunais de primeira instância da Espanha, também mostrou que a quantidade de pessoal disponível nos tribunais tem um efeito positivo na produção jurisdicional. Elbialy (2011) corrobora os resultados dos estudos mencionados anteriormente ao mostrar que a quantidade de juízes tem impacto positivo sobre o desempenho de tribunais no Egito.

Em contrapartida, os resultados de Beenstock (2001) e Benstock e Haitovsky (2004), em estudo sobre a Justiça Comum de Israel, indicam que, em certos casos, a quantidade de processos resolvidos independe do número de juízes. A explicação é que, quando novos juízes são nomeados, diminui a carga de trabalho sobre os juízes existentes, uma vez que a pressão e a cobrança existente são divididas com os juízes novatos. Isso tende a fazer com que o ritmo de trabalho dos juízes mais antigos diminua. Também na segunda vertente, Hagstedt e Proos (2008) mostraram que, após uma reforma que diminuiu a quantidade da força de trabalho, inclusive juízes, em tribunais do Judiciário da Suécia, houve aumento de eficiência na maior parte dos tribunais investigados. Por fim, Dimitrova-Grajzl, Grajl, Sustersic e Zajc (2012) descobriram que a quantidade de processos resolvidos no Judiciário da Eslovênia não depende da quantidade de juízes existentes.

Apesar dos resultados divergentes observados na literatura, as hipóteses construídas neste estudo quanto ao relacionamento entre equipe de suporte e produção de juízes titulares apontam no sentido de uma relação positiva. O pressuposto é a ideia de que quanto maior a equipe de suporte disponível, entre funcionários e demais juízes de apoio, como juízes substitutos e auxiliares, maior será a produção do juiz titular. Assim, as duas primeiras hipóteses da pesquisa podem ser colocadas da seguinte forma:

***Hipótese 1:** A produção de um juiz titular está correlacionada positivamente com a quantidade de funcionários de suporte na vara de atuação.*

***Hipótese 2:** A produção de um juiz titular está correlacionada positivamente com a quantidade de juízes de suporte na vara de atuação.*

Assim como ocorre em grande parte das profissões, parece razoável supor que juízes aprendem com o tempo. A **experiência** do juiz na função tende a aumentar sua habilidade, uma vez que processos parecidos, e seus respectivos julgamentos, se repetem com o passar do tempo. Além disso, um conhecimento apurado do processo judicial contribui para melhorar o desempenho judicial. Também é possível afirmar que a capacidade de administrar pressões originárias de diversos segmentos da sociedade, como ocorre na magistratura, é adquirida com o passar do tempo, conforme se adquire experiência na profissão. Os resultados encontrados na maioria dos estudos a respeito do tema (Posner, 1995; Bhattacharya & Smyth, 2001; Smyth & Bhattacharya, 2003; Taha, 2004; Teitelbaum, 2006) indicam uma relação positiva entre

experiência e desempenho de juízes. A explicação oferecida sugere que juízes se tornam mais eficientes na publicação de suas decisões com a experiência advinda da repetição.

Entretanto, algumas pesquisas mostram que essa relação é complexa, e que uma explicação mais adequada requer a consideração de diferentes dimensões do desempenho judicial. O estudo de Backes-Gellner et al. (2011) é exemplo disso, segundo os autores as capacidades individuais podem ser divididas em dois grupos principais: um primeiro associado à experiência, ao conhecimento e à sabedoria; e um segundo grupo associado à precisão e à rapidez na execução das tarefas. Tal hipótese foi testada em um estudo longitudinal com juízes de tribunais de apelação na Alemanha. Os resultados indicam que, por um lado, a idade e a experiência influenciam positivamente o desempenho qualitativo dos juízes, medido por meio da quantidade de decisões confirmadas pelo Tribunal Federal de Apelação do mesmo país. Por outro lado, a idade e a experiência, influenciam de maneira negativa o desempenho quantitativo dos juízes, medido por meio da quantidade de decisões proferidas.

Uma explicação sugere que juízes mais experientes são menos motivados a buscarem altos níveis de produção jurisdicional. Taha (2004), nesse sentido, menciona que juízes mais avançados na carreira dependem mais de fatores políticos do que técnicos para progredirem, ao contrário de juízes no início de carreira, em que a produção quantitativa é um dos principais critérios para promoção. O estudo de Castro (2011), em varas da Justiça Estadual no Brasil, não encontrou evidências de relação entre a experiência dos juízes e a produtividade das varas de atuação. Uma explicação alternativa, sugerida por Castro (2010), sustenta que juízes mais jovens são mais qualificados que os mais antigos, de modo que a falta de experiência seria compensada por melhorias nos métodos de seleção de juízes, não afetando, portanto, a produtividade.

No Brasil, investigar o efeito da experiência no desempenho de juízes é uma tarefa necessária porque juízes cada vez mais jovens estão sendo nomeados nos diferentes segmentos do Judiciário. Concursos para juiz no Brasil aprovaram a partir da segunda metade da década de 2000 um número considerável de candidatos com menos de 30 anos de idade. Na Justiça Estadual brasileira a experiência na magistratura possibilita ao juiz escolher a unidade de atuação e uma carga de trabalho menor em comparação aos juízes mais novos (Dallari, 2008). Assim, é possível supor que os juízes mais experientes e que já se tornaram titulares possuem menos incentivos para aumentarem sua produção judicial, se comparados aos juízes mais novos. Considerando apenas os juízes titulares, são poucos os incentivos para se preocupar com a produtividade. Claro que o nível de prioridade de um juiz para apresentar bons resultados em termos de produção judicial depende muito de suas características pessoais e de como ele percebe e interpreta seu papel social enquanto juiz (Gomes, Guimarães e Sousa, 2016).

Com base nos resultados dos estudos de Taha (2004), Castro (2010) e Backes-Gellner et al. (2011), outras duas hipóteses de pesquisa a respeito da experiência dos juízes são formuladas:

***Hipótese 3:** A produção de um juiz titular está correlacionada negativamente com seu tempo na entrância.*

***Hipótese 4:** A produção de um juiz titular está correlacionada negativamente com seu tempo na magistratura.*

A **carga de trabalho** consiste no acervo de processos pendentes em uma unidade judicial, dividido pela quantidade de juízes. Uma carga de trabalho elevada significa maior cobrança sobre os juízes e servidores da unidade judicial, o que se reflete em pressões exercidas pelas diferentes partes interessadas no andamento dos processos, como as partes representadas pelos advogados, Ministério Público, Tribunais, CNJ, mídia, e a sociedade como um todo.

Estudos anteriores (Luskin & Luskin, 1986; Beenstock, 2001; Beenstock & Haitovsky, 2004; Dimitrova-Grajzl et al., 2012; Castro, 2011; Gomes, Guimarães, & Akutsu, 2016, 2017) que investigaram a relação entre carga de trabalho e produção sugerem a existências de uma influência positiva da carga de trabalho no desempenho, ou seja, quanto mais trabalho houver para ser realizado maior será o esforço dos juízes.

Os resultados do estudo de Castro (2011) mostraram que a produção de juízes é positivamente correlacionada com a carga de trabalho das varas em que atuam. Segundo Castro (2011, p.59), “o sistema possui mecanismos autorreguladores: quando a carga de processos pendentes aumenta, a taxa de atendimento da demanda também cresce, impedindo que o estoque de processos na serventia entre em uma trajetória explosiva”. O autor acrescenta que a produção individual diminui quando o número de juízes na serventia aumenta, isso ocorre porque o aumento no número de juízes implica em diminuição da carga de trabalho individual, pois a carga é dividida, o que acaba reduzindo a pressão sobre cada juiz. Tal resultado é compatível com o encontrado por Schwengber (2006), em pesquisa realizada na primeira instância da Justiça do Trabalho no Brasil. Assim, com base em resultados de estudos anteriores, uma última hipótese de pesquisa é a seguinte:

***Hipótese 5:** A produção de um juiz titular está correlacionada positivamente com sua carga de trabalho.*

3. Método

A Justiça Estadual no Brasil está estruturada em dois graus de jurisdição. O primeiro grau, ou primeira instância, é formado pelos Juízes de Direito, e o segundo, pelos 27 tribunais estaduais, localizados nas capitais de cada um dos estados da Federação. Uma das principais competências dos tribunais é julgar os recursos das decisões proferidas pelos juízes de primeiro grau. O Tribunal de Justiça é, ao mesmo tempo, o tribunal de apelação dos estados e a corte suprema estadual. No Brasil, existem pelo menos duas acepções sobre o significado da palavra tribunal. A primeira delas é referente ao colegiado de desembargadores ou ministros, e uma segunda refere-se ao conjunto total de servidores, esse segundo significado no sentido de uma organização. Ao longo do texto, quando não informado o contrário, a palavra tribunal será utilizada com o segundo sentido.

O Judiciário brasileiro é composto por 92 tribunais, dentre eles, 27 tribunais estaduais de justiça, incluindo o TJMG. Segundo o CNJ, o número total de juízes que atuavam no TJMG em 2015 era de 1329 (CNJ, 2015). A população de juízes considerada no estudo consiste em todos os juízes titulares do TJMG que atuam nas varas cível, criminal ou mista. A escolha por esses três tipos de especialidades judiciais ocorreu devido ao fato de serem as mais representativas. Do total de juízes titulares, foram considerados somente aqueles que atuaram e tiveram registro de produção em pelo menos quatro meses de 2015. Optou-se por essa delimitação porque, no presente estudo, a produção foi considerada como uma média mensal da produção judicial dos juízes. Dessa forma, chegou-se a uma amostra final de 581 juízes titulares.

Os dados utilizados são provenientes das seguintes fontes: (a) base de dados Justiça Aberta, do CNJ, de onde foram retirados dados a respeito da produção dos juízes, do pessoal disponível nas varas de justiça, e da carga de trabalho total dos juízes; e (b) o TJMG, onde foi obtida a lista de antiguidades dos magistrados que atuam na primeira instância, com informações a respeito da experiência de cada juiz na respectiva entrância de atuação e experiência na magistratura.

Para medir a produção judicial dos juízes foram consideradas as seguintes variáveis: (a) média mensal de decisões proferidas por juiz; (b) média mensal de sentenças proferidas por juiz; (c) média mensal de acordos homologados por juiz; e (d) média mensal de audiências

presididas por juiz. As seguintes variáveis foram correlacionadas com a produção dos juizes: (a) carga de trabalho, mensurada pelo total de processos pendentes na vara de atuação do juiz titular; (b) quantidade de juizes de suporte na vara, considerando todos os juizes substitutos e auxiliares que tiveram atuação por mais de quatro meses na vara; (c) quantidade de funcionários de suporte em exercício na vara, considerando funcionários efetivos e não efetivos; e (c) experiência do juiz, mensurada pelo tempo de atuação na entrância e pelo tempo total na magistratura, em anos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise de correlação linear.

4. Resultados e discussão

A análise inicial refere-se à estatística descritiva das variáveis do estudo. A Tabela 1 mostra as estatísticas descritivas das variáveis investigadas no estudo. Dentre os 581 juizes do estudo, vários apresentaram produções judiciais muito reduzidas, como se pode constatar observando a coluna de valores mínimos da tabela. A quantidade de acordos e audiências, em alguns casos, é nula. Em contrapartida, os valores máximos reforçam a distribuição desigual entre muitos tribunais: a média da carga de trabalho de cada juiz é de quase seis mil processos, mas alguns juizes trabalham com uma carga superior a 37 mil processos. A mesma análise pode-se fazer quanto à equipe de suporte à disposição do juiz. Enquanto existem tribunais em que o número de funcionários e juizes de suporte é consideravelmente alto (máximo de 29 e 30, respectivamente), no geral a média é de oito funcionários de suporte e dois juizes de suporte para cada juiz titular do TJMG. A média do tempo de exercício dos juizes na entrância é de cinco anos, enquanto o tempo médio na magistratura é de pouco mais de doze anos.

Tabela 1:
Estatísticas descritivas das variáveis do estudo.

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Decisões proferidas (mês)	107	135	5	1141
Sentenças proferidas (mês)	102	59	5	420
Acordos homologados (mês)	21	18	0	120
Audiências presididas (mês)	74	55	0	377
Funcionários de suporte	8,2	4,1	1	29
Juizes de suporte	2,0	3,0	0	30
Tempo na entrância (anos)	5,6	4,7	0	29
Tempo na magistratura (anos)	12,2	6,9	0	36
Carga de trabalho (milhares de processos)	5,9	3,4	1	37

N=581

Fonte: elaborado pelos autores.

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise de correlação linear (teste de Spearman). Nas quatro primeiras variáveis, associadas à produção dos magistrados, a quantidade de sentenças proferidas apresentou correlação positiva e significativa com a quantidade de acordos homologados (0,525**) e também com a quantidade de audiências presididas (0,381**). Isso indica que o fato de o juiz proferir mais sentenças não inviabiliza que ele dedique seu tempo a outras formas de produção, como a realização de audiências.

Tabela 2:

Resultado da análise de correlação linear entre as variáveis do estudo.

Variáveis	DE	SE	AC	AU	FS	JS	TE	TM
Quantidade de decisões (DE)	1							
Quantidade de sentenças (SE)	,173**	1						
Quantidade de acordos (AC)	,004	,525**	1					
Quantidade de audiências (AU)	-,039	,381**	,215**	1				
Funcionários de suporte (FS)	,013	,240**	,213**	,326**	1			
Juízes de suporte (JS)	,038	-,008	-,030	-,152**	-,090*	1		
Tempo na entrância (TE)	,063	,082*	,027	-,071	,017	,014	1	
Tempo na magistratura (TM)	,100*	-,005	-,030	-,255**	-,226**	,025	,647**	1
Carga de trabalho (CT)	,134**	,210**	,088*	-,095*	,141**	,100*	-,027	,021

N=581

*p<0,05; **p<0,01

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à equipe de suporte, os resultados encontrados no estudo indicam que funcionários e juízes de suporte afetam de maneira diferente a produção de juízes titulares. A quantidade de funcionários de suporte teve correlação positiva e significativa com três das quatro variáveis de produção. Os resultados da quantidade de sentenças (0,240**), de acordos homologados (0,213**) e de audiências (0,326**) indicam, assim, que a presença de servidores da área administrativa no tribunal ajuda a aumentar o desempenho quantitativo dos juízes. Os resultados contrariam o que foi apresentado no estudo de Castro (2011), que concluiu que a quantidade de funcionários de suporte não é capaz de diminuir a ineficiência dos tribunais. Em relação ao primeiro resultado, uma equipe de suporte maior pode ajudar o juiz na execução de atividades administrativas, como a gestão da unidade judicial e a organização e controle de processos. Além disso, contar com mais funcionários permite ao juiz maior dedicação às atividades jurisdicionais.

Em contrapartida, a quantidade de juízes de suporte que auxiliam o juiz titular não apresentou correlação com as variáveis de produção, com exceção de uma correlação negativa e fraca com a quantidade de audiências presididas (-0,152**). Uma explicação para esse resultado negativo sugere que quando uma unidade judicial recebe novos juízes o ritmo de trabalho dos juízes antigos tende a diminuir, uma vez que a pressão e a cobrança por produtividade passam a ser divididas entre um número maior de profissionais (Beenstock & Haitovsky, 2004; Dimitrova-Grajzl et al., 2010).

Quanto à experiência dos juízes, os resultados não mostraram nenhuma correlação entre o tempo na entrância e a produção do juiz. Quando considerado o tempo na magistratura, a única correlação observada foi negativa (-0,255**), com a quantidade de audiências, o que

significa dizer que juízes mais experientes na magistratura tendem a realizar menos audiências que os demais juízes. Tal resultado já era esperado e corrobora os estudos de Bhattacharya e Smyth (2001) e Backes Gellner et al. (2011).

A relação entre carga de trabalho e produção teve como resultado o que já previa a literatura, ou seja, uma correlação positiva com quase todas as variáveis referentes à produção dos juízes. A carga de trabalho do juiz é positivamente correlacionada com três variáveis de desempenho: quantidade de decisões (0,134**), quantidade de sentenças (0,210**) e quantidade de acordos (0,088*). Por outro lado, a carga de trabalho correlaciona-se negativamente com a quantidade de audiências (-0,095*). Uma possível explicação para o resultado encontrado advém da própria natureza das variáveis. Parece fazer sentido que, com uma grande demanda na vara, o juiz dedique maior tempo para a produção de sentenças e decisões, além da resolução de conflitos por acordos, atos que efetivamente reduzem a carga de trabalho pendente. Em contrapartida, nessa situação, o magistrado teria maior dificuldade para realizar audiências, que necessitam de tempo para que as partes sejam ouvidas.

É importante ressaltar, no entanto, que os resultados encontrados em diversos estudos, como Beenstock e Haitovsky (2004), Rosales-López (2008), Dimitrova-Grazl (2010) e El-Bialy (2011), indicaram uma correlação forte entre carga de trabalho e produção de magistrados. A correlação fraca observada no presente estudo pode ter como explicação a exposição prolongada dos juízes a cobranças excessivas e pressão por produtividade. No curto prazo, os efeitos da maior demanda sobre o trabalho são comprovados. No médio e longo prazo, no entanto, os juízes não são capazes, como em qualquer profissão, de responderem continuamente aumentando sua produção quando expostos à maior pressão. Há um limite humano e, caso a situação persista por longo período, os efeitos serão, possivelmente, inversos.

Houve, ainda, correlação positiva entre o número de funcionários de suporte e a carga de trabalho (0,141**). Embora não envolva diretamente a produção dos juízes, esse resultado é importante, pois indica que varas com maior número de processos pendentes recebem maior aporte de mão de obra.

Em resumo, das cinco hipóteses testadas na pesquisa, duas foram confirmadas: a hipótese 1 (funcionários de suporte e produção) e a hipótese 5 (carga de trabalho e produção); as outras três hipóteses foram rejeitadas: a hipótese 2 (juízes de suporte e produção), a hipótese 3 (tempo na entrância e produção) e a hipótese 4 (tempo na magistratura e produção). Sendo que nas hipóteses 2 e 4 foram encontrados resultados opostos aos previstos inicialmente.

5. Considerações finais

Com base na análise dos dados coletados, foi possível observar que a produção dos juízes investigados está correlacionada positivamente com a quantidade de funcionários de suporte e com a carga de trabalho. Outras variáveis testadas, como a experiência do juiz, em relação ao tempo na entrância ou o tempo na magistratura, e a quantidade de juízes de suporte, não apresentaram correlação com a produção dos juízes.

Os resultados encontrados podem contribuir para a administração da Justiça e dos tribunais no Brasil. Apesar do estudo se restringir ao TJMG, e considerar apenas a perspectiva quantitativa do desempenho de juízes, os resultados fornecem indícios que podem ajudar gestores de outros tribunais a aperfeiçoarem suas políticas. Com base no que foi observado, pode-se considerar que a contratação de juízes substitutos para auxiliar o juiz titular não é uma solução capaz de aumentar a produção judicial individual. Em contrapartida, investir na contratação de funcionários de suporte, que auxiliem o juiz principalmente nas atividades administrativas, deixando assim o juiz com maior tempo livre para as atividades judiciais, pode se mostrar uma estratégia mais adequada.

Uma das principais limitações do estudo é que as variáveis de desempenho utilizadas não permitem fazer deduções a respeito de outros aspectos importantes da prestação

jurisdicional que poderiam ser avaliados, como a da celeridade do serviço, a independência do juiz e a qualidade das decisões proferidas. Existem inúmeros outros fatores que podem influenciar a produtividade de um juiz, tanto variáveis endógenas, como o perfil e a formação do juiz, como variáveis exógenas, como a utilização de tecnologias da informação e comunicação, a complexidade dos processos analisados, as condições de trabalho, entre outras. Infelizmente, a indisponibilidade de dados não permite considerar essas variáveis, o que acaba sendo uma limitação deste estudo.

Como proposta de agenda de pesquisa, sugere-se a realização de estudos com juízes de outros tribunais estaduais, a fim de comparar a situação dos juizes do TJMG. O TJMG é o tribunal estadual com o segundo maior número de juizes do país, atrás apenas do Tribunal de Justiça de São Paulo - TJSP. Seria importante que fosse investigado em futuros estudos tribunais de médio ou pequeno porte, cujos juizes possuem características diferentes e atuam em contextos diferentes daquele vivenciado pelos juizes do TJMG. Sugere-se também outras pesquisas que considerem juizes da segunda instância da justiça estadual (desembargadores), já que os resultados deste estudo dizem respeito somente à juizes da primeira instância. Por fim, sugere-se que sejam realizadas pesquisas qualitativas, baseadas em entrevistas com magistrados e outros atores importantes do judiciário, investigando a percepção destes atores a respeito dos fatores que influenciam o desempenho judicial em suas diferentes dimensões, como produtividade, qualidade e celeridade da produção jurisdicional.

Referências

- Aragão, C. V. (1997). Fatores agilizadores e restritivos à atuação da Justiça do Trabalho: um estudo exploratório. *Revista de Administração Pública*, 31(4), 183-215.
- Backes-Gellner, U., Schneider, M., & Veen, S (2011). Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, 32(8), 1103-1121.
- Beenstock, M. (2001). The productivity of judges in the Courts of Israel. *Israel Law Review*, 35(249), 2001.
- Beenstock, M., & Haitovsky, Y. (2004). Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? *International Review of Law and Economics*, 24(3), 351-369.
- Bhattacharya, M., & Smyth, R. (2001). Ageing and productivity among judges: Some empirical evidence from the High Court of Australia. *Australian Economic Papers*, 40, 199-212.
- Castro, A. S. (2011) *Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro Grau no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Choi, S. J., Gulati, M., Holman, M., & Posner, E. A. (2011). Judging women. *Journal of Empirical Legal Studies*, 8 (3), 504-532.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça (2015). *Justiça em números 2015: ano base 2014*. Brasília: CNJ.
- Cunha, Luciana G. & Oliveira, Fabiana L. *Índice de Confiança na Justiça Brasileira – ICJ Brasil*. Fundação Getulio Vargas Direito SP. Recuperado em 02 de novembro de 2017, de <http://direitosp.fgv.br/publicacoes/icj-brasil>
- Dallari, D. (2008). *O poder dos Juizes*. 3 São Paulo: Saraiva.
- Dimitrova-Grajzl, V., Grajl, P., Sustersic, J., & Zajc, K. (2012). Court output, judicial staffing, and the demand for court services: evidence from Slovenian courts of first instance. *International Review of Law and Economics*, 32 (1), 19-29.

- DPJ – Departamento de Pesquisas Judiciárias (2011). Avaliação do desempenho judicial: desafios, experiências internacionais e perspectivas. *Série CNJ Acadêmico*, (5), Brasília: CNJ.
- Elbially, N. (2011). Measuring judicial performance. The case of Egypt. *German Working Papers in Law and Economics*, 14, 1-40.
- Falcão, Joaquim (2009). O Judiciário segundo os brasileiros. In: Guerra, Sérgio (org.). *Transformações do Estado e do direito: novos rumos para o Poder Judiciário*. 1, 13:30, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Falcão, Joaquim. & Cerdeira, Pablo. (2017) *Supremo em números*. Fundação Getulio Vargas Direito Rio. Recuperado em 02 de novembro de 2017, de <http://www.fgv.br/supremoemnumeros/>
- Gomes, A., & Guimarães, T. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47 (2), 379-401.
- Gomes, A., Guimarães, T., & Akutsu, L. (2016). The relationship between judicial staff and court performance: Evidence from Brazilian State Courts. *International Journal for Court Administration*, 8 (1), 12-19, 2016.
- Gomes, A., Guimarães, T., & Akutsu, L. (2017). Court caseload management: The Role of judges and administrative assistants. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5) p.648-665.
- Hagstedt, K., & Proos, J. (2008). *Has the recent restructuring of the Swedish District Courts improved efficiency? A DEA analysis*. Working paper. Uppsala University.
- Hazra, A., & Micevska, M. The problem of court congestion: evidence from the Indian Lower Courts. *Royal Economic Society Annual Conference*, 2004.
- Lewandowski, R., & Nalini, J. R. (orgs.) (2015). *O Conselho Nacional de Justiça e sua atuação como órgão do Poder Judiciário: homenagem aos 10 anos do CNJ*. São Paulo: Quartier Latin.
- Luskin, M., & Luskin, R. (1986). Why so fast, why so slow? Explaining case processing time. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 77(1), 190-214.
- Maitra, P., & Smyth, R. (2004). Judicial Independence, Judicial Promotion and the Enforcement of Legislative Wealth Transfers: An Empirical Study of the New Zealand High Court. *European Journal of Law and Economics*, 17, 209–235.
- Mitsopoulos, M., & Pelagidis, T. (2007). Does staffing affect the time to dispose cases in Greek Courts? *International Review of Law and Economics*, 27(2), 219-244.
- Nogueira, J. M. M. (2011). A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. *Revista Eletrônica Dike*, 1(1), 1:17.
- Oliveira, L. G. L., Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M., & Oliveira Filho, S. M. (2016). Medição de eficiência de magistrados e unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência.jus. *Cadernos Ebape.br*, 14 (3), 836-857.
- Oliveira, L. G. L. (2017). Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 68 (3), 631-656.
- Oliveira, L. G. L., & Nogueira, J. M. M. (2017). A ausência do Poder Judiciário na administração pública brasileira: uma análise de 2009 a 2014. *FFBusiness*, 15 (21), 1-15.
- Peleja Júnior, A. V. (2011). *Conselho Nacional de Justiça e a magistratura brasileira*. 2. Curitiba: Juruá.

- Posner, R. (2000). Is the Ninth Circuit too large? A statistical study of judicial quality. *Journal of Legal Studies*, 29(2), 711-719.
- Posner, R. (2005). Judicial behavior and performance: an economic approach. *Florida State University Law Review*, 32, 1259-1279.
- Rosales-López, V. (2008). Economics of court performance: an empirical analysis *European Journal of Law and Economics*, 25, 231-251.
- Sadek, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos avançados*, 18 (51), 79-101.
- Sadek, M. T. (2006). *Magistrados: uma imagem em movimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Salzberger, E., & Fenn, P. (1999). Judicial independence: some evidence from the English Court of Appeal. *Journal of Law and Economic*, 42 (2), 831-847.
- Schneider, M. (2005). Judicial career incentives and court performance: an empirical study of the German Labor Courts of Appeal. *European Journal of Law and Economics*, 20 (2), 127-144.
- Schwengber, S. (2006). *Mensurando a eficiência no sistema Judiciário: métodos paramétricos e não paramétricos*. (Tese de doutorado, 2006), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Smyth, R., & Bhattacharya, M. (2003). How fast do old judges slow down? A life cycle study of aging and productivity in the Federal Court of Australia. *International Review of Law and Economics*, 23 (2), 141-164.
- Smyth, R. (2005). Do judges behave as homo economicus, and if so, can we measure their performance? An antipodean perspective on a tournament of judges. *Florida State University Law Review*, 32 (4), 1299-1330.
- Stoco, R. & Penalva, J. (orgs.) (2015). *Dez anos de reforma do Judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça*. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Taha, A. (2004). Publish or Paris? Evidence of how judges allocate their time. *American Law Economics Review*, 6(1), 1-27.
- Teitelbaum, J. (2006). Age and tenure of the justices and productivity of the U.S. Supreme Court: Are term limits necessary? *Florida State University Law Review*, 34, 161-181.
- Vieira, L., & Costa, S. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927-948.