



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

Departamento de Administração

JÉSSICA MARIA SOUSA GURGEL DO AMARAL

**VARIÁVEIS CORRELACIONADAS COM A PRODUÇÃO DE
JUÍZES DA PRIMEIRA INSTÂNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

Brasília – DF

2014

JÉSSICA MARIA SOUSA GURGEL DO AMARAL

**VARIÁVEIS CORRELACIONADAS COM A PRODUÇÃO DE
JUÍZES DA PRIMEIRA INSTÂNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.
Professor Orientador: Dr. Adalmir de
Oliveira Gomes.

Brasília – DF

2014

JÉSSICA MARIA SOUSA GURGEL DO AMARAL

**VARIÁVEIS CORRELACIONADAS COM A PRODUÇÃO DE
JUÍZES DA PRIMEIRA INSTÂNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL
DO RIO GRANDE DO SUL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Jéssica Maria Sousa Gurgel do Amaral

Doutor, Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Orientador

Mestre, Leonardo Silveira Conke

Professor-Examinador

Mestre, Fábio Jacinto Barreto de Souza

Professor-Examinador

Brasília, 19 de novembro de 2014.

A Deus, que é minha fortaleza.
Ao meu avô, Paulo Afonso (*in
memoriam*) que me ensinou a
nunca desistir dos meus sonhos.
Aos meus pais e irmãos pelo
apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador pelo apoio, auxílio e ensinamentos durante a pesquisa.

Agradeço às minhas amigas Janine, Rayanne e Renata pelo apoio em toda a trajetória do curso.

RESUMO

Os juízes possuem papel fundamental dentro do sistema judiciário, pois são agentes do Estado encarregados de exercer a jurisdição, sendo, portanto, importante avaliar o que impacta a produção desses profissionais para melhorar o sistema judiciário. Nesse sentido, no presente estudo tem-se como objetivo identificar algumas variáveis correlacionadas com a produção de juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul. Trata-se de pesquisa quantitativa e exploratória. Os dados são referentes ao ano de 2013 e foram obtidos na base Justiça Aberta, do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. A amostra utilizada consiste em 354 juízes titulares que atuam em varas cíveis, criminais e mistas. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e análise de correlação. Variáveis referentes à carga de trabalho e à equipe de suporte foram correlacionadas com indicadores de produção jurisdicional dos juízes. Os principais resultados apontam que há correlação positiva entre o acervo de processos na vara e a quantidade de decisões e sentenças mensais, em todas as especialidades judiciais (cível, criminal e mista), ou seja, quanto maior a quantidade de processos maior a produção jurisdicional. Observou-se ainda, de forma geral, uma correlação positiva entre a quantidade de decisões e o total de funcionários da vara; contudo, constata-se uma correlação negativa entre a quantidade de decisões e a presença de juízes substitutos atuando na mesma vara. Ao se realizar as correlações de acordo com a especialidade judicial os resultados possuem diferenças, como nas varas mistas em que o aumento da quantidade total de funcionários aumenta a produção de decisões de sentenças e de audiências, não havendo essa correlação com a quantidade de funcionários nas varas cíveis e criminais.

Palavras-chave: Judiciário. Produção judicial. Carga de trabalho. Equipe de suporte.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Objetivo Geral.....	9
1.2	Justificativa.....	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Desempenho no setor público.....	10
2.2	Desempenho no judiciário.....	11
2.3	Desempenho de juízes.....	13
2.3.1	<i>Revisão da literatura sobre Desempenho de Juízes.....</i>	<i>16</i>
3.	MÉTODO DE PESQUISA.....	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2	Caracterização da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul.....	22
3.3	Variáveis do estudo.....	24
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
3.5	População e amostra.....	25
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	41
	REFERÊNCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

Desde o século XX percebe-se um aumento de demandas ao judiciário, principalmente a partir de Constituição Federal de 1988, em que novos direitos e instrumentos processuais foram estabelecidos em favor dos cidadãos (SCHWENGBER, 2006; SADEK, 2004).

Dessa forma, a Constituição Federal de 1988, além de garantir direitos individuais, consagrou direitos sociais e coletivos, o que proporcionou um aumento nas áreas de intervenção e atuação do Poder Judiciário e conseqüentemente a quantidade de processos (SADEK, 2004).

Com o aumento da quantidade de processos também aumentou a percepção de que o Judiciário possui ineficiências, ligados principalmente à morosidade das decisões, imprevisibilidade nas decisões e custos elevados de acesso (SCHWENGBER, 2006; SADEK, 2004).

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi uma solução proposta para solucionar alguns problemas, pois seria um órgão de controle externo do Judiciário, que possui como algumas de suas atribuições: elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas; elaborar relatório anual, propondo as providências que considerar necessárias para o Poder Judiciário, zelar pela autonomia do Poder Judiciário e receber e conhecer das reclamações contra membros do Poder Judiciário (VIEIRA; COSTA, 2013).

Contudo, para o CNJ poder atuar de forma eficiente deve conhecer as causas de ineficiência do poder judiciário, devendo-se entender quais seriam os principais gargalos de atuação. Aponta-se que uma das causas dessa ineficiência seria a falta de planejamento, magistrados e servidores sem formação gerencial e a deficiência no controle administrativo (VIEIRA; COSTA, 2013; SADEK, 2004). Outra causa de ineficiência apontada é a estrutura do judiciário, apontada como desatualizada e inadequada para atender a demanda judicial, com excesso de formalismo e grande número de recursos. Como uma forma de combater o excesso de formalismo foram criados os Juizados Especiais, com o objetivo de facilitar o acesso de toda a população à justiça, privilegiando a informalidade, a simplicidade, a conciliação e a

celeridade processual (SADEK, 2004). Destaca-se ainda a falta de recursos materiais (computadores, papel, etc.) ou a precariedade de bens, como sistemas de informática desatualizados como um fator de ineficiência do judiciário (GUEDES, 2013).

Outro aspecto seria a gestão inadequada, relacionada ao número insuficiente de recursos humanos, incluindo o número de juízes e servidores, em razão da grande quantidade de processos por vara. Contudo, pesquisas mostram que aumentar o número de juízes não aumenta a produção nos tribunais (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004), sugerindo que somente essa medida não resolveria as ineficiências do judiciário.

Aragão (1997) afirma que se deve pensar uma forma para que os resultados alcancem a maior quantidade de usuários e de forma mais ágil, utilizando os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível. E para que isso aconteça deve-se estudar os fatores que estão correlacionados com o desempenho do juiz, para se compreender se os recursos humanos afetam a produção, assim como se a demanda excessiva de processos também afeta a produção dos juízes. Pois dessa forma irá se compreender fatores que realmente afetam o judiciário, podendo se formular políticas públicas adequadas.

Por fim, destaca-se que avaliar o desempenho no judiciário e especialmente o desempenho de juízes é um processo complexo, pois alguns resultados produzidos são intangíveis e de difícil mensuração (GOMES; GUIMARÃES, 2013). Apesar disso, no presente estudo pretende-se compreender alguns fatores apontados como importantes para a eficiência do Judiciário para compreender qual a influência na produção jurisdicional dos juízes.

Dessa forma, considerando o exposto, a pergunta que motiva essa pesquisa é a seguinte: quais as variáveis correlacionadas com a produção de juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul?

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar variáveis correlacionadas com a produção dos juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul.

1.2 Justificativa

Com base no Relatório do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Justiça em Números, em 2008 houve 16,8 milhões de novos casos nas varas das justiças estaduais de primeiro grau, totalizando 65,5% dos 25,6 milhões de casos novos em todos os tribunais do país, incluindo primeiro e segundo grau. Dessa forma, percebe-se a importância dos tribunais de primeiro grau estadual no Sistema Judiciário Brasileiro, que possui uma grande demanda por solução de litígios.

Assim, um estudo com os juízes de primeiro grau busca desenvolver conhecimentos sobre o Judiciário que permitam aprimorar todo o Judiciário. Além disso, os juízes possuem papel fundamental dentro do sistema judiciário, pois são agentes do Estado encarregados de exercer a jurisdição (CASTRO, 2011; CNJ, 2011), sendo, portanto, importante, avaliar o desempenho de juízes para melhorar o sistema judiciário.

Destaca-se ainda que existem poucos estudos sobre o tema no Judiciário Brasileiro na área de gestão pública, contribuindo este estudo para desenvolver os conhecimentos sobre o assunto, principalmente na área de administração pública. Ressalta-se, por fim, que essa pesquisa pode ajudar a formular políticas públicas para melhorar o atendimento do Judiciário ao público, proporcionando maior eficiência ao executar as atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desempenho no setor público

Há uma tendência mundial da administração pública em adotar instrumentos para mensuração do desempenho e buscar melhorar a eficiência e os resultados. Assim, buscou-se desenvolver formas para mensurar o desempenho organizacional que proporcionaria além da melhora dos serviços prestados, avaliar o controle, aprendizado, orçamento e motivação (BEHN, 2003; NOGUEIRA, OLIVEIRA, VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2012). Adicionalmente, nos estudos sobre mensuração de desempenho no setor público há uma concentração maior de estudos no Poder Executivo ou relacionando Poder Executivo com Legislativo (NOGUEIRA, 2010).

Aponta-se ainda que o desempenho no setor público está voltado para o interesse público, pela busca da prestação do serviço da melhor forma possível para a satisfação do usuário, possuindo, assim, um desafio maior que na área privada (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2012).

Nesse âmbito insere-se o desempenho do judiciário, que deve buscar realizar o serviço para atender da melhor forma os interesses sociais. Contudo, desde os primeiros Tribunais, estabelecidas no período colonial, comentava-se que a forma de organização da justiça é considerada insatisfatória e atualmente com o aumento da demanda discutem-se formas mais eficientes do Poder Judiciário prestar seus serviços, com maior celeridade e facilitando também o acesso ao Judiciário, sendo uma forma de concretizar a cidadania (SADEK, 2004; FARIA 2004).

Dessa forma, identificar variáveis que se correlacionam com o desempenho do judiciário e de juízes torna-se um fator fundamental para desenvolver o Judiciário.

2.2 Desempenho no judiciário

A administração científica, desenvolvida por Frederik Taylor, proporcionou uma mudança na produtividade e adicionalmente Taylor propôs a aplicação de seu método de eficiência, desenvolvido para a linha de produção, para avaliar o desempenho dos funcionários. Assim, o desempenho ficou associado à produtividade ou produção e à carga de trabalho. Contudo, a medição de eficiência de uma máquina ou linha de produção é diferente da avaliação do desempenho humano, que possuem características difíceis de serem avaliadas objetivamente (BARBOSA, 1996). Nesse contexto se insere o desempenho do judiciário e de juízes, pois alguns resultados produzidos são intangíveis e de difícil mensuração (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Assim, a avaliação de desempenho judicial é um processo que está em construção, porém, alguns fatores considerados são: número de processos por juiz, duração dos processos e custo por processo. Contudo, aponta-se que com esses fatores avalia-se mais a eficiência do que a qualidade, havendo uma tendência para se avaliar além dos aspectos quantitativos, os aspectos qualitativos dos serviços do Judiciário, como a qualidade das decisões. Pode-se ainda considerar outros fatores subjetivos como, por exemplo: a influência que as opiniões de magistrados exercem sobre outros magistrados, posição ideológica, política, a influência de fatores econômicos e a ocorrência de corrupção (CNJ, 2011; ABRAMO 2010).

Apesar dessa dificuldade de mensuração do desempenho do judiciário, Abramo (2010) aponta que não é porque um fenômeno é complexo, com características objetivas e subjetivas, que não se possa medir os aspectos objetivos.

Além disso, as avaliações de desempenho são um importante instrumento para fins de promoção, estabilidade e reforma no Judiciário para melhorar os serviços (ABRAMO, 2010).

Em estudo internacional realizado em 2008 por quatro instituições (*The Federal Judicial Center, The National Center for State Courts, The Subordinate Courts of Singapore e The Australian Institute of Judicial Administratio*) para se alcançar a excelência judicial foram identificados os principais valores para o bom desempenho dos Tribunais que seriam: Igualdade (perante a Lei), Respeito às

regras, Imparcialidade, Decisões independentes, Competência, Integridade, Transparência, Acessibilidade, Cumprimento dos prazos e Segurança jurídica (CNJ, 2011). Esse grupo de instituições identificou ainda sete áreas principais para se alcançar a excelência: gerenciamento judicial e liderança; políticas judiciais; recursos humanos, materiais e financeiros; procedimentos judiciais; satisfação e necessidades dos usuários; serviços judiciais acessíveis e módicos; e confiança da população (CNJ, 2011).

No Brasil o CNJ realiza a mensuração do desempenho dos Tribunais e do planejamento estratégico do Judiciário, revelando as especificidades de cada ramo da justiça e proporcionando dados para a formulação de políticas judiciárias (NOGUEIRA, 2010). De acordo com a Resolução 79 de 2009 do CNJ, que dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ), os indicadores estatísticos fundamentais foram divididos nas seguintes categorias:

I- Insumos, dotações e graus de utilização:

a) Receitas e despesas;

b) Estrutura.

II- Litigiosidade

a) Carga de trabalho;

b) Taxa de congestionamento;

c) Recorribilidade e reforma de decisões.

III- Acesso à Justiça;

IV- Perfil das demandas.

A avaliação do CNJ reúne dados estatísticos considerando orçamento, recursos humanos, litigiosidade, congestionamento e produtividade. Complementando esse entendimento, Albers (2011) aponta que as fontes de um tribunal são: recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros e ao se influenciar na quantidade desses recursos há um impacto na produtividade, sendo a produtividade um indicador de desempenho com informações sobre a produção (decisões judiciais, por exemplo) entregue pelos juízes ou funcionários do tribunal.

Nogueira (2010) destaca que embora o CNJ não se aprofunde na análise de determinados assuntos como capacitação de funcionários e otimização de

procedimentos organizacionais é um primeiro diagnóstico de como está o Judiciário, servindo de base para pesquisas futuras.

Nesse contexto, Fochezatto (2010) define eficiência no sistema judiciário quando o tribunal é incapaz de obter mais produtos, como sentenças e despachos sem utilizar mais recursos materiais e humanos (Ex.: funcionários) do que os disponíveis, sendo uma relação entre entradas e saídas, a quantidade de recursos utilizados para se ter um produto, considerando, portanto, a máxima produtividade ao se transformar insumos em produtos. Aragão (1997) complementa esse entendimento apontando que a eficiência está relacionada ao melhor uso dos recursos da organização para gerar o produto e eficácia seria atingir o resultado de acordo com os objetivos da organização.

Dessa forma, não necessariamente aumentar a quantidade de juízes ou funcionários irá solucionar ineficiências no judiciário. Assim como diminuir a quantidade de novos processos pode não ajudar para aumentar a produção, como concluiu Fochezatto (2010) em sua pesquisa, que os maiores tribunais são os mais eficientes, supondo que quanto maior a demanda e a quantidade de processos maior a produção jurisdicional.

Assim, para se avaliar o desempenho do judiciário pode-se avaliar o desempenho dos juízes, considerados componentes essenciais para o exercício da jurisdição, analisando-se os fatores que afetam o seu desempenho, ou seja, afeta a produção judicial, incluindo a produção de decisões, sentenças, acordos e a realização de audiências. A próxima seção trata do desempenho de juízes.

2.3 Desempenho de juízes

Dentro do sistema judiciário os juízes possuem papel fundamental, pois são agentes do Estado encarregados de exercer a jurisdição (CASTRO, 2011; CNJ, 2011), sendo, portanto, importante avaliar o desempenho de juízes para melhorar o sistema judiciário.

Posner (2004) propõe que o comportamento judicial decorre dos incentivos e restrições que o sistema legal impõe aos juízes, realizando, portanto, uma abordagem econômica. Nesse contexto, o comportamento dos juízes busca maximizar sua utilidade, ou seja, cada juiz tem a sua função utilidade e tenta maximizar o peso de suas preferências e desejos na função (POSNER, 2004).

O desempenho judicial depende de cada sistema judicial e os critérios de desempenho variam de acordo com cada sistema. Dessa forma, a taxa de reversão de decisões pode ser um importante critério em um sistema judicial, enquanto em outros sistemas seria mais importante quantas vezes as opiniões de um juiz foram citadas por outros tribunais ou a perspicácia política nas decisões do juiz.

Assim, como cada país possui uma estrutura do sistema judiciário os estudos nacionais e internacionais consideraram diversas variáveis para analisar o desempenho do Judiciário.

No Brasil o CNJ considera que a avaliação de desempenho dos magistrados consiste na análise da atuação de juízes, com o objetivo de aprimorar os magistrados e o judiciário, sendo uma forma de assegurar as seguintes características no juiz: “atuação imparcial, conhecimento aprofundado do Direito, aplicação justa das leis e eficiência na prestação jurisdicional.” (CNJ, 2011, p. 17).

Nos EUA os conselhos judiciais dos estados avaliaram o desempenho de magistrados pelos seguintes aspectos: conhecimento das leis, imparcialidade, integridade, comportamento na corte, outras habilidades (como administrativa), razoável rapidez na produção de sentenças e o respeito às partes do processo, advogados e equipe. Esses parâmetros são parecidos com os utilizados na Itália, que incluem: “produtividade numérica, pontualidade, ausência de equívocos objetivos na interpretação das leis, conhecimento teórico legal, habilidades organizacionais e comportamento respeitoso em relação às partes, advogados, funcionários, testemunhas e etc” (CNJ, 2011, p. 26).

Algumas das variáveis consideradas nesses mesmos estudos dos conselhos judiciais foram: “número de audiências realizadas, o número de decisões revisadas ou modificadas pelo próprio magistrado, a quantidade de processos pendentes de

juízo e o tempo de espera de cada processo até a sentença” (CNJ, 2011, p. 19).

Outro estudo nos EUA utilizaram três fatores para medir a qualidade judicial: produtividade, relacionada ao número de decisões publicadas por ano; a qualidade da opinião, pelo número de vezes que a opinião foi citada por um tribunal de outro Estado, considerando Tribunais Federais e a Suprema Corte Americana; e independência, que se refere à capacidade do juiz de suportar as pressões partidárias ou não seguir preferências partidárias na decisão (CHOI, GULATI; POSNER, 2008).

Há estudos ainda que buscam comparar a idade dos magistrados com a produção jurisdicional (BHATTACHARYA; SMYTH, 2001); outros comparam a produção jurisdicional com o gênero (CHOI, GULATI, POSNER e HOLMAN, 2011), carga de trabalho (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004; DIMITROVA-GRAJZL, GRAJZL, SUSTERSIC; ZAJC, 2010; CASTRO 2011; EL-BIALY, 2011; ROSALES-LÓPEZ, 2008), escolaridade (SCHNEIDER, 2005), estudos sobre liderança dos magistrados (VIEIRA; COSTA, 2013), o tempo de decisão (ABRAMO, 2010), proximidade do tribunal da capital do país (EL-BIALY, 2011) e independência das decisões (MAITRA; SMYTH, 2004). Outro estudo avaliou também o desempenho pela quantidade de decisões que foram reformadas (ROSALES-LÓPEZ, 2008).

São diversos os aspectos utilizados para se avaliar o desempenho de juízes, devendo-se analisar as características do Tribunal e quais os principais aspectos para um bom exercício da função de magistrado para se formar indicadores para avaliar o desempenho.

Nesse sentido, foi realizada uma revisão da literatura sobre o desempenho de juízes com o objetivo de compreender como o tema é estudado, quais as metodologias utilizadas, além de se buscar identificar quais são os fatores que explicam a produção jurisdicional de juízes. Os resultados dessa revisão são apresentados nas seções seguintes.

2.3.1 Revisão da literatura sobre Desempenho de Juízes

Na revisão da literatura a respeito do tema foram reunidos 16 artigos que se referem a 'desempenho de juízes', sendo que foram reunidas publicações de 1997 a 2013, com maior quantidade de publicações no ano de 2011, com quatro publicações.

Nove dos estudos foram publicados em revistas de Direito, sendo que algumas são revistas de Direito e Economia, há três estudos da área de economia dois artigos da área Administração Pública e dois artigos de revistas multidisciplinares. Percebe-se, portanto que a principal área a pesquisar o tema é a de Direito, seguida pela área de Economia e Administração Pública, respectivamente.

O idioma predominante é o inglês, presente em onze estudos. Dentre os estudos em outros idiomas, cinco são em português. Os artigos abordaram tribunais e/ou juízes de diversos países, além do Brasil (cinco estudos), há publicações analisando Tribunais da Austrália, Estados Unidos (quatro estudos), Nova Zelândia, Israel (um estudo cada), Alemanha (dois estudos), Espanha, Eslovênia e Egito (um estudo cada).

2.3.1.1 Objetivos dos estudos

Os estudos apresentaram como objetivo analisar diversas dimensões e fatores explicativos de desempenho. Schwengber (2006), Castro (2011) e Aragão (1997) analisam a eficiência do serviço jurisdicional. Outras análises relacionadas com o desempenho de juízes foram: idade (BHATTACHARYA; SMYTH, 2001; TEITELBAUM, 2006; BACKES-GELLNER, SCHNEIDER; VEEN, 2011), gênero (CHOI et al., 2011), carga de trabalho (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004; DIMITROVA-GRAJZL et al., 2010; CASTRO 2011; EL-BIALY, 2011; ROSALES-LÓPEZ, 2008), escolaridade (SCHNEIDER, 2005), liderança dos magistrados (VIEIRA; COSTA, 2013), o tempo de decisão (ABRAMO, 2010), proximidade do tribunal da capital do país (EL-BIALY, 2011) e independência das decisões (MAITRA

e SMYTH, 2004). Outro estudo avaliou o desempenho pela quantidade de decisões que foram reformadas (ROSALES-LÓPEZ, 2008).

2.3.1.2 Referencial teórico

Como os objetivos foram bastante diversos os referenciais teóricos apresentaram-se bastante diversos, contudo, nos artigos brasileiros há uma convergência em citar a crise do judiciário, relacionando com a necessidade de eficiência.

Além disso, os trabalhos buscam explicar como funciona o sistema judiciário do qual irão realizar a pesquisa, presente em seis estudos essa explicação.

Assim, outros temas abordados no referencial teórico foram: efetividade e eficácia, hipótese do ciclo de vida, desempenho judicial, maximização da utilidade judicial, independência judicial, Inteligência fluida e inteligência pragmática cristalina, diferenças de gênero, e funções de liderança no setor público.

2.3.1.3 Características metodológicas

Constata-se que das pesquisas revisadas a maioria utilizou metodologia quantitativa, sendo que 12 pesquisas utilizaram pesquisa quantitativa, três pesquisa qualitativa e uma mista. O nível de análise predominante foi o individual, focado principalmente no juiz (dez estudos), havendo também análise organizacional, incluindo, comarcas e tribunais.

Em relação ao recorte temporal, 12 das pesquisas revisadas foram realizadas de forma transversal com perspectiva longitudinal, pois apesar da abrangência dos dados que foram coletados ser longitudinal os dados foram coletados em um único momento e em quatro estudos o recorte foi transversal.

No que se refere à coleta de dados, somente em duas pesquisas revisadas a coleta foi por entrevista semiestruturada, nas outras pesquisas utilizou-se análise

documental, com dados secundários retirados em fontes do judiciário, por exemplo, do relatório Justiça em Números, do CNJ, e do Diário de Justiça.

Nos estudos revisados, a análise dos dados foi realizada de forma diversa, incluindo análise estocástica de fronteira, análise envoltória de dados (DEA), modelos econométricos, análise de variância e análise de regressão. As duas pesquisas qualitativas revisadas utilizaram análise de conteúdo.

2.3.1.4 Amostra e Participantes

Os estudos quantitativos tiveram variadas amostras, com análise de juízes, tribunais, decisões em que o governo foi o réu, tribunais e juízes e varas de justiça. Destacando-se que as pesquisas com análise de tribunais usaram variáveis relacionadas com a atividade do juiz, ou seja, pesquisando o nível individual para explicar o desempenho da organização. Adicionalmente, os estudos qualitativos tiveram como participantes 12 magistrados (VIEIRA; COSTA, 2013) e 30 entrevistados, entre juízes, servidores, procuradores, advogados, representantes sindicais de trabalhadores e prepostos de empresas (ARAGÃO, 1997).

2.3.1.5 Principais resultados encontrados

Os principais fatores relacionados com o desempenho de juízes nos estudos revisados foram: carga de trabalho (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004; DIMITROVA-GRAJZL et al., 2010; EL-BIALY, 2011; ROSALES-LÓPEZ, 2008; SCHWENGBER, 2006; ARAGÃO, 1997); e força de trabalho (EL-BIALY, 2011; CASTRO, 2011; BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004; DIMITROVA-GRAJZL et al. 2010).

No que se refere à carga de trabalho, Beenstock e Haitovsky (2004) e Dimitrova-Grajzl et al. (2010) concluíram em suas pesquisas que com o aumento da quantidade de processos os juízes decidem mais, aumenta a produção jurisdicional, resultando em aumento da quantidade de decisões. Rosales-López (2011) conclui em sua pesquisa que o desempenho judicial é influenciado positivamente e

significativamente pela carga de trabalho e pelo tamanho do Tribunal. Schwengber (2006) concluiu de forma similar, apontando que a eficiência aumenta com o aumento da demanda. Schwengber (2006) analisou a eficiência de 161 Comarcas da Justiça de Primeiro grau do Rio Grande do Sul analisando o número de juízes, funcionários e processos julgados e concluiu que 57% das comarcas do Rio Grande do Sul são eficientes, sendo que as comarcas menores, principalmente, têm mais perdas de eficiência, isso pode ocorrer em razão da falta de especialização dessas comarcas. A autora também constatou que a melhora na eficiência está relacionada com a produção em escala, a educação e especialização das comarcas, a taxa de litigiosidade das jurisdições, a complexidade da economia local e a presença de presídios nas Comarcas.

El-Bialy (2011) destacou ainda que o maior número de casos também aumenta a produção do tribunal. Ressaltando que aumentar apenas o número de casos criminais reduz a ineficiência do Tribunal, entretanto, o aumento de casos de direito civil não tem impacto na eficiência. Mas o aumento de casos de Direito de família tem impacto significativo na eficiência dos tribunais. Dessa forma, as pesquisas convergem para indicar que quanto maior a quantidade de casos, maior é a produção jurisdicional, com algumas peculiaridades em algumas pesquisas.

Aragão (1997) fez uma análise no Tribunal Regional do Trabalho do Espírito Santo de forma qualitativa e apontou alguns fatores como agilizadores à atuação da Justiça do Trabalho: a atuação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e Associação Espiritossantense dos Advogados Trabalhistas (Aesat), a concentração dos atos processuais com audiências unas. E alguns fatores restritivos no Tribunal à atuação dos juízes são: o mecanismo de avaliação de desempenho de juízes e servidores, por ser considerado deficitário; a carreira restrita dos servidores, o que causa desmotivação e desempenho baixo; a sobrecarga dos juízes com tarefas que poderiam ser delegadas; a formação acadêmica e profissional deficiente dos juízes.

Assim, por uma análise quantitativa com entrevista com juízes, Aragão (1997) percebeu que a carga de trabalho é um fator restritivo à atuação do Tribunal e do seu desempenho individual, contudo, como apontado anteriormente por Beenstock e Haitovsky (2004), Dimitrova-Grajzl et al. (2010), El-Bialy (2011) e Rosales-López (2008) em pesquisa quantitativa, a quantidade de casos aumenta a

produção jurisdicional de juízes, ou seja, de sentenças, acordos e decisões produzidas.

Diante do exposto, uma primeira hipótese de pesquisa é oferecida:

Hipótese 1: A produção de um juiz titular está correlacionada positivamente com sua carga de trabalho.

Em relação à quantidade de juízes, Castro (2011) aponta que os juízes não titulares não possuem o mesmo incentivo do que os juízes titulares para ter maior produção, em razão da diminuição de responsabilidade. Assim, quando há juízes auxiliares e titulares atuando na mesma vara há uma redução na produção jurisdicional.

Beenstock e Haitovsky (2004) concluíram que os juízes decidem menos quando novos juízes são nomeados. Dimitrova-Grajzl et al. (2010) chegaram a conclusão similar em pesquisa realizada com 44 Cortes locais e onze Cortes distritais, de 2000 a 2008 na Eslovênia. Os autores concluíram que o desempenho da Corte não possui relação direta com a quantidade de juízes.

Castro (2011) em pesquisa por todos os Tribunais Estaduais do Brasil também concluiu no mesmo sentido de que quando há mais juízes atuando juntos reduz o número de casos resolvidos, por reduzir a carga de processos por juiz.

De forma contrária às outras pesquisas, El-Bialy (2011) indicou que o aumento da quantidade de juízes aumenta a produção do tribunal. No entanto, considerando o nível de carreira dos juízes, só os juízes de nível superior tendem a ter um impacto significativo na produção do tribunal.

Dessa forma, considerando os resultados de Beenstock e Haitovsky (2004) e Castro (2011) de que quando há mais juízes atuando juntos diminui a produção e considerando juízes de suporte os juízes substitutos e outros juízes titulares que atuam na mesma vara formula-se uma segunda hipótese de pesquisa:

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

Em relação à equipe de apoio ao juiz, Castro (2011) destaca que a quantidade de servidores concursados não tem o efeito de reduzir a ineficiência, isso podendo ocorrer em razão da falta de treinamento, qualificação e motivação. Adicionalmente, concluiu que as varas localizadas na capital são mais ineficientes do que as localizadas fora da capital. Entretanto, El-Bialy (2011) em sua pesquisa indicou que o local do tribunal não interfere na produção, assim quando analisou a distância do Tribunal até a capital Cairo não constatou influência na eficiência ou na produção.

Dessa forma, pode-se apontar que a quantidade de servidores concursados pode não ter o efeito de reduzir a ineficiência, contudo, a equipe total de suporte que inclui servidores em exercício, funcionários terceirizados e outros funcionários pode ser um fator que ajude a aumentar a produção jurisdicional. Nesse sentido, formula-se uma terceira hipótese:

Hipótese 3: A produção jurisdicional de um juiz titular está correlacionada positivamente com a quantidade de funcionários de suporte na vara de atuação.

Assim, no presente trabalho correlaciona-se a produção de juízes com variáveis referentes à carga de trabalho e à força de trabalho, para se compreender se esses fatores afetam a produção de juízes titulares da primeira instância do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. O capítulo seguinte apresenta a metodologia utilizada no estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

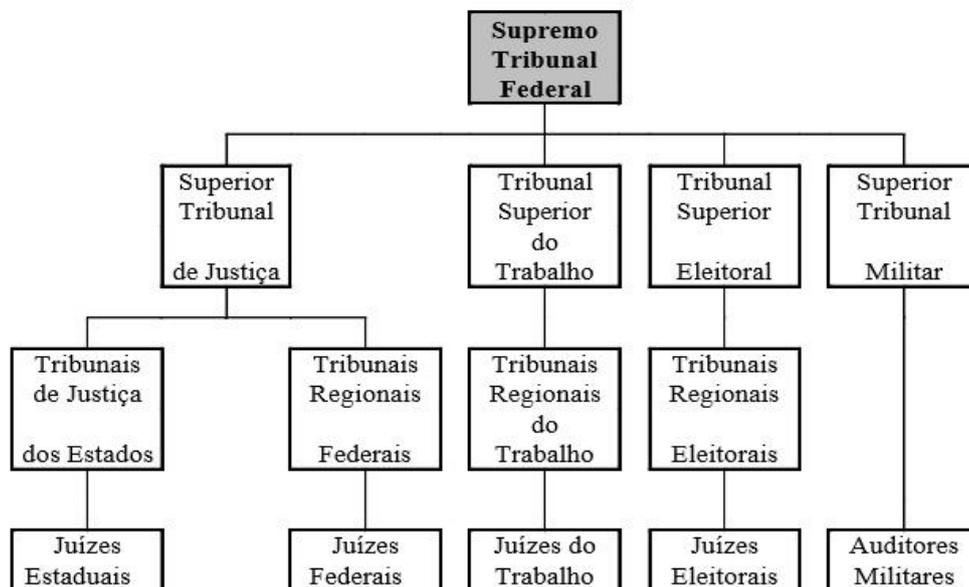
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se por quantitativa, com a análise de dados secundários.

3.2 Caracterização da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul

Apesar das mudanças da natureza dos litígios e do aumento do número de processos, o Poder Judiciário Brasileiro mantém a mesma forma de estrutura organizacional há muito anos (SILVA, 2006). Assim, a estrutura do judiciário está determinada de acordo com o quadro 1:

Quadro 1 – Estrutura do Judiciário



Fonte: Silva (2006)

A estrutura do Poder Judiciário, portanto, é formada com base na estrutura dos órgãos que o compõem. A primeira instância é composta pelos juizes estaduais, federais, do trabalho, eleitorais e auditores militares, que seriam os primeiros a

analisar e julgar a ação proposta. As demais instâncias, como o Tribunal de Justiça, analisam as decisões proferidas pela instância inferior a ela, e geralmente é realizada por um grupo de juízes, colegiado. Dessa forma, as decisões proferidas em primeira instância ou outra instância poderão ser reexaminadas por instâncias superiores.

Destarte, acima da primeira instância estão os tribunais regionais, quais sejam: Tribunais de Justiça (TJ), Tribunais Regionais Federais, Tribunais Regionais do Trabalho (TRT) e Tribunais Regionais Eleitorais (TRE).

Em nível superior tem os tribunais superiores, que reanalisam as ações em situações específicas previstas na Constituição Federal: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Superior Tribunal Militar (STM). O Supremo Tribunal Federal está no topo da estrutura, composto por onze ministros, devendo principalmente proteger os direitos constitucionais.

Adicionalmente, de acordo com o Relatório Justiça em Números, referente ao ano de 2008, houve 16,8 milhões de novos casos nas varas das justiças estaduais de primeiro grau, totalizando 65,5% dos 25,6 milhões de casos novos em todos os tribunais do país, incluindo primeiro e segundo grau, justiça do trabalho, justiça federal e eleitoral, demonstrando, portanto, a importância dos tribunais de primeiro grau estadual.

De acordo com dados do *site* do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS), em 2013 esse Tribunal era composto por 640 magistrados que atuam em varas de primeira instância em todas as especialidades judiciais, divididos em 582 varas. Quanto à carga de trabalho, existe uma média de 6.148 processos por vara no ano de 2013; e uma média de 2.802 processos iniciados em 2013 por vara.

Aponta-se que de acordo com a pesquisa de Yeung e Azevedo (2011), o TJRS foi considerado o mais eficiente e considerando-se o juiz como importante elemento na execução das atividades do Tribunal propõe-se o presente trabalho a analisar o desempenho dos juízes, que geralmente são os primeiros a receber e analisar a ação, estando na base da estrutura do Judiciário. Adicionalmente, por ser considerado o mais eficiente do Brasil o TJRS foi escolhido para a análise.

3.3 Variáveis do estudo

Com base no referencial teórico definiu-se algumas variáveis que se poderia correlacionar com a produção dos juízes. Assim, as variáveis de estudo podem ser divididas em duas categorias: as variáveis que medem a produção dos juízes e as variáveis que podem ser correlacionadas com a produção dos juízes.

As variáveis que medem a produção de cada juiz são: a) a quantidade de decisões proferidas por mês; b) a quantidade de sentenças proferidas por mês; c) a quantidade de acordos homologados por mês; d) a quantidade de audiências realizadas por mês.

As variáveis que se busca compreender se estão correlacionadas com a produção dos juízes são as seguintes: a) carga de trabalho e b) equipe de suporte. A carga de trabalho representa a quantidade de processos pendentes na vara. Já a equipe de suporte foi dividida em duas variáveis: a quantidade total de funcionários que auxiliaram o juiz, incluindo servidores, funcionários terceirizados e outros funcionários; e a quantidade de juízes de suporte, que inclui outros juízes titulares e juízes substitutos que atuam na vara.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados usados neste estudo são secundários, referentes ao ano de 2013 e provenientes das seguintes fontes:

a) Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que forneceu planilhas com a relação dos juízes titulares do TJRS, vara de trabalho, localidade e o quantitativo da produção jurisdicional;

b) Portal Justiça Aberta do CNJ, de onde foram retirados dados sobre a força de trabalho que atua com o juiz e sobre sua carga de trabalho total (quantidade total de processos).

Os dados foram analisados com auxílio do *software* SPSS. Na análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas, análise estatística descritiva e análise de correlação (teste de correlação de Pearson).

3.5 População e amostra

A população total é de 496 juízes titulares que atuam na primeira instância das varas cível, criminal e mista. Contudo, a amostra final foi de 354 juízes titulares, tendo em vista que foram considerados somente os juízes que trabalharam mais de cinco meses durante o ano de 2013 em uma mesma vara judicial, desconsiderando, assim, os juízes que tiveram poucos meses para serem analisados, considerando uma quantidade semelhante de meses de cada juiz.

A amostra foi composta de 55 (15%) juízes que atuam na capital e 299 (85%) que atuam no interior; 72 (49%) juízes são do sexo masculino e 182 do sexo feminino (51%); e 176 (49,7%) atuam em varas cíveis, 70 (19,8%) em varas criminais e 108 (30,5%) em varas mistas. A média de varas trabalhadas pelos juízes é 1,92 varas. Isso quer dizer que os juízes, em média, trabalham de maneira concomitante em mais de uma unidade judicial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa parte serão apresentados os resultados do trabalho, primeiramente os resultados da análise descritiva com todos os dados e em seguida os resultados da correlação geral. Por fim, são mostrados os dados da análise de correlação divididos por especialidades judicias, ou seja, vara cível, criminal ou mista.

Na Tabela 1 apresenta os resultados de estatística descritiva, em que a média de decisões proferidas foi de aproximadamente 177, decisões por mês, contudo, com desvio padrão de 99, apresentando uma grande variação no quantitativo. Percebe-se, assim, que a quantidade de decisões proferidas pelos juízes varia bastante, o que se pode perceber também pelo mínimo de zero e o máximo de 569, além da ocorrência de meses em que os juízes não trabalham. Os juízes do TJRS apresentaram ainda uma média aproximadamente de 169 sentenças por mês, 15 acordos mensais e 61 audiências realizadas. Destaca-se ainda uma média de onze funcionários por ano, somando, servidores em exercício, funcionários terceirizados e outros funcionários. Enquanto que o acervo médio de processos por mês foi de aproximadamente 7.895 processos na vara em que o juiz analisado atua. Analisou-se também o total de juízes que atuaram na vara do juiz analisado em 2013, desconsiderando o juiz analisado, ou seja, a soma dos outros juízes titulares e os juízes substitutos, o que indicou uma média de aproximadamente três juízes.

Tabela 1- Estatística descritiva das variáveis do estudo

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Decisões proferidas (por mês)	176,9	99,4	0	569
Sentenças proferidas (por mês)	168,9	88,9	10	569
Acordos realizados (por mês)	14,6	15,7	0	202
Audiências realizadas (por mês)	60,9	49,6	0	289
Juízes substitutos	2,3	2,1	0	8
Outros juízes titulares	0,6	0,8	0	4
Total de juízes	2,9	2,3	0	10
Servidores concursados	5,7	2,2	1	16
Servidores em exercício	6,2	3,2	0	26
Funcionários terceirizados	1,3	3,3	0	16
Outros funcionários	3,2	2,5	0	17
Total de funcionários	10,6	5,9	3	35
Acervo de processos na vara	7895	4921	529	27954

Fonte: Elaborado pela autora.
n= 354

Ao se comparar os dados de juízes que atuam na vara cível com juízes que atuam na vara criminal e na vara mista percebe-se algumas diferenças como a quantidade de decisões proferidas, como apresentado na tabela 2. Na vara cível a média é de aproximadamente 157 decisões por mês, enquanto que na vara criminal a média é aproximadamente 182 decisões por mês, e na vara mista a média mensal é de aproximadamente 207 decisões. E o acervo médio mensal de processos na vara cível é de 10.949 processos, na vara criminal é de aproximadamente 2.670 processos, enquanto que na vara mista é de aproximadamente 6.303, uma diferença considerável, podendo ser justificada pela natureza dos processos.

Outra diferença nas três áreas é a quantidade de acordos, pois na área cível a média é de aproximadamente 16 acordos, enquanto que na área criminal a média é de aproximadamente cinco acordos por mês e na área mista a média é de quase 19 acordos por mês. Destaca-se ainda que na área cível a média de audiências é de 33 por mês, enquanto que na área criminal é de por volta de 94 por mês e na mista a média é de quase 85 audiências realizadas por mês.

Outro ponto seria que os juízes que atuam na área cível apresentam uma maior quantidade de funcionários, com uma média de quase 12 funcionários por

ano, contudo na área criminal há uma maior quantidade de juízes, com uma média de aproximadamente três juízes substitutos e outros titulares no ano de 2013.

Tabela 2- Estatística descritiva por especialidade da vara de atuação do juiz titular

Variáveis	Cível		Criminal		Mista	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Decisões proferidas (por mês)	156,5	79,9	182,1	133,2	206,8	95,3
Sentenças proferidas (por mês)	150,5	64,9	178,3	129,1	192,6	85,1
Acordos realizados (por mês)	15,7	10,3	4,9	13,9	18,9	20,7
Audiências realizadas (por mês)	33,0	31,3	94,0	59,5	84,9	40,5
Juízes substitutos	2,1	2,3	2,6	2,2	2,3	1,7
Outros juízes titulares	0,7	0,8	0,6	0,8	0,6	0,7
Total de juízes	2,9	2,5	3,1	2,6	2,8	1,9
Servidores concursados	5,8	2,2	5,2	1,8	5,7	2,5
Servidores em exercício	6,6	3,0	5,0	2,3	6,2	3,9
Funcionários terceirizados	1,6	4,1	0,1	0,3	1,7	2,4
Outros funcionários	3,4	2,8	2,9	2,3	3,0	2,0
Total de funcionários	11,5	6,2	7,9	3,4	10,9	6,4
Acervo de processos na vara	10949	4654	2670	1758	6303	2594

Fonte: Elaborado pela autora

n cível= 176

n criminal= 70

n mista= 108

Ressalta-se que outra comparação seria entre os juízes que atuam na capital e os juízes que atuam no interior. Pela tabela 3 percebe-se que no interior há uma maior quantidade média de decisões, sentenças, acordos e audiências, apesar de ter uma menor quantidade de acervo médio de processos na vara (7.494 processos por mês, enquanto que na capital há uma média mensal é de aproximadamente 10.070 processos por vara), ao contrário do abordado na literatura por Beenstock e Haitovsky (2004), Dimitrova-Grajzl et al. (2010), El-Bialy (2011) e Rosales-López (2008) sobre o aumento da produção com a maior carga de trabalho. Contudo, esse resultado é condizente com o abordado por Castro (2011): que as varas localizadas na capital são mais ineficientes do que as localizadas fora da capital. Entretanto, as varas da capital possuem uma média maior de total de funcionários e de juízes, possuindo uma equipe de suporte maior.

Tabela 3- Estatística descritiva por localização da vara de atuação do juiz

Variáveis	Capital		Interior	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Decisões proferidas (por mês)	143,8	73,7	183,0	102,3
Sentenças proferidas (por mês)	146,9	66,3	172,9	92,0
Acordos realizados (por mês)	11,4	12,2	15,2	16,1
Audiências realizadas (por mês)	29,5	36,1	66,7	49,6
Juízes substitutos	3,2	2,8	2,1	1,9
Outros juízes titulares	1,2	1,0	0,6	0,7
Total de juízes	4,3	3,2	2,7	2,1
Servidores concursados	5,1	3,0	5,8	2,0
Servidores em exercício	7,6	4,6	5,9	2,8
Funcionários terceirizados	4,4	6,2	0,8	1,9
Outros funcionários	3,1	2,8	3,2	2,4
Total de funcionários	15,1	8,5	9,9	4,9
Acervo de processos na vara	10.070	6.464	7.494	4.481

Fonte: Elaborado pela autora

n capital= 55

n interior= 299

Em relação às correlações os resultados são apresentados na Tabela 4. Nas tabelas as variáveis foram descritas da seguinte forma: DEC – quantidade média de decisões do juiz por mês; SEN – quantidade média de sentenças do juiz por mês; ACO – quantidade média de acordos do juiz por mês; AUD – quantidade média de audiências do juiz por mês; SC – quantidade de servidores concursados por ano na vara do juiz analisado; SE – quantidade de servidores em exercício em 2013 na vara do juiz analisado; FT – quantidade de funcionários terceirizados em 2013 na vara do juiz analisado; OF – quantidade de outros funcionários em 2013 na vara do juiz analisado; TF – soma da quantidade dos funcionários em exercício, terceirizados e outros funcionários na vara do juiz analisado; AM- Acervo médio mensal de processos na vara do juiz analisado; OJT – quantidade de outros juízes titulares que atuaram na vara do juiz analisado em 2013, sem considerar o juiz analisado; JS – quantidade de juízes substitutos que atuaram na vara do juiz analisado em 2013; e TJ – soma da quantidade de juízes substitutos com a quantidade de outros juízes titulares.

Pela análise de correlação na tabela 4 percebe-se uma correlação negativa entre o acervo médio mensal e a quantidade de audiência (-,409**), dessa forma,

quanto maior a quantidade do acervo médio mensal menor a quantidade de audiências.

Há ainda uma relação positiva entre a quantidade de decisões e o total de funcionários da vara, incluindo os servidores em exercício, funcionários terceirizados e outros funcionários ($,114^*$). Dessa forma, há uma correlação positiva entre a quantidade de funcionários e a produção dos juízes, confirmando a hipótese 3. Percebe-se, contudo, uma correlação negativa entre a quantidade de decisões e a presença de outros juízes titulares ($-,124^*$) ou entre a quantidade de decisões e juízes substitutos ($-,016^*$), e entre a quantidade de sentenças e a presença de outros juízes titulares ($-,160^{**}$), confirmando a hipótese 2. Esse resultado é consistente com os resultados de Beenstock e Haitovsky (2004) que concluíram em trabalho realizado na Justiça Comum de Israel que os juízes decidem menos quando novos juízes são nomeados. Castro (2011) em pesquisa por todos os Tribunais Estaduais do Brasil concluiu de forma similar que “a carga excessiva de juízes reduz a carga de processos por juiz, bem como o número de casos resolvidos por juiz”.

A tabela 4 apresenta uma análise geral de todos os dados, considerando a atuação nas varas cível, criminal e mista. Contudo, quando separamos a análise encontramos algumas diferenças significativas, como mostrado nas Tabelas 5, 6 e 7.

Destaca-se que as variáveis relacionadas com produção jurisdicional (decisões, sentenças, acordos e audiências) possuem correlação alta entre si porque estão relacionadas ao mesmo aspecto, ou seja, produção jurisdicional. Assim como as variáveis relacionadas com a quantidade de funcionários de suporte possuem alta correlação entre si. E as variáveis relacionadas com os juízes de suporte possuem alta correlação entre si.

Tabela 4- Resultados da análise de correlação das variáveis do estudo

	DEC	SEN	ACO	AUD	SC	SE	FT	OF	TF	AM	OJT	JS	TJ
DEC													
SEN	,870**												
ACO	,295**	,240**											
AUD	,435**	,485**	,164**										
SC	,087	,110*	,078	,028									
SE	,115*	,109*	,039	-,064	,409**								
FT	,030	,023	,042	-,152**	-,238**	,431**							
OF	,084	,062	,055	-,071	,331**	,065	-,124*						
TF	,114*	,097	,067	-,148**	,229**	,806**	,731**	,385**					
AM	,099	,072	,154**	-,409**	,116*	,276**	,259**	,335**	,432**				
OJT	-,124*	-,160**	,051	-,112*	-,083	,168**	,318**	,006	,268**	,099			
JS	-,016*	-,006	-,001	-,043	-,066	,035	,176**	,072	,146**	,018	,161**		
TJ	-,055	-,058	,016	-,075	-,086	,087	,262**	,066	,219**	,049	,473**	,945**	

Fonte: Elaborado pela autora.

n= 354

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

Tabela 5- Análise de correlação dos juízes que atuam em varas cíveis

	DEC	SEN	ACO	AUD	SC	SE	FT	OF	TF	AM	OJT	JS	TJ
DEC													
SEN	,797**												
ACO	,131	,160*											
AUD	,209**	,342**	,282**										
SC	,007	,051	,139	,090									
SE	-,008	,004	-,068	-,206**	,096								
FT	,039	,040	-,100	-,316**	-,626**	,454**							
OF	,151*	,123	-,138	-,194**	,399**	-,034	-,283**						
TF	,091	,085	-,163*	-,400**	-,192*	,775**	,762**	,248**					
AM	,281**	,245**	-,105	-,376**	-,011	,223**	,260**	,397**	,463**				
OJT	-,234**	-,279**	-,067	-,297**	-,293**	,162*	,432**	-,071	,336**	,073			
JS	,113	,165*	,026	-,079	-,032	,091	,230**	,139	,261**	,208**	,083		
TJ	,030	,064	,003	-,167*	-,123	,136	,350**	,105	,348**	,215**	,395**	,948**	

Fonte: Elaborado pela autora.

n= 176

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

Percebe-se que ao se analisar a correlação somente das varas cíveis (tabela 5), há correlação positiva entre o acervo médio e a quantidade de decisões mensais ($,281^{**}$), assim como entre o acervo médio e a quantidade de sentenças ($,245^{**}$), o que confirma pesquisas anteriores, de Beenstock e Haitovsky (2004), Dimitrova-Grajzl et al. (2010) e Rosales-López (2008), que apontam que quanto maior o acervo, ou seja, a quantidade de processos, maior a produção jurisdicional, confirmando a hipótese 1.

Uma correlação negativa foi entre a quantidade de audiências e o acervo médio mensal, assim, quanto maior o acervo, menor a quantidade de audiências. Percebe-se nas varas cíveis a mesma relação negativa percebida na correlação geral, entre a quantidade de decisões e outros juízes titulares ($-,234^{**}$) e a quantidade de sentenças e outros juízes titulares ($-,279^{**}$). Contudo, há uma relação positiva, apesar de menos significativa entre a quantidade de juízes substitutos e sentenças ($,165^*$). Dessa forma, juízes com menos tempo na carreira ajudariam na produtividade, enquanto que quando há juízes de antiguidade semelhante na carreira o juiz titular analisado produziria menos na área cível. Assim, a hipótese 2 estaria parcialmente confirmada para as varas cíveis, pois quando há outros juízes titulares atuando conjuntamente com o juiz analisado a produção diminui, contudo, quando há juízes substitutos atuando juntamente com o juiz analisado a produção aumenta.

Em relação ao total de funcionários não se percebe uma correlação com a quantidade de sentenças e decisões, havendo uma correlação negativa entre a quantidade total de funcionários e a quantidade de acordos ($-,163^*$) e entre a quantidade total de funcionários e a quantidade de audiências ($-,400^*$). Assim como não há correlação entre a quantidade de servidores concursados e a produção de sentenças, decisões, acordos ou realização de audiências. Dessa forma, nas varas cíveis a quantidade de servidores concursados não interfere na produção jurisdicional e considerando outros funcionários há uma correlação negativa com acordos e audiências, ou seja, quanto maior a quantidade de funcionários menor a quantidade de acordos e audiências, não sendo, portanto, confirmada a hipótese 3 para os juízes que atuam nas varas cíveis.

Tabela 6- Análise de correlação dos juízes que atuam em varas criminais

	DEC	SEN	ACO	AUD	SC	SE	FT	OF	TF	AM	OJT	JS	TJ
DEC													
SEN	,956**												
ACO	,494**	,535**											
AUD	,534**	,571**	,415**										
SC	,131	,179	,186	-,019									
SE	,143	,191	,144	,049	,757**								
FT	-,148	-,145	-,100	-,101	-,194	-,094							
OF	-,025	-,048	,049	,026	,164	,079	,088						
TF	,067	,083	,122	,043	,603**	,715**	,075	,749**					
AM	,449**	,453**	,488**	,383**	,440**	,507**	-,146	,333**	,556**				
OJT	-,085	-,063	-,056	-,030	,047	,141	-,054	,023	,106	,017			
JS	-,230	-,208	-,156	-,235*	-,036	-,062	,179	-,087	-,087	-,278*	,368**		
TJ	-,220	-,195	-,149	-,208	-,015	-,009	,135	-,066	-,041	-,230	,619**	,958**	

Fonte: Elaborado pela autora
n= 70

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

Em relação às correlações na área criminal (Tabela 6) destaca-se uma relação positiva entre a quantidade de decisões mensais e o acervo médio mensal ($,449^{**}$). Assim como uma relação positiva entre a quantidade de sentenças mensais e o acervo médio mensal ($,453^{**}$) e também entre a quantidade de acordos e o acervo médio mensal ($,488^*$) e entre o acervo médio mensal e a quantidade de audiências ($,383^{**}$). Percebe-se que essas correlações são maiores do que na área cível e também confirmam pesquisas anteriores, de Beenstock e Haitovsky (2004), Dimitrova-Grajzl et al.(2010) e Rosales-López (2008), que disseram que quanto maior a quantidade de processos maior a produção, confirmando a hipótese 1 para os juízes que atuam em vara criminal.

E em relação aos juízes de apoio, destaca-se somente uma correlação negativa entre a quantidade de audiências e a quantidade de juízes substitutos ($-,235^*$), ou seja, quanto mais juízes substitutos, menor a quantidade de audiências. Como não houve correlação entre o total de juízes e a produção jurisdicional ou entre outros juízes titulares e a produção, confirma-se o abordado por Dimitrova-Grajzl et al. (2010), de que o desempenho do Tribunal não possui relação direta com a quantidade de juízes, pelo menos em relação à vara criminal, não confirmando a hipótese 2.

Destaca-se que o total de funcionários não possui correlação entre a quantidade de sentenças, decisões, acordos ou audiências, não confirmando a hipótese 3, enquanto que na área cível houve correlação negativa entre a quantidade de audiências e o total de funcionários ($-,400^{**}$) e a quantidade de acordos e o total de funcionários ($-,163^*$). Isso pode se relacionar com o fato de na área criminal ter menos possibilidade de acordos e com base nos dados há menos acordos (média de aproximadamente 5 acordos por mês), não havendo correlação com a quantidade de funcionários. Por outro lado, Castro (2011) destaca que a quantidade de servidores concursados não tem o efeito de reduzir a ineficiência, justificando a inexistência de correlação.

Tabela 7- Análise de correlação dos juízes que atuam em varas mistas

	DEC	SEN	ACO	AUD	SC	SE	FT	OF	TF	AM	OJT	JS	TJ
DEC													
SEN	,817**												
ACO	,349**	,168											
AUD	,445**	,425**	,240*										
SC	,188	,179	-,050	,146									
SE	,304**	,254**	-,020	,236*	,645**								
FT	,070	,072	,082	,179	,522**	,483**							
OF	,175	,184	,281**	,221*	,302**	,206*	,368**						
TF	,266**	,239*	,106	,280**	,685**	,857**	,790**	,573**					
AM	,361**	,359**	,154	,258**	,225*	,195*	,082	,344**	,256**				
OJT	,044	-,075	,193*	,186	,151	,172	,158	,148	,210*	,018			
JS	-,036	-,075	,125	,032	-,132	,045	,171	,058	,111	-,135	,184		
TJ	-,014	-,093	,180	,098	-,056	,103	,207*	,106	,174	-,109	,535**	,929**	

Fonte: Elaborado pela autora

n= 108

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

A tabela 7 apresenta as correlações da área mista. Destaca-se que há uma relação positiva entre a quantidade de decisões e o acervo médio mensal ($,361^{**}$), a quantidade de sentenças e o acervo médio mensal ($,359^{**}$) e a quantidade de audiências e o acervo médio mensal ($,258^{**}$), confirmando novamente de que o maior número de casos também aumenta a produção (El-Bialy, 2011) e a hipótese 1. Há ainda correlação positiva entre o total de funcionários e a quantidade mensal de decisões ($,266^{**}$) e a quantidade mensal de sentenças ($,239^*$). Dessa forma, o total de funcionários possui correlação com a produção de sentenças e decisões, ou seja, quanto maior a quantidade de funcionários, maior a produção de sentenças e decisões, confirmando a hipótese 3 para os juízes que atuam em varas mistas.

A única correlação que se obteve entre produção jurisdicional e os juízes de suporte foi uma correlação positiva entre a quantidade de acordos e outros juízes titulares ($,193^*$), não se confirmando, assim, a hipótese 2.

Outra comparação que se pode fazer é entre os juízes que trabalham no interior e aqueles que trabalham na capital (Porto Alegre), conforme correlações nas tabelas 8 e 9.

Tabela 8- Correlação com os juizes que trabalham na capital

	DEC	SEN	ACO	AUD	SC	SE	FT	OF	TF	AM	OJT	JS	TJ
DEC													
SEN	,810**												
ACO	,034	,108											
AUD	-,006	,224	,186										
SC	-,145	,007	,223	,128									
SE	,022	,057	,192	-,307*	,085								
FT	,218	,117	,108	-,480**	-,655**	,439**							
OF	-,057	-,111	-,035	-,228	,550**	-,228	-,406**						
TF	,153	,080	,170	-,590**	-,251	,784**	,832**	-,090					
AM	,015	-,087	,276*	-,659**	,049	,439**	,506**	,385**	,733**				
OJT	-,113	-,082	-,035	-,307*	-,260	,106	,401**	-,076	,325*	,232			
JS	,101	,071	-,131	-,124	-,055	,040	,219	,237	,259	,089	,235		
TJ	,053	,036	-,125	-,206	-,130	,069	,319*	,183	,330*	,151	,523**	,951**	

Fonte: Elaborado pela autora

n= 55

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

Tabela 9- Correlação com os juizes que trabalham no interior

	DEC	SEN	ACO	AUD	SC	SE	FT	OF	TF	AM	OJT	JS	TJ
DEC													
SEN	,874**												
ACO	,312**	,245**											
AUD	,456**	,501**	,141*										
SC	,118*	,122*	,040	-,029									
SE	,180**	,156**	,031	,049	,599**								
FT	,081	,080	,103	,122*	,152**	,398**							
OF	,106	,087	,070	-,056	,267**	,170**	,028						
TF	,186**	,163**	,092	,047	,533**	,810**	,627**	,599**					
AM	,157**	,133*	,161**	-,338**	,177**	,169**	-,024	,333**	,251**				
OJT	-,087	-,152**	,104	,012	,029	,129*	,122*	,036	,139*	-,022			
JS	-,006	,004	,046	,034	-,043	-,019	,037	,027	,017	-,058	,069		
TJ	-,034	-,047	,077	,035	-,030	,026	,075	,037	,062	-,061	,396**	,943**	

Fonte: Elaborado pela autora

n= 299

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

Ao se analisar os juízes que trabalham no interior e na capital, percebe-se que na capital o acervo médio não possui correlação com a quantidade de decisões e sentenças, enquanto que no interior possui correlação ($,157^{**}$ e $,133^*$). Contudo, no interior e na capital há correlação positiva entre o acervo médio e a quantidade mensal de acordos ($,161^{**}$ e $,276^*$) e uma relação negativa entre a quantidade de acervo médio e a quantidade de audiências ($-,338^{**}$ e $-,659^{**}$).

Ressalta-se que, como destacado anteriormente, no interior há uma maior quantidade de decisões, sentenças, acordos e audiências, conforme o apontado por Castro (2011) de que as varas localizadas na capital são mais ineficientes do que as localizadas no interior, apesar de ter uma menor quantidade de acervo médio (7.494 processos por mês, enquanto que na capital há uma média mensal de aproximadamente 10.070 processos por vara). Contudo, as varas da capital possuem uma média maior de total de funcionários e de juízes, possuindo uma equipe de suporte maior.

Dessa forma, percebe-se que nas varas localizadas no interior quanto maior a quantidade de servidores concursados, servidores em exercício e o total de funcionários maior a produção de sentenças e decisões, confirmando a hipótese 3 contudo, não há essa correlação nas varas localizadas na capital.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão do judiciário é um tema pouco abordado na área de administração pública, contudo, é um importante aspecto para se estudar, com o objetivo de formular soluções para as ineficiências presentes no judiciário, como a morosidade das decisões.

Nesse contexto, com o objetivo de contribuir para os estudos sobre o judiciário, esse trabalho teve seu objetivo cumprido de identificar variáveis correlacionadas com a produção dos juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul. Considerando a produção jurisdicional de juízes como a quantidade de decisões e sentenças proferidas, de acordos homologados e de audiências realizadas, essas variáveis foram correlacionadas com a carga de trabalho e a equipe de suporte.

Como resultado da pesquisa na correlação geral observa-se uma correlação negativa entre a quantidade de outros juízes titulares que atuam na mesma vara do analisado e juízes substitutos com a quantidade de decisões. Dessa forma, não necessariamente aumentar a quantidade de juízes em um tribunal irá aumentar a produção de decisões.

Destacam-se ainda algumas diferenças entre as especialidades, pois apesar de todas as especialidades (vara cível, criminal e mista) apresentarem correlação positiva entre a quantidade de sentenças e o acervo médio, aponta-se que na vara cível há uma correlação negativa entre a quantidade de sentenças e a presença de outros juízes titulares na vara, enquanto que varas criminais e mistas não se observa essa correlação. Contudo, na vara mista há correlação positiva entre o total de funcionários e quantidade de sentenças e decisões proferidas, o que não se observa em varas cíveis e criminais.

Dessa forma, observa-se que independente da especialidade com o aumento da quantidade de processos aumenta a produção jurisdicional de juízes, condizente com o que a literatura aborda (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004; ROSALES-LÓPEZ, 2008; DIMITROVA-GRAJZL et al., 2010; e EL-BIALY, 2011). Contudo, na vara cível a presença de outros juízes titulares diminui a produção jurisdicional de juízes, o que também foi encontrado na pesquisa de Castro (2011), em que quando

há juízes auxiliares e titulares atuando na mesma vara há uma redução na produção jurisdicional. Enquanto que nas varas mistas o aumento da quantidade total de funcionários aumenta a produção jurisdicional de juízes, não havendo essa correlação com a quantidade de funcionários nas varas cíveis e criminais.

Destaca-se que o presente trabalho apresentou contribuição teórica ao apresentar diversos estudos sobre desempenho de juízes realizados em diversos países e com critérios de avaliação diferentes. Outra contribuição seria a respeito da gestão do judiciário, pois ao se conhecer a estrutura do judiciário, suas características e fatores que influenciam a produção jurisdicional, podem-se formular políticas públicas para aumentar a produção e aperfeiçoar a prestação dos serviços da justiça. Dessa forma, ao se concluir que nas varas mistas o aumento da quantidade total de funcionários aumenta a produção jurisdicional pode-se formular políticas de alocação de pessoal nas varas de acordo com a especialidade.

Como recomendações, pesquisas futuras poderiam investigar a influência de outros fatores na produção jurisdicional de juízes, como experiência e formação do juiz e adoção de novas tecnologias no judiciário.

Também poderiam ser realizadas pesquisas com juízes que atuam em outros estados do Brasil para verificar se os resultados encontrados aqui são semelhantes, incluindo tribunais em estados com características diferentes do Rio Grande do Sul, como um tribunal de pequeno porte. Poderiam ser realizados estudos semelhantes na Justiça do Trabalho, Justiça Federal e Juizado Especial. Ou ainda estudos comparativos com juízes do Brasil e juízes de outros países.

Outra possibilidade de estudo complementar seria a realização de pesquisas qualitativas por meio de entrevistas com juízes, para perceber se as variáveis correlacionadas no presente estudo também são importantes na percepção dos magistrados.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Claudio Weber. Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. **Revista Direito GV**, v. 6, n. 2, p. 423-442, 2010.

ALBERS, Pin. **Performance indicators and evaluation for judges and courts**. European Commission for the Efficiency of Justice, p. 1-14, 2011.

ARAGÃO, Cecilia, Vescovi. Fatores agilizadores e restritivos à atuação da Justiça do Trabalho: um estudo exploratório. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 183-215, 1997.

BACKES-GELLNER, Uschi; SCHNEIDER, Martin; VEEN, Stephan. Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: conceptual framework and case study evidence. **Organization Studies**, v. 32, n. 8, p. 1103-1121, 2011.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n.3, p.59-102, Set./Dez. 1996.

BEENSTOCK, Michael; HAITOVSKY, Yoel. Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? **International Review of Law and Economics**, v. 24, n. 3, p. 351-369, 2004.

BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.

BHATTACHARYA, Mita; SMYTH, Russell. Ageing and productivity among judges: Some empirical evidence from the High Court of Australia. **Australian Economic Papers**, v. 40, p. 199-212, 2001.

CASTRO, Alexandre Samy de. Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro Grau no Brasil. Brasília: **Ipea**, 2011.

CHOI, Stephen J.; GULATI, Mitu; POSNER, Eric A. Judicial Evaluations and Information Forcing: Ranking State High Courts and Their Judges. **Duke LJ**, v. 58, p. 1313, 2008.

CHOI, Stephen; GULATI, Mitu; POSNER, Eric A.; HOLMAN, Mirya. Judging woman. **Journal of Empirical Legal Studies**, v. 8, p. 504-532, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Avaliação do desempenho judicial. Desafios, experiências internacionais e perspectivas. **Série CNJ Acadêmico**, n. 1, 2011.

DIMITROVA-GRAJZL, Valentina; GRAJZL, Pete; SUSTERSIC, Janez; ZAJC, Katarina. Court output, judicial staffing, and the demand for court services: evidence

from Slovenian courts of first instance. In: **ANNUAL CONFERENCE ON EMPIRICAL LEGAL STUDIES**, 5TH, 2010. Mimeografado.

EL-BIALY, Nora. Measuring judicial performance. The case of Egypt. **German Working Papers in Law and Economics**, v. 14, p. 1-40, 2011.

FARIA, José Eduardo. O sistema brasileiro de Justiça: experiência recente e futuros desafios. **Estud. av.** São Paulo, v. 18, n. 51, Ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200006&lng=en&nrm=iso> Acesso em 10/05/2014

FOCHEZATTO, Adelar. Análise da eficiência relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA. **International Meeting on Regional Science**, 2010.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, Abr. 2013.

GUEDES, Kelly Pereira. **Eficiência do Judiciário no Distrito Federal**. 2013. 80 f., Tese (Doutorado em Economia)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MAITRA, Pushkar; SMYTH, Russel. 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**, v. 17, p. 209–235, 2004.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. **A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário Brasileiro**. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia et al. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, Oct. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17/05/2014.

POSNER, Richard A. Judicial Behavior and Performance an Economic Approach. **Fla. St. UL Rev.**, v. 32, p. 1259, 2004.

ROSALES-LÓPEZ, Virginia. Economics of court performance: an empirical analysis. **European Journal of Law and Economics**, v. 25, p. 231-251, 2008.

SADEK, Maria Tereza Aina. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opin. Pública**, Campinas, v. 10, n. 1, Maio, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762004000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10/05/2014.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise—Revista de Administração da PUCRS**, v. 22, n. 2, 2012.

SCHNEIDER, Martin. Judicial career incentives and court performance: an empirical study of the German Labor Courts of Appeal. **European Journal of Law and Economics**, v. 20, p. 127-144, 2005.

SCHWENGBER, Silvane. **Mensurando a eficiência no sistema Judiciário: métodos paramétricos e não paramétricos**. Tese (doutorado) — Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SILVA, Marcos Mairton da. PRODUTIVIDADE DOS JUÍZES FEDERAIS: em busca de critérios para a definição de um sistema de avaliação. **Revista CEJ**, v. 10 n. 32 jan./mar. 2006.

TEITELBAUM, Joshua. Age and tenure of the justices and productivity of the U.S. Supreme Court: Are term limits necessary? **Florida State University Law Review**, v. 34, p. 161-181, 2006.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Sílvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 47, n. 4, 2013.