



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARINA MARTINS MACEDO

**DESEMPENHO DE TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO
NO BRASIL**

Brasília – DF

2014

MARINA MARTINS MACEDO

**DESEMPENHO DE TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO
NO BRASIL**

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

MARINA MARTINS MACEDO

**DESEMPENHO DE TRIBUNAIS REGIONAIS DO TRABALHO
NO BRASIL**

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

Marina Martins Macedo

Dr, Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Orientador

Dr, Tomás de Aquino Guimarães
Professor-Examinador

Dr, Carlos Denner dos Santos Júnior
Professor-Examinador

Brasília, 26 de novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, que me deu força e iluminou meu caminho; ao meu orientador, prof. Adalmir, pela orientação e paciência; aos meus pais, pelo apoio incondicional; e aos meus amigos, que me acompanharam na minha vida acadêmica.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar quais variáveis estão correlacionadas com o desempenho quantitativo e qualitativo das primeiras instâncias dos Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil. O desempenho judicial quantitativo foi mensurado com base na quantidade de sentenças proferidas e de processos baixados, e o qualitativo com base na proporção de decisões recorridas e reformadas na segunda instância, indicador denominado de taxa de reforma. As demais variáveis analisadas no estudo dizem respeito ao acervo de processos, à força de trabalho disponível nos tribunais e o investimento em tecnologia. Os dados foram coletados nos relatórios Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no período de 2003 a 2013. Os resultados obtidos na pesquisa mostram que o desempenho judicial quantitativo se correlaciona positivamente com o acervo de processos, com a quantidade de funcionários de suporte e com o investimento em tecnologia. Já o desempenho judicial qualitativo se correlaciona negativamente com a quantidade de juízes e com o investimento em tecnologia. O estudo é importante porque, em termos gerais, pode contribuir para a melhoria da gestão judicial no Brasil, e em particular, para a melhoria da gestão da Justiça do Trabalho, indicando dentre as variáveis analisadas quais devem ter um investimento maior, por ter um impacto positivo no desempenho dos tribunais.

Palavras-chave: Justiça do Trabalho; desempenho de tribunais; gestão judicial.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis da pesquisa.....	29
Tabela 2 – Correlações das variáveis relacionadas ao desempenho	32
Tabela 3 – Quadro-resumo das hipóteses de pesquisa	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

NPM – *New Public Management*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Pergunta de pesquisa.....	10
1.2. Objetivo geral	11
1.3. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificativa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Desempenho no setor público	13
2.2. Desempenho no Judiciário	15
2.3. Estado da arte sobre ‘Desempenho de tribunais’	18
2.4. Formulação das hipóteses da pesquisa.....	21
2.4.1. Acervo de processos	21
2.4.2. Força de trabalho.....	23
2.4.3. Investimento em tecnologia.....	24
3. MÉTODO.....	26
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa	26
3.2. População e amostra.....	26
3.3. Variáveis operacionalizadas	27
3.4. Coleta e análise dos dados	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1. Análise descritiva das variáveis.....	30
4.2. Teste de correlação.....	32
5. CONCLUSÃO	41
BIBLIOGRAFIA.....	44

1. INTRODUÇÃO

O Judiciário constitui um pilar importante do Estado, visto que é responsável pela resolução de conflitos e pela garantia dos direitos dos cidadãos. Desta forma, para um convívio em sociedade, é imprescindível que haja serviços judiciais de qualidade. No entanto, a insatisfação dos brasileiros com as instituições judiciárias é alta. A percepção predominante é de que a justiça brasileira é lenta, onerosa e ineficaz. Até mesmo os próprios membros do Judiciário reconhecem a crise que a justiça enfrenta na atualidade (SADEK, 2004).

Um dos maiores problemas é a incapacidade de atender às demandas de forma adequada. Segundo dados do relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), “o estoque de processos do Poder Judiciário aumenta gradativamente desde o ano de 2009, quando era de 83,4 milhões de processos, até atingir a tramitação de 92,2 milhões de processos em 2012, sendo que, destes, 28,2 milhões (31%) são casos novos e 64 milhões (69%) estavam pendentes de anos anteriores” (CNJ, 2013).

Assim, a alta demanda aliada à utilização ineficaz dos recursos disponíveis causa uma maior lentidão na prestação de serviço. Os aspectos de efetividade e eficácia dos processos organizacionais são essenciais para um melhor desempenho (DJELLAL; GALLOUJ, 2008). No entanto, há dificuldade de se determinar quais são os principais fatores que compõem o desempenho, visto que há uma multiplicidade de aspectos que podem influenciar a entrega de um serviço público de qualidade. Além disso, no caso do Judiciário, há pouco consenso sobre o que realmente significa eficiência, tornando-se difícil a criação de formas de avaliação do desempenho das organizações judiciárias.

Com a intenção de modificar neste cenário, em 2005, foi criado o CNJ, que tem como função o controle administrativo do Poder Judiciário. Assim, como o CNJ é um órgão com cunho administrativo, ele visa à melhoria da tramitação processual, através de dados sobre produtividade, que buscam indicar as falhas na gestão judicial. Além disso, tem o papel de implementar estratégias, por meio de metas e objetivos claros, que visem à celeridade processual na justiça brasileira.

Apesar das dificuldades de atendimento da demanda, percebe-se que o assunto ainda é pouco abordado por acadêmicos (NOGUEIRA, 2011; GOMES; GUIMARÃES, 2013). Há evidências de que aqueles que abordam o assunto estão, principalmente, nas áreas do Direito e Ciência Política (NOGUEIRA, 2011; GOMES; GUIMARÃES, 2013). Isso ocorre por causa das peculiaridades que envolvem o Judiciário, visto como operador do direito e um dos poderes da democracia, juntamente com o Poder Legislativo e Executivo.

Uma das formas de solucionar os problemas enfrentados é a adoção de práticas gerenciais que visem à melhor utilização dos recursos, gerando melhores resultados. Ou seja, são necessários mais estudos sob a ótica da Administração para a melhor prestação de serviços judiciais.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar quais fatores que determinam o desempenho dos tribunais, visto que é necessário para focalizar esforços nos aspectos mais relevantes. Para isso, serão analisados os dados disponíveis nos relatórios Justiça em Números sobre a Justiça Trabalhista no Brasil, que é composto por 24 tribunais, que possui o segundo maior em número de casos novos, ficando atrás apenas da Justiça Estadual. A análise para se identificar os fatores que influenciam o desempenho destes tribunais é referente ao período entre 2003 e 2013.

1.1. Pergunta de pesquisa

A pergunta que pretende ser respondida com esta pesquisa é a seguinte: dentre acervo de processos pendentes, força de trabalho e investimento em tecnologia, quais variáveis se mostram correlacionadas com o desempenho da primeira instância dos Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil?

1.2. Objetivo geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar variáveis correlacionadas com o desempenho da primeira instância dos Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar a correlação do acervo de processos e o desempenho dos Tribunais;
- Identificar a correlação da força de trabalho e o desempenho dos Tribunais;
- Identificar a correlação de investimentos em tecnologia e o desempenho dos Tribunais.

1.4. Justificativa

O Judiciário possui um papel importante na sociedade enquanto garantidor dos direitos dos cidadãos. Portanto, é imprescindível que a Justiça consiga atender às necessidades da sociedade com agilidade e efetividade. Porém, no Brasil, a situação é caótica, com alta lentidão processual para solução de conflitos, além de taxas de congestionamentos altas em toda a Justiça. É necessário que haja mudança de gestão para melhorar e otimizar os serviços prestados, fazendo com que a Justiça cumpra o seu papel de garantir que os direitos sejam respeitados com qualidade e rapidez. Desta forma, o presente estudo é relevante, porque se propõe a identificar os fatores que determinam a gestão judiciária e fornece subsídio para sua melhoria, bem como, avanços para toda a sociedade.

Os tribunais possuem um grande desafio, é necessário melhorar a gestão dos recursos sendo capaz de entregar um serviço de qualidade para os cidadãos. Dessa maneira, as pesquisas devem auxiliar os gestores a elaborarem estratégias mais eficazes. Segundo Yeung (2011), ao analisar a eficiência dos tribunais estaduais

brasileiros concluiu que pode-se melhorar sua eficiência utilizando a mesma quantidade de recursos materiais e humanos, apenas através de uma melhor gestão destes recursos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro teórico deste estudo tem como base a discussão a respeito do desempenho em tribunais. Devido às particularidades do setor, existem poucos estudos nacionais e internacionais a respeito desse tema. Primeiramente, o referencial teórico do estudo aborda uma discussão mais ampla acerca do desempenho em organizações públicas. O segundo tópico focaliza o desempenho do Judiciário e as dificuldades enfrentadas. Aborda-se, também, de forma mais específica, o desempenho de tribunais, que é o foco deste estudo. Em seguida, no terceiro tópico é feita uma revisão da literatura sobre os principais achados acerca do assunto. Por fim, são apresentadas as variáveis analisadas que influenciam o desempenho de tribunais, juntamente com as hipóteses de pesquisa.

2.1. Desempenho no setor público

Nos anos 80, medir o desempenho de organizações privadas estava relacionado principalmente com aspectos financeiros, com foco na mensuração da lucratividade. Porém, nos anos 90, a ideia de qualidade e satisfação do consumidor também começou a ser considerada como relevante para o sucesso organizacional (KOUZMIN; LÖFFLER; KLAGES; KORAC-KAKABADSE, 1999; CORRÊA; CORRÊA, 2011). Isto é, os gestores organizacionais passaram a perceber que as formas tradicionais de avaliação financeira desconsideravam aspectos relevantes. Portanto, percebe-se que definir o que é desempenho não é simples, por existir uma multiplicidade de fatores que podem determinar e influenciar o sucesso de uma organização.

O conceito de desempenho está diretamente relacionado com produtividade, efetividade e eficácia. (DJELLAL; GALLOUJ, 2008). Assim, desempenho é definido como a maneira de alcançar os objetivos organizacionais pré-definidos, sejam eles econômicos, sociais, éticos ou ecológicos. (DJELLAL; GALLOUJ, 2008). Percebe-se que esta definição está intimamente associada com a ideia de efetividade e eficiência, também chamada de desempenho externo e interno, respectivamente.

Efetividade é a capacidade de atingir os objetivos e eficiência é quando isto é feito utilizando-se menos recursos (DJELLAL; GALLOUJ, 2008).

Neste contexto, nos anos 90, a Administração Pública passou a incorporar alguns conceitos já difundidos em empresas privadas (van THIEL; LEEUW, 2002), surgindo a chamada *New Public Management* (NPM), que visa a eficiência e eficácia dos serviços e a diminuição da burocracia. Neste modelo de gestão pública, o desempenho se tornou o conceito-chave (OTLEY, 1999), direcionando as ações dos órgãos para o controle de resultados, a implementação de indicadores claros, a qualidade do serviço prestado e a transparência de informações (OTLEY, 1999; MCLAUGHLIN; OSBORNE, 2002).

Por causa do orçamento limitado e da redução da confiança em instituições públicas, as tentativas de mudanças no setor estão relacionadas com a busca da melhoria da gestão de recursos e da tomada de decisão, garantindo a eficiência e efetividade, além de ajudar a reconstruir a confiança dos cidadãos no Estado (MAYNE; ZAPICO-GONI, 1997). Assim, um bom desempenho de uma organização pública está relacionado com a entrega de serviço de forma econômica e com a capacidade de trazer resultados e benefícios, com menor impacto negativo possível.

Entretanto, diferente do que ocorre em organizações privadas, há dificuldade de se definir desempenho em órgãos do setor público (KOUZMIN *et al.*, 1999). Para definir os fatores mais relevantes que compõem o desempenho deve-se considerar o que é importante para os *stakeholders* (MAYNE; ZAPICO-GONI, 1997; OTLEY, 1999). A dificuldade no setor público é ainda maior em razão da complexidade das partes envolvidas, que possuem prioridades e interesses distintos, enquanto no setor privado há um maior consenso entre os seus *stakeholders* de que as empresas precisam focar suas ações e resultados em questões financeiras (ANDREWS; BOYNE; WALKE, 2006).

A mensuração do desempenho das organizações consiste no processo de quantificação das ações que levam ao desempenho (CORRÊA; CORRÊA, 2011). Portanto, segundo Mayne e Zapico-Goni (1997), monitorar as atividades e processos da organização é a forma mais interessante para se melhorar o desempenho do setor público, já que, desta forma, o gestor consegue mais informações para alocar

melhor os recursos disponíveis, sem isso não é possível ter excelência no serviço público.

O desafio do setor público é melhorar os serviços com uma quantidade limitada de recursos. Os cidadãos pagam impostos e, portanto, esperam usufruir de serviços com maior qualidade (MAYNE; ZAPICO-GONI, 1997). Apesar da importância e das tentativas de melhorias na Administração Pública, constantemente são apresentados na mídia os problemas enfrentados pelos cidadãos, quando estes necessitam de algum serviço prestado pelos órgãos públicos em várias esferas, como saúde, educação, justiça, transporte e etc.

Apesar de avanços consideráveis nos últimos anos na mensuração de desempenho em organizações públicas, tais avanços têm ocorrido quase que exclusivamente no âmbito do Poder Executivo. No caso do Judiciário, observam-se poucos estudos empíricos voltados para a mensuração do desempenho de indivíduos e organizações (ARAGÃO, 1997; NOGUEIRA, 2011).

2.2. Desempenho no Judiciário

As mudanças ocorridas nos séculos XVIII e XIX influenciaram diretamente a organização da justiça nos países (ARANTES, 2007). Ou seja, o aumento da demanda por serviços judiciais está diretamente relacionado com a industrialização e a urbanização, dado que estes eventos fizeram com que se aumentasse a quantidade de conflitos sociais (SADEK, 2004). Neste contexto, o Estado precisa garantir o bem estar dos cidadãos e, portanto, a efetividade da Justiça torna-se essencial para tal feito. (ALMEIDA; FAUVRELLE, 2013)

Apesar disso, o Poder Judiciário é alvo de críticas em praticamente todos os países, com problemas ainda maiores nos subdesenvolvidos, como os países latino-americanos (SADEK, 2004; BOTERO; LA PORTA; SILANES; SHLEIFER; VOLOKH, 2003). No caso brasileiro, as críticas ocorrem desde as primeiras instituições responsáveis por garantir a justiça no país (SADEK, 2004). Torna-se cada vez mais comum, entre os cidadãos, a ideia de que “o aparelho judiciário é lento, inadequado e caro para os que dele precisam”. (ARAGÃO, 1997, p.184)

Na atualidade, segundo Sadek (2004, p.6), o assunto se tornou importante porque, em primeiro lugar, “a justiça transformou-se em questão percebida como problemática por amplos setores da população, da classe política e dos operadores do Direito, passando a constar da agenda de reformas”. Em segundo lugar, porque “tem diminuído consideravelmente o grau de tolerância com a baixa eficiência do sistema judicial e, simultaneamente, aumentado a corrosão no prestígio do Judiciário”.

Assim, é essencial garantir com que os resultados cheguem mais rápido para sociedade. Porém, a ineficiência da justiça impede que a população tenha um serviço de qualidade (ARAGÃO, 1997). Segundo os autores Botero *et al.* (2003), há quatro vertentes indicados como a causa da ineficiência judicial: recursos inadequados, acesso irrestrito, poucos incentivos e complexidade processual.

Apesar das dificuldades apresentadas, há pouco consenso sobre o que realmente significa eficiência judiciária e, conseqüentemente, as formas de como medir. Mesmo assim, para o crescimento qualitativo da atuação do Judiciário é necessário se fazer avaliação de desempenho (ARAGÃO, 1997), identificando os pontos fracos e fortes para focalizar as ações prioritárias.

Identificar os requisitos essenciais, acompanhar o desenvolvimento e avaliar o desempenho obtido pelos órgãos do Judiciário é essencial para a efetividade dos serviços prestados (NOGUEIRA, 2011). Isso porque aumentar a *accountability* tem impacto direto na eficiência judicial, visto que, a partir dos dados estatísticos, tem-se as informações capazes de identificar formas para reduzir a demora processual (BOTERO *et al.*, 2003).

Uma das causas da ineficiência está no fato de que é esquecido que o Judiciário é composto por várias organizações, por causa das particularidades que envolvem o setor (ARAGÃO, 1997). Desta forma, como há insumos, processamento e saídas, estas organizações devem produzir os melhores resultados possíveis. Isso fica mais claro ao se fazer um levantamento dos estudos empíricos sobre o desempenho do Judiciário. A maioria destes está relacionada com as áreas do direito e da ciência política, refletindo em poucos estudos sobre a gestão administrativa (NOGUEIRA, 2011; GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Deve-se considerar que para melhorar os resultados dos órgãos judiciais é importante focalizar em aspectos de eficiência e eficácia dos recursos materiais e humanos, entregando melhores serviços para a sociedade. Assim, aos poucos esta ideia vem sendo incorporada, a exemplo da criação, em 2005, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o objetivo de melhorar a gestão da justiça brasileira, indicando que os serviços prestados pelo Judiciário também precisam ser analisados pela ótica da Administração (NOGUEIRA, 2011).

Neste contexto, tornam-se necessários mais estudos empíricos que visem avaliar o Judiciário, de acordo com as suas particularidades. Desta forma, Gomes e Guimarães (2013) realizaram uma revisão da literatura existente relacionados com a avaliação de desempenho de órgãos do Judiciário no Brasil e no mundo. As conclusões obtidas com esta revisão mostram que, apesar de existir certo consenso em alguns aspectos, visto que os estudos chegaram a resultados semelhantes sobre o desempenho, também há algumas discrepâncias, reforçando a necessidade de mais pesquisa a respeito do assunto.

Os principais resultados encontrados nesta pesquisa foram que o desempenho de juízes é um dos fatores de maior relevância do desempenho do Judiciário, razão pela qual são eles que conduzem os aspectos gerais relacionados com a produção judicial. Além disso, na maioria dos estudos foi analisada a influência dos recursos financeiros e humanos, chegando a conclusão que há relação positiva do desempenho do Judiciário com os recursos financeiro, enquanto com os recursos humanos as conclusões são controversas. E por último, a falta de padronização e o excesso de formalismo em procedimentos legais e administrativos foram apontados com uma das dificuldades para a melhoria do desempenho geral (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Percebeu-se que não há um consenso em relação a definição de desempenho do Judiciário, por causa da multiplicidade de fatores envolvidos. Por isso, Gomes e Guimarães (2013) sintetizam e classificam as dimensões de desempenho de acordo com as variáveis objetivas, subjetivas, internas e externas em relação ao Judiciário. As dimensões mais exploradas foram, em ordem: eficiência, celeridade, efetividade, qualidade, independência e acesso. Indicando que os problemas mais estudados são em relação a eficiência dos serviços

prestados a sociedade, que geralmente são percebidos como ineficazes para atender as demandas, e a celeridade judicial, que é alvo de críticas devido a duração prolongada de processos (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

De forma semelhante, Staats, Bowler e Hiskey (2005) utilizaram cinco dimensões para avaliar o desempenho judicial na América Latina, sendo estes: eficiência, acesso, independência, *accountability*, efetividade. A eficiência é medida através da quantidade de atrasos indevidos e do acúmulo de casos. O acesso expressa a acessibilidade dos cidadãos aos tribunais. A independência é medida a partir de dois aspectos, um deles é a autonomia da Suprema Corte em relação aos demais poderes e o outro é a independência dos tribunais de primeira instância. *Accountability* é mensurada pela capacidade do sistema judicial de resistir subornos e competência dos juízes em aplicar a lei corretamente. E, por último, a efetividade inclui aspectos referentes a proteção dos direitos civis e humanos.

Portanto, as próximas seções abordarão os principais pontos relacionados com o desempenho de tribunais. Para isso, primeiramente, foi feito um levantamento dos estudos empíricos sobre o assunto no Brasil e no mundo e serão apresentados os principais resultados. Em seguida, serão apresentadas as hipóteses de pesquisa, formuladas com base em conclusões obtidas por diversos pesquisadores.

2.3. Estado da arte sobre ‘Desempenho de tribunais’

Para identificar o estado da arte a respeito do tema, foram selecionados artigos empíricos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais no período de entre 1990 e 2014. A busca foi realizada nas bases de dados Spell, Scielo, Proquest, SAGE Journal on Line, JSTOR Arts & Science I Collection e SpringerLink. Para realizar esta busca foram utilizadas combinações das seguintes palavras-chave: eficiência, desempenho, produtividade e tribunal, além de suas correspondentes em inglês (*efficiency, performance, productivity e court*).

Desta forma, foram selecionados apenas os artigos que possuíam no título referência clara sobre o assunto estudado. A partir disto, foram lidos os resumos e

selecionados aqueles que possuíam a relação entre uma variável com um melhor ou pior desempenho de tribunais. Assim, chegou-se a onze artigos.

Dos estudos empíricos selecionados, apenas dois focam suas análises para os tribunais brasileiros. Daqueles que analisam os tribunais internacionais, seis são relacionados com países europeus (Noruega, Grécia, Alemanha, Espanha e países da União Europeia) e três tem como foco de estudo os Estados Unidos.

Além disso, um aspecto importante que vale ressaltar é que praticamente todos os artigos são recentes, que estão do período entre 2005 a 2013. Apenas um é antigo, do ano de 1992, o que indica que o assunto tem se tornado importante a pouco tempo.

Dentre as principais características metodológicas dos estudos, pode-se indicar que apenas um deles é qualitativo, enquanto os outros são quantitativos. Este dado pode revelar a dificuldade que se tem de avaliar questões sobre a qualidade dos serviços judiciais, visto que praticamente todos utilizam dados quantitativos, que são mais facilmente mensurados. Além disso, oito pesquisas fazem uma análise longitudinal, enquanto os três são transversais. Isso indica que, geralmente, o desempenho no Judiciário é estudado a partir da evolução temporal de determinado aspecto.

Quanto aos principais resultados encontrados nos artigos analisados, a maior parte dos artigos mede a eficiência dos tribunais comparando entradas (*inputs*) e saídas (*output*) e, assim, determina-se o quanto são eficientes. Assim, Yeung e Azevedo (2012) analisaram a Justiça Estadual brasileira e chegam a conclusão que há grande variabilidade de níveis de eficiência entre os tribunais. No entanto, aqueles tribunais com baixo nível de eficiência não apresentaram falta de recursos materiais e humanos, não existindo aparente correlação.

De forma semelhante, Nogueira, Oliveira, Vasconcelos e Oliveira (2012) também analisaram os tribunais estaduais brasileiros e concluíram que houve um aumento no quantitativo de tribunais que alcançaram o nível máximo da eficiência relativa entre 2007 e 2008. Além disso, foram apresentados os tribunais tidos como referências (*benchmarks*) para os demais. Em 2007, o Tribunal de Justiça de Minas

Gerais foi apresentado como referência para 20 outros tribunais estaduais. Já em 2008, o Piauí serviu de referência para 17 organizações judiciárias.

No artigo de Deyneli (2011) utiliza o método de análise envoltória de dados para ranquear, de acordo com a eficiência, os tribunais de 22 países da União Europeia. No entanto, o autor utiliza este ranking para determinar a relação entre a eficiência e os salários dos juízes. Logo, conclui-se que há uma relação positiva entre as variáveis, ou seja, com o aumento do salário houve um aumento da eficiência do tribunal. Entretanto, ressalva-se que este não é a única solução para se obter melhores resultados.

Enquanto Rosales-López (2008) não focou apenas em calcular a eficiência de tribunais, mas sim quais fatores influenciam os resultados dos tribunais da região de Andaluzia, na Espanha. A autora chegou a conclusão que o tamanho do tribunal, medido pela quantidade de funcionários, e o acervo de casos possuem efeitos positivos e significativos na produtividade judicial.

Além disso, alguns estudos analisam características referentes a juízes para se analisar o desempenho de tribunais. Schneider (2005) analisa a produtividade quantitativa e qualitativa dos tribunais em relação ao nível de escolaridade dos juízes e a possibilidade de promoção destes. Desta forma, concluiu que tribunais com mais juízes que possuem PhD são mais produtivos, em relação a quantidade de processos julgados, porém possuem maior taxa de reforma, ou seja, modificam as decisões tomadas em tribunais de nível inferior. Enquanto a possibilidade de promoção dos juízes possui efeito negativo em ambas variáveis, de modo que os tribunais que empregam juízes com maior chance de promoção são menos produtivos e possuem maior chance de se modificar a decisão.

Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011) analisam a relação entre a idade de juízes na Alemanha e o desempenho do tribunal em dois aspectos, qualitativo e quantitativo. Através da pesquisa realizada os autores encontraram como resultado que juízes mais jovens conseguem produzir mais quantitativamente enquanto os mais velhos produzem de forma qualitativa. Por isso, os juízes mais novos devem trabalhar em tribunais de níveis inferior, que possuem maior quantidade de

processos, enquanto os mais velhos devem ir para tribunais superiores, em que os casos são mais complexos.

2.4. Formulação das hipóteses da pesquisa

Os principais resultados encontrados em estudos empíricos foram utilizados para identificar os fatores que afetam o desempenho de tribunais, visando a elaboração das hipóteses desta pesquisa. Para isso, foram selecionadas três variáveis consideradas mais relevantes, são elas: acervo de processos, força de trabalho e investimento em tecnologia. Será analisada a influência de cada uma destas no desempenho quantitativo e qualitativo de tribunais.

2.4.1. Acervo de processos

Pode-se considerar que o acervo de processos é a soma dos processos não julgados anteriormente e aqueles que entraram no decorrer de um ano (DIMITROVA-GRAJZL; GRAJZL; SUSTERSIC; ZAJC, 2010). No caso brasileiro a situação é crítica, segundo Sadek (2004), entre o período de 1990 e 2002, a defasagem média entre o total de processos entrados e julgados é 72%, sendo que o crescimento desta defasagem é sempre constante, refletindo em acervos de processos pendentes cada vez maiores. Desta forma, se torna relevante e significativo analisar a influência deste fator na produção jurisdicional.

Em relação ao aspecto quantitativo, o estudo realizado por Dimitrova-Grajzl *et al.* (2010) analisa os tribunais da Eslovênia, visando encontrar a relação entre a quantidade de casos e a produtividade dos tribunais. A primeira variável é medida pela soma de casos pendentes no começo do ano e dos novos casos que entraram durante este mesmo, enquanto a segunda é medida pela quantidade de casos concluídos no decorrer do ano. Os autores chegaram à conclusão que a quantidade de casos pendentes possui relação positiva e significativa com o *output* do tribunal,

ou seja, aumentando 1% da quantidade de casos, aumenta-se em mais de 1% a quantidade de casos resolvidos.

Uma possível explicação para este resultado, é que é que o aumento no número de processos pendentes incentiva os juízes a trabalharem mais para evitar atrasos (DIMITROVA-GRAJZL *et al.*, 2010; BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004). Isso decorre da pesquisa feita por Beenstock e Haitovsky (2004), que concluem que a produtividade dos juízes é endógena, assim com o aumento da quantidade de casos que precisam ser julgados, aumenta-se a pressão sobre os juízes para diminuir os estoques pendentes. Portanto, o acervo de casos possui relação positiva com a produtividade total do tribunal.

Resultados semelhantes foram encontrados pela pesquisa realizada por Rosales-López (2008). A autora analisou o *output* de tribunais da região de Andaluzia, na Espanha, medido pela quantidade de casos solucionados, e a carga de trabalho, mensurado pela soma de casos entrantes e pendentes. A autora concluiu que o acervo de processos possui relação positiva com os resultados obtidos pelos tribunais. Segundo ela, um aumento de 10% na carga de trabalho produz um aumento de 3% na produção judicial.

Não foram encontrados estudos empíricos que comprovem que há influência, positiva ou negativa, do acervo em relação a qualidade dos processos julgados. Visto que o juiz terá mais pressa em diminuir o estoque de processos e, assim, um menor tempo disponível para analisar detalhadamente cada caso, isso pode comprometer a decisão final do processo (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004). As duas hipóteses iniciais da pesquisa são as seguintes:

Hipótese 1a: A quantidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com o tamanho do acervo de processos.

Hipótese 1b: A qualidade da produção jurisdicional de tribunais está negativamente correlacionada com o tamanho do acervo de processos.

2.4.2. Força de trabalho

Em tribunais, a variável força de trabalho é composta por juízes, que são a parte mais relevante para determinar a quantidade e a qualidade dos casos julgados, e também pela equipe de apoio, que ajudam de uma forma mais indireta nos resultados obtidos pelo tribunal. Desta forma, alguns estudos analisam como cada um destes interferem a produção jurisdicional.

Em relação a pesquisas que abordam a força de trabalho como a quantidade de juízes, Beenstock e Haitovsky (2004) e Dimitrova-Grajzl *et al.* (2010) não encontraram relação entre a quantidade de juízes e a produtividade do tribunal, ou seja, um aumento na quantidade de juízes não influencia o número de casos concluídos, que é utilizado como medida para mensurar o desempenho do tribunal.

Apesar dos estudos revisados não terem encontrado relação, espera-se que a quantidade de juízes tenha uma influência positiva na produtividade dos tribunais, principalmente por terem o poder de controlar o ritmo do trabalho próprio e de sua equipe. Além disso, apesar de não terem sido encontrados estudos que identifiquem os impactos qualitativos, pode-se esperar que quanto mais juízes, maior será a qualificação geral, resultando em uma maior qualidade dos julgamentos. Assim, as hipóteses de pesquisa desenvolvidas são:

Hipótese 2a: A quantidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de juízes.

Hipótese 2b: A qualidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de juízes.

Já em relação aos funcionários, a pesquisa desenvolvida por Mitsopoulos e Pelagidis (2007), buscaram analisar a relação entre a equipe judicial e o tempo necessário para se julgar um caso. Sendo assim, os autores chegaram a conclusão de que o aumento na quantidade de funcionários diminui o tempo necessário de julgamento. Resultados semelhantes foram encontrados por Rosales-López (2008),

que analisou a relação entre o *output* do tribunal e a equipe de apoio. Assim, chegou-se a conclusão de que há relação positiva entre as variáveis, sendo que com um aumento em 10% na quantidade de funcionários aumenta-se 6,2% na produção judicial.

Assim, com base nos estudos revisados, é possível determinar que o aumento na quantidade de funcionários de suporte disponíveis nos tribunais aumenta a quantidade da produção judicial. E apesar de não terem sido encontrados estudos que analisem o aspecto qualitativo, pode-se inferir, assim como mencionado a respeito de juízes, que quanto maior a quantidade de funcionários, maior será a qualificação geral e, conseqüentemente, maior será a qualidade dos julgamentos. Assim, duas outras hipóteses oferecidas são as seguintes:

Hipótese 3a: A quantidade da produção judicial de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de funcionários.

Hipótese 3b: A qualidade da produção judicial de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de funcionários.

2.4.3. Investimento em tecnologia

Diversos órgãos da administração pública, a partir do século XXI, começaram a usar tecnologias como ferramenta para a melhoria dos serviços prestados. Seguindo essa tendência, os tribunais de justiça em judiciários de diversos países, inclusive o Brasil, iniciaram a tramitação eletrônica dos casos, visando a maior agilidade nos processos (SERBENA, 2013).

Segundo Pastor (2003, p.17), é necessário reconhecer a importância da introdução da tecnologia no desempenho de tribunais, o que deve “facilitar a promoção e processo de gestão, monitorar o progresso do tribunal, definir a agenda do tribunal e dos participantes no processo, a compilação das estatísticas, realizar as revisões e extrair informações valiosas sobre o funcionamento do sistema judiciário e do sistema jurídico”.

No estudo empírico de Buscaglia e Dakolias (1999), buscou-se analisar a influência da tecnologia no desempenho de tribunais em diversos países. Os resultados mostram uma relação positiva entre a tecnologia e o tempo de conclusão do processo, ou seja, a tecnologia aumenta a agilidade do tempo de trâmite processual. Isso porque a tecnologia facilita o acompanhamento do processo, a consulta de jurisprudência e a elaboração uma decisão. Além disso, os autores constataram que tribunais que fazem mais uso de computadores tem um menor custo por caso.

Apesar de não terem sido encontrados estudos que abordam a questão qualitativa pode-se depreender que investimentos em novas tecnologias geram uma melhor qualidade das decisões. Isso porque os sistemas informatizados e o processamento eletrônico judicial agiliza e melhora o acesso aos processos, por parte dos juízes, da equipe de apoio e dos usuários. Ou seja, com menos entraves para se analisar um processo, os responsáveis por tal análise terão mais tempo disponível para desenvolver uma decisão, tornando a Justiça mais célere e ágil. Assim, com base no resultado de estudos anteriores, as duas hipóteses finais do estudo são as seguintes:

Hipótese 4a: A quantidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com o investimento em tecnologia.

Hipótese 4b: A qualidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com o investimento em tecnologia.

3. MÉTODO

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

Este estudo possui caráter exploratório-descritivo e quantitativo. A pesquisa exploratória consiste na investigação de aspectos variados sobre um fato ou fenômeno, proporcionando maior entendimento sobre este (GIL, 2010). A pesquisa descritiva é aquela que busca a análise das relações entre variáveis (GIL, 2010). Além disso, pode-se classificar este estudo pela sua abordagem quantitativa, a qual caracteriza-se pela quantificação dos dados na coleta e na análise, garantindo a objetividade e evitando distorções (DIEHL; TATIM, 2004).

3.2. População e amostra

Em 2013, a Justiça do Trabalho obteve a segunda maior quantidade de processos novos entre os demais ramos, com aproximadamente 4 milhões de casos. Sendo que, ao total, há 7,9 milhões de casos pendentes esperando julgamento (CNJ, 2014) Em termos gerais, representou 8,3% da tramitação processual total no Judiciário brasileiro, sendo superada apenas pela Justiça Estadual, que possui 78% dos processos, e a Justiça Federal, que possui 12% (CNJ, 2014).

Do ponto de vista institucional, a Justiça do Trabalho é composta, em primeiro grau, pelas Varas do Trabalho, com 1.533 varas instaladas em todo Brasil; e, em segundo grau, pelos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs). No entanto, o conceito de tribunal no Brasil possui dois entendimentos. O primeiro consiste no conjunto de desembargadores que formam as Turmas, representando a segunda instância. O segundo é mais amplo, como tribunal no sentido de organização, englobando diversas varas do trabalho, nas quais cada uma possui estrutura própria, mas ligada ao TRT. Neste trabalho será utilizado o segundo conceito.

Desta forma, a amostra do estudo abrange os 24 Tribunais Regionais do Trabalho existentes no Brasil. Vale ressaltar que há Tribunais que englobam mais de

um estado, como os Tribunais da 8ª Região (Pará e Amapá), 10ª Região (Distrito Federal e Tocantins), 11ª Região (Roraima e Amazonas) e 14ª Região (Acre e Rondônia). No entanto, foram selecionados os dados apenas da primeira instância, uma vez que, dos processos trabalhistas que tramitaram na Justiça do Trabalho em 2013, 88% correspondem a esta instância (CNJ, 2014).

3.3. Variáveis operacionalizadas

O desempenho judicial será analisado por dois aspectos: quantitativo e qualitativo, que representam as variáveis dependentes do estudo. O desempenho quantitativo consiste na produção jurisdicional, mensurado por meio da quantidade de sentenças e de processos baixados, ambas divididas pela quantidade total de juízes no 1º grau. Por outro lado, o desempenho qualitativo consiste na qualidade das decisões proferidas, mensurado por meio da proporção de decisões recorridas e modificadas em segunda instância. Esse indicador é denominado de taxa de reforma. Não é um indicador oficial de qualidade judicial, porém, uma quantidade de decisões modificadas acima da média pode indicar deficiência na qualidade das decisões proferidas por determinado juiz.

É importante destacar que as variáveis “sentenças” e “processos baixados” são parecidas, porque ambas estão relacionadas com o julgamento de um processo. Porém, de acordo com as definições das variáveis nos relatórios Justiça em Números, caso haja mais de uma sentença no mesmo processo, todas devem ser consideradas; já em processos baixados, caso ocorra mais de uma baixa do mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado. No entanto, em todos os relatórios analisados possuem a quantidade de sentenças, enquanto a quantidade de processos baixados aparece a partir do relatório do ano de 2009. Portanto, para que a análise seja mais completa foram consideradas ambas as variáveis.

Já as variáveis explicativas do desempenho judicial foram: acervo de processos, força de trabalho e investimento em tecnologia. O acervo foi operacionalizado por meio da quantidade total de processos pendentes de julgamento dividida pela quantidade de juízes no 1º grau. Assim, ele foi obtido pela

soma de duas variáveis, com base no tempo de duração dos processos: processos novos, com aqueles que foram iniciados no ano de referência; e processos pendentes, que foram iniciados em anos anteriores ao ano de referência.

Para operacionalizar a variável força de trabalho, dois indicadores foram utilizados: a proporção de juízes por 100 mil habitantes e a quantidade de funcionários efetivos para cada juiz. O investimento em tecnologia foi operacionalizado por meio do valor total de investimentos em Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), além dos custos com aquisição, custeio e contrato de TIC pela Justiça Trabalhista. A variável “aquisição” consiste na compra de software e hardware de informática; “custeio” abrange todos os custos relacionados com funcionamento e de manutenção da área de TIC; e “contrato” refere-se aos contratos de prestação de serviços para o desenvolvimento e a manutenção de sistemas de TIC.

Vale ressaltar que, no período de 2003 a 2008, segundo a definição apresentada nos relatórios, indica que a variável “gasto total em TIC” foi calculada considerando todos os gastos envolvidos com informática. Já nos relatórios de 2009 a 2013, não há essa informação agregada, apenas há o custo com aquisição, custeio e contrato de TIC. Portanto, para os fins desta pesquisa, essas três variáveis foram somadas para se obter o gasto total com tecnologia na Justiça do Trabalho no período de 2009 a 2013.

Com exceção da taxa de reforma e da proporção de juízes, as demais variáveis utilizadas na pesquisa foram padronizadas pela quantidade de juízes existentes, padronizando os valores, visto que os tribunais no Brasil possuem distinções significativas em termos de tamanho, demanda e recursos, entre outros aspectos.

3.4. Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados nos relatórios Justiça em Números, elaborados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Estes relatórios contêm informações sobre diversos aspectos de órgãos do Judiciário brasileiro, como os recursos disponíveis,

o acervo de processos e a produção jurisdicional. Foram considerados os dados da primeira instância da Justiça do Trabalho, no período de onze anos, de 2003 a 2013. E assim, os dados serão analisados por meio de análise descritiva e de correlação.

Nos relatórios disponibilizados pelo CNJ há alguns dados faltantes, que não foram fornecidos em determinado ano pelos tribunais, no entanto pode-se assumir que os valores obtidos de uma determinada variável mantêm relativamente um padrão. Sendo assim, nas situações em que não havia algum valor, foi feita a média entre o ano anterior e o posterior no tribunal em questão, com a finalidade de não excluir nenhum dado para a análise.

Primeiramente, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, que é utilizada para resumir e descrever as variáveis através das informações sobre média, desvio-padrão, mínimo, máximo e a quantidade de dados analisados (FREUND, 2006). Em seguida, foi realizado o teste de correlação, utilizado para medir a intensidade da relação entre as variáveis analisadas (FREUND, 2006). Os softwares utilizados para tais análises foram o Excel e o SPSS versão 20.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise descritiva das variáveis

A tabela 1 apresenta valores relativos a estatística descritiva das variáveis utilizadas na pesquisa para determinar o desempenho na 1ª Instância da Justiça do Trabalho.

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis da pesquisa

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	N
Sentenças por Juiz	991	319	246	2395	264
Taxa de Reforma (%)	46,3	11,2	21,2	87,8	264
Processos Baixados por Juiz ^a	1039	277	277	1888	120
Juízes por 100 Mil Habitantes	1,4	0,4	0,4	2,4	264
Funcionários por Juiz	13,5	2,9	8,2	22,8	264
Casos Novos por Juiz	1063	315	447	2320	264
Casos Pendentes por Juiz	1016	457	264	2536	264
Acervo Total por Juiz	2079	658	772	4388	264
Gasto Total em TIC por Juiz (R\$)	55460	45391	2855	225735	264
Aquisição de TIC por Juiz (R\$) ^a	22940	16529	2520	90061	120
Custeio de TIC por Juiz (R\$) ^a	39637	32118	698	124726	120
Contrato de TIC por Juiz (R\$) ^a	12112	9688	0	63151	120

Fonte: Justiça em Números (2003 a 2013)

^a Dados disponíveis somente para o período de 2009 a 2013.

Ao se considerar as principais variáveis relacionadas com a produtividade quantitativa, a quantidade de sentenças e de processos baixados, percebe-se que os resultados obtidos são parecidos, a média de ambas é, cada uma, de aproximadamente mil por juiz. No entanto essas variáveis possuem desvio-padrão alto. Isto fica claro ao perceber os dados de que há tribunais em que quase dois mil processos são sentenciados e baixados por juiz, em contrapartida há evidências de outros com apenas duzentos.

Vale ressaltar que a média de processos baixados se aproxima da média de casos novos, ou seja, isso indicaria um possível equilíbrio entre a produção e a demanda judicial. No entanto, quando o valor é comparado com a média do acervo total, percebe-se a discrepância entre os valores. Sendo esse fator uma das principais críticas ao Judiciário.

Em relação a taxa de reforma, a média obtida é de 46,3%, que significa que praticamente metade das decisões proferidas na primeira instância da Justiça do Trabalho são modificadas na instância superior. Sendo que o desvio-padrão é significativo, o que fica claro ao perceber que enquanto há incidência de reforma de apenas 21,2% dos processos julgados, em contrapartida há também a reforma de 87,8%. Como já dito, essa taxa não é um indicador oficial de qualidade, porém ao analisar que há casos em que quase 90% dos processos julgados foram modificados, isso indica que a qualidade dos julgamentos proferidos é questionável.

O acervo total é composto pela soma de casos novos e casos pendentes, portanto ao se analisar essas variáveis, percebe-se que há um equilíbrio na quantidade média de casos entrantes no ano e os casos pendentes de anos anteriores, em ambos a média é de aproximadamente de mil processos. Da mesma forma que ocorreu com as outras variáveis, o desvio-padrão é alto, o que indica que a demanda por serviços judiciais em alguns estados é maior do que em outros, apesar dos valores serem divididos para padronizar os resultados, mesmo assim percebe-se que a demanda varia significativamente.

Outro fator que influencia o desempenho dos tribunais é a força de trabalho, que é composta pela quantidade de juízes e de funcionários. A média de juízes é de 1,4 por 100 mil habitantes, esta variável possui desvio-padrão relativamente baixo, algo que indica que a quantidade de juízes possui uma média padronizada, não havendo grandes variações regionais. Já no que se refere aos funcionários, a média é de 13,5 por juiz e possui o desvio-padrão de 2,9, o que também indica que essa média se mantém relativamente constante, independentemente do ano ou região analisada.

Por último, as variáveis relacionadas com a tecnologia, sendo elas: gasto total, aquisição, contrato e custeio. A média de gasto total em TIC na Justiça do

Trabalho foi de R\$55.460,00 por juiz. Assim, o custeio de TIC apresenta a maior média por juiz (R\$39.637), seguido por aquisição (R\$22.940) e contrato (R\$12.112). Porém, por causa do recorte temporal da pesquisa ser longo, o desvio-padrão das variáveis de tecnologia é muito alto.

Isso em razão de que a importância dada ao investimento em tecnologia começou a ser maior nos últimos anos, principalmente, com a implementação do processo eletrônico, que contribuiu para a discrepância dos valores. Em 2010, apenas 2,1% dos processos eram eletrônicos, estes valores são crescentes ao longo dos anos e, em 2013, atingiu o nível de 32,6% (CNJ, 2014). Por exemplo, quando se observa o gasto com tecnologia no Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região, que abrange os estados de Amazonas e Roraima, enquanto em 2003 o total gasto foi de R\$2.432 por juiz, em 2012, foi de R\$163.876.

4.2. Teste de correlação

Em relação às correlações entre as variáveis analisadas nesta pesquisa, os resultados são apresentados na Tabela 2. As variáveis foram descritas na tabela da seguinte forma: SJ – Sentenças por Juiz; TR – Taxa de Reforma; PBJ – Processos Baixados por Juiz; ATJ – Acervo Total por Juiz; CNJ – Casos Novos por Juiz; CPJ – Casos Pendentes por Juiz; JH – Juízes por 100 mil Habitantes; FJ – Funcionário por Juiz; GTIC – Gasto Total em TIC por juiz; ATIC – Aquisição de TIC por juiz; CuTIC – Custeio de TIC por juiz; CoTIC – Contrato de TIC por juiz.

Conforme o objetivo da pesquisa, os resultados serão apresentados a partir dos três elementos identificados como determinantes para o desempenho na Justiça, sendo estes: o acervo de processos, a força de trabalho e o investimento em tecnologia, a partir do aspecto quantitativo, medido pela variável de sentenças proferidas e de processos baixados, e qualitativo, medido pela taxa de reforma. E assim, a tabela 3 apresenta um resumo das hipóteses confirmadas e rejeitadas pelos resultados obtidos nesta pesquisa.

Tabela 2 – Correlações das variáveis relacionadas ao desempenho.

	SJ	TR	PBJ	ATJ	CNJ	CPJ	JH	FJ	GTIC	ATIC	CuTIC	CoTIC
SJ												
TR	-0,168**											
PBJ	0,738**	-0,186*										
ATJ	0,700**	-0,143*	0,670**									
CNJ	0,867**	-0,184**	0,777**	0,778**								
CPJ	0,408**	-0,079	0,435**	0,901**	0,429**							
JH	-0,273**	0,132*	-0,303**	-0,397**	-0,351**	-0,329**						
FJ	0,063	-0,063	0,177	0,052	0,076	0,023	-0,097					
GTIC	0,046	0,146*	0,148	0,090	0,036	0,104	-0,056	0,116				
ATIC	0,009	0,267**	0,159	0,085	0,053	0,082	0,060	-0,096	0,433**			
CuTIC	0,047	-0,135	0,059	-0,027	0,027	-0,052	-0,327**	0,213*	0,857**	0,000		
CoTIC	-0,011	0,152	0,023	0,070	0,065	0,055	0,063	0,283**	0,195*	-0,001	-0,056	

Fonte: dados da pesquisa

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

Primeiramente, serão consideradas as variáveis que se referem ao acervo de processos, sendo elas: acervo total (ATJ), casos novos (CNJ) e casos pendentes (CPJ). Decompondo o acervo total, percebe-se que, no que concerne a quantidade de casos novos, todas as correlações obtidas com as variáveis de produtividade quantitativa e qualitativa possuem significância estatística ($p < 0,01$).

Os resultados indicam que há uma correlação forte e positiva entre os casos novos com a quantidade de sentenças (0,867) e de processos baixados (0,777). Ou seja, isso significa que o aumento da demanda através dos casos novos, estimula a produção judicial, que reflete em uma quantidade maior de julgamentos. Enquanto isso, a correlação obtida sobre a taxa de reforma indica que há uma relação negativa desta com a quantidade de casos novos (-0,184), apesar de ser baixa. Isto é, o aumento no número de processos novos, diminui a taxa de reforma, indicando uma maior qualidade das decisões proferidas.

Já no que diz respeito a quantidade de casos pendentes, há uma relação positiva com a quantidade de sentenças (0,408) e de processos baixados (0,435), com significância estatística, ao nível de 1% ($p < 0,01$). No entanto, não foi identificada relação com a taxa de reforma (-0,079). Isso significa que aumentando-se o estoque de casos pendentes de anos anteriores, há um aumento na produção judicial sem haver influência significativa com a qualidade das decisões.

Analisando os dados agregados da variável “acervo total”, percebe-se que essa possui relação positiva e forte com a quantidade de sentenças (0,700) e de processos baixados (0,670). Enquanto em relação a taxa de reforma, os resultados indicam que com há uma relação negativa e fraca entre esta taxa e o acervo (-0,143). Ou seja, quanto maior o acervo total, maior é a produtividade nos tribunais e menor a quantidade processos possuem suas decisões modificadas. Destaca-se que a correlação do acervo total com casos pendentes (0,901) é maior do que os casos novos (0,778), sendo ambas estatisticamente significativas ($p < 0,01$).

Além da análise das variáveis de desempenho, vale destacar a correlação entre acervo e a força de trabalho. No que se refere ao acervo, a relação com a quantidade de juízes é negativa (-0,397) e com a quantidade de funcionários não foi encontrada nenhuma relação (0,052). Isso indica que nos tribunais com maior

acervo são aqueles com menor quantidade de juízes por 100 mil habitantes, o que resulta em uma sobrecarga. Já aumento no acervo não resulta em um aumento de funcionários.

Desta forma, em termos do aspecto quantitativo do desempenho de tribunais, realmente era esperado que o acervo total de processos teria um efeito positivo na produtividade (hipótese 1a), pelo fato de exercer uma maior pressão sob os juízes e funcionários. Porém, ao contrário do que foi encontrado, esperava-se que houvesse um efeito negativo na qualidade da produção jurisdicional de tribunais (hipótese 1b) em razão do menor tempo disponível para a análise de um processo.

As conclusões obtidas nesta pesquisa convergem com o que foi encontrado por Dimitrova-Grajzl *et al.* (2010) e Rosales-López (2008), em que o acervo de casos pendentes para julgamento possui relação positiva e significativa com a produtividade dos tribunais. No entanto, como não foram encontradas pesquisas que abordassem a questão qualitativa e o acervo, esta pesquisa contribui empiricamente ao apresentar que o aumento do acervo não possui um efeito negativo na qualidade do julgamento.

Este resultado não foi encontrado apenas em relação ao acervo, como também de forma geral, percebe-se através da correlação entre as variáveis de produtividade quantitativa e qualitativa. Um aumento na quantidade de sentenças – SENT – diminui a taxa de reforma – TR, tendo uma correlação positiva e fraca (-0,168) e estatisticamente significativas ao nível de 1% ($p < 0,01$). Era de se esperar que aumentando a quantidade de sentenças proferidas deveria haver um aumento nos erros, reformando mais decisões, porém não foi registrado.

A partir dos resultados sobre acervo, percebe-se que o aumento da demanda gera impactos significativos na gestão dos tribunais. Segundo relatório do CNJ, no 1º grau da Justiça do Trabalho, de 2012 para 2013, a demanda registrou alta de 2,8%, enquanto a alta de processos baixados foi de 7,6% (CNJ, 2014). Os resultados desta pesquisa indicam exatamente que este crescente aumento do acervo estimula o aumento da produtividade, em busca de uma redução nos níveis de congestionamento. No entanto, ao contrário do esperado, este aumento de produtividade não prejudica a qualidade das decisões.

Em seguida, serão abordadas as variáveis relacionadas com a força de trabalho, sendo elas: a quantidade de juízes por 100 mil habitantes – JH – e a quantidade de funcionários efetivos por juiz – FJ. No que se refere a quantidade de juízes, os resultados encontrados indicam que há uma relação negativa entre a quantidade de juízes e a quantidade de sentenças proferidas (-0,273) e também de processos baixados (-0,303). Ou seja, quanto maior o número de juízes, menor o desempenho quantitativo dos tribunais.

Além disso, em relação ao aspecto qualitativo, foi encontrado uma relação positiva e fraca entre a quantidade de juízes e a taxa de reforma (0,132), com significância estatística ao nível de 5%. Assim, quanto maior for a quantidade de juízes, maior será a taxa de reforma, ou seja, haverá maior quantidade de modificações nas decisões proferidas.

Os resultados obtidos a respeito dos juízes divergem com as hipóteses 2a e 2b, em que era esperado que houvesse um maior número de sentenças quanto maior fosse o número de juízes nos tribunais, em razão, principalmente, do impacto direto que o trabalho que esses têm sobre o ritmo da produtividade (hipótese 2a). E também se esperava inicialmente que, com o aumento de juízes, aumentaria a qualificação destes magistrados, o que resultaria em uma maior qualidade nas sentenças proferidas, diminuindo a taxa de reforma (hipótese 2b).

Beenstock e Haitovsky (2004), em sua pesquisa, indicaram que, em geral, o número de casos concluídos não depende da quantidade de juízes, apenas a quantidade de processos pressiona os juízes a produzir mais. Portanto, concluíram que a produtividade dos juízes depende mais de fatores endógenos do que os fatores exógenos. Além disso, o resultado obtido nesta presente pesquisa também diverge de Dimitrova-Grajzl *et al.* (2010), em que não foi encontrada relação entre a quantidade de juízes e a produtividade do tribunal.

No que diz respeito a quantidade de funcionários, não foi encontrado correlação dessa variável com a quantidade de sentenças (0,063) e nem com a taxa de reforma (-0,063), apesar de existir uma relação fraca com a quantidade de processos baixados (0,177). Isto é, a quantidade de funcionários não interfere na

produção quantitativa, em relação a quantidade de sentenças, e nem na qualidade das decisões proferidas; apenas influencia o número de processos baixados.

Este resultado converge parcialmente com a hipótese 3a, porque se esperava que o aumento na quantidade de funcionário melhoraria a produtividade, no entanto apenas interfere o número de processos baixados. Porém contrapõe com a hipótese 3b que, inicialmente, semelhante ao discorrido sobre a quantidade de juízes, era esperado que aumentando a quantidade de funcionários aumentaria a qualificação destes, o que diminuiria a taxa de reforma. E também contrapõe o que foi encontrado no estudo realizado por Mitsopoulos e Pelagidis (2007) e por Rosales-López (2008), que encontraram relação positiva entre as variáveis, ou seja, o aumento na quantidade da equipe de apoio diminui o tempo de julgamento.

A partir da análise das correlações obtidas que na Justiça do Trabalho, conclui-se que a força de trabalho possui pouco impacto significativo em um melhor desempenho do Tribunal. Em termos práticos, os resultados obtidos a respeito da quantidade de juízes e funcionários, no aspecto quantitativo e qualitativo, evidenciam que o incentivo em contratação de pessoal, que pode parecer uma solução para atender a demanda crescente, não irá ter um impacto positivo e significativo no desempenho geral dos tribunais. Isso porque quanto mais juízes menor será a produtividade quantitativa e qualitativa. E quanto mais funcionários mais processos são baixados, porém não há relação com as demais variáveis de produtividade.

Estes resultados obtidos nas correlações convergem com o que foi retratado na análise descritiva, já que foram encontrados indícios de que a média da quantidade de juízes e funcionários é, de certa forma, padronizada e sem grandes variações ao longo do tempo e das regiões.

Por último, observa-se as variáveis relacionadas com a tecnologia investida nos tribunais, sendo elas: gasto total (GTIC), aquisição (ATIC), custeio (CuTIC) e contrato (CoTIC). No que se refere ao gasto total em tecnologia, percebe-se que não foi encontrado relação com a quantidade de sentenças (0,046), enquanto há uma relação positiva e fraca com os processos baixados (0,148). Isto é, pode-se dizer

que o investimento em TIC não influencia de forma significativa a produtividade dos tribunais.

Em termos qualitativos, essa variável possui uma relação positiva e fraca com a taxa de reforma (0,146), além de estatisticamente significativa ($p < 0,01$). Ou seja, mesmo que a relação encontrada seja fraca, o gasto com tecnologia diminui a qualidade das decisões proferidas.

No que se refere a aquisição, custeio e contrato de TIC, pode-se observar que nenhuma destas variáveis interfere na quantidade de sentenças proferidas. No entanto, em relação aos processos baixados, apenas aquisição de TIC possui relação positiva e fraca (0,159). No aspecto qualitativo, as variáveis de aquisição e contrato possuem relação positiva e fraca com a taxa de reforma, enquanto o custeio não apresenta relação. Ou seja, a aquisição de novas tecnologias e os contratos de prestação de serviços diminuem a qualidade das decisões proferidas.

Os resultados obtidos divergem das hipóteses 4a e 4b, em que esperava-se que o investimento em tecnologia tivesse um efeito positivo tanto na qualidade quanto na quantidade dos julgamentos, por agilizar o trâmite processual de cada caso. Apesar disso, os resultados divergem parcialmente da hipótese 4a, já que apenas não foi encontrada relação com a quantidade de sentença. Os resultados também divergem da pesquisa realizada por Buscaglia e Dakolias (1999), em que foi encontrada uma relação positiva entre a tecnologia e o tempo de conclusão do processo em diversos países, em razão das facilidades proporcionadas para emitir um julgamento sobre cada caso.

É interessante observar a relação entre as variáveis de tecnologia com as demais. A correlação obtida entre gasto total em TIC e acervo total (0,090) significa que a quantidade total de processos pendentes de julgamento não tem relação com o investimento em tecnologia, ou seja, um aumento ou diminuição do acervo não influencia a decisão gerencial em se investir em TIC. Praticamente em todas as variáveis de tecnologia não foi encontrada relação com a quantidade de casos novos e casos pendentes, apenas foi encontrada correlação positiva e fraca entre o gasto total e os casos pendentes.

Além disso, os gastos totais com tecnologia não possuem relação com a quantidade de juízes (-0,056), enquanto há uma relação positiva e fraca com a quantidade de funcionários (0,116). Sendo que as variáveis com maior correlação no que se refere a quantidade de juízes foi o custeio, que apresentou relação negativa e moderada (-0,327), enquanto em relação aos funcionários, custeio e contrato apresentaram correlação positiva e moderada.

Vale destacar que a correlação do gasto total com as demais variáveis de tecnologia, indica o que havia sido constatado na análise descritiva, a maior correlação é com o custeio das tecnologias (0,857), seguido de aquisição (0,433) e contrato (0,195).

A lentidão do Judiciário é uma das principais críticas feita pelos demandantes. Portanto, a tendência de informatização dos procedimentos em geral, visa aumentar agilidade dos processos judiciais. Sendo assim, os investimentos crescentes em tecnologias deveriam ter tido um reflexo positivo na produtividade dos tribunais, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo. No entanto, a análise dos dados indica que os gastos totais com tecnologia só há relação com a quantidade de processos baixados e com a taxa de reforma, sendo ambas positivas e fracas.

Apesar de não ter sido encontrado embasamento empírico, seria difícil o gerenciamento dos processos judiciais sem o controle e as facilidades que as tecnologias proporcionam. Uma possível explicação para estes resultados seria que, em 2013, apenas um terço dos processos que tramitam na Justiça do Trabalho são eletrônicos (CNJ, 2014), isso significa que ainda está na etapa de implementação e, portanto, o reflexo positivo na produtividade poderá ser visto após a conclusão.

Tabela 3 – Quadro-resumo das hipóteses de pesquisa

Hipótese	Resultado
Hipótese 1a: A quantidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com o tamanho do acervo de processos.	Confirmada
Hipótese 1b: A qualidade da produção jurisdicional de tribunais está negativamente correlacionada com o tamanho do acervo de processos.	Rejeitada

Hipótese 2a: A quantidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de juízes.	Rejeitada
Hipótese 2b: A qualidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de juízes.	Rejeitada
Hipótese 3a: A quantidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de funcionários.	Confirmada
Hipótese 3b: A qualidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com a quantidade de funcionários.	Rejeitada
Hipótese 4a: A quantidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com o investimento em tecnologia.	Confirmada
Hipótese 4b: A qualidade da produção jurisdicional de tribunais está positivamente correlacionada com o investimento em tecnologia.	Rejeitada

Fonte: Elaborada pela autora

5. CONCLUSÃO

Os problemas enfrentados pelo Judiciário motivam cada vez mais pesquisadores a identificar formas que garantam maior celeridade processual, atendendo de forma eficiente e eficaz a demanda judicial. Através da revisão da literatura, foram identificados os principais aspectos que influenciam o desempenho no Judiciário. E, desta forma, este trabalho buscou identificar se o acervo de processos, a força de trabalho e o investimento em tecnologia estão correlacionados com o desempenho quantitativo e qualitativo da primeira instância dos Tribunais Regionais do Trabalho no Brasil.

Com base na análise dos dados disponíveis no período de 2003 a 2013, os resultados obtidos indicaram que o aumento crescente do acervo de processos possui influência na quantidade de julgamentos, principalmente, por exercer uma pressão sobre os juízes (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004). Entretanto, ao contrário do esperado, este aumento de produtividade não prejudica a qualidade das decisões. Além disso, foi identificado que os processos novos possuem um efeito mais forte sobre o desempenho quantitativo do que os processos pendentes anteriores.

O fato do aumento na produtividade não influenciar a qualidade dos processos julgados é um resultado interessante, que foi constatado não apenas em relação ao acervo, mas de uma forma geral pela correlação entre a taxa de reforma e a quantidade de sentenças e processos baixados. O resultado desta pesquisa diverge dos resultados encontrados por Beenstock e Haitovsky (2004). Segundo esses autores, a pressão em aumentar a produtividade, resultaria em um menor tempo para análise e, possivelmente, em uma redução na qualidade das decisões proferidas.

No que concerne a força de trabalho, as evidências empíricas indicam que quanto maior a quantidade de juízes menor será a produtividade quantitativa, enquanto um aumento na quantidade de funcionários reflete somente no número de processos baixados, de forma positiva. Isso é explicado pelo fato de que este aumento, principalmente no caso dos juízes, diminui o ritmo da produtividade

individual (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004). Em ambas variáveis, o aumento na quantidade de pessoal não há relação com a melhora da qualidade do julgamento.

O investimento em tecnologia apresentou resultados inesperados. Em termos de custos gerais, a tecnologia não influencia a quantidade de sentenças, no entanto possui uma relação positiva e fraca com a quantidade de processos baixados e com a taxa de reforma. Ou seja, os investimentos garantem um aumento na produtividade, no entanto também há uma piora na qualidade dos julgamentos. Esses resultados contradizem Buscaglia e Dakolias (1999), além do senso comum. Esperava-se que a garantia da maior celeridade justificaria os altos custos com sistemas informatizados.

No entanto, como dito, é necessário que, no mínimo, haja uma taxa mais significativa de processos que tramitam eletronicamente, para que assim, se analisem os dados referentes a produtividade, principalmente no aspecto qualitativo. Além disso, a tecnologia pode facilitar em alguns aspectos, como o manuseio e a análise processual, porém outros fatores podem influenciar negativamente para que os resultados na produtividade tenham sido pouco significativos.

A presente pesquisa contribui, em termos práticos, no sentido de identificar quais são os fatores que possuem maior influência no desempenho geral dos tribunais e, desta forma, focalizar as ações gerenciais naqueles que irão trazer maiores benefícios para Justiça do Trabalho. Já, em termos teóricos, esta pesquisa também contribui por ter sido feito a revisão da literatura, identificando as principais pesquisas sobre o tema, em nível nacional e mundial.

Em termos gerais, os resultados da presente pesquisa foram distintos em alguns fatores aos de outras pesquisas realizadas anteriormente, assim como as hipóteses, que foram formuladas a partir da revisão da literatura. Por isso, estes resultados se tornam relevantes para se contrapor e expandir as discussões sobre o desempenho do Judiciário.

No entanto, há limitações nesta pesquisa. A partir de 2009, houve uma modificação na apresentação e na metodologia de coleta de dados nos relatórios Justiça em Números, o que poderia prejudicar os resultados gerais obtidos. Além disso, a utilização de dados agregados a respeito da Justiça do Trabalho

desconsidera a análise das particularidades organizacionais de cada um dos tribunais, que pode ser indicado como a principal limitação deste estudo.

Como proposta de agenda para pesquisas futuras, sugere-se replicar a metodologia nas demais instâncias da Justiça do Trabalho, fazendo o comparativo entre elas. Além de se realizar um estudo próprio de cada um dos tribunais, considerando as particularidades de cada um. Sugere-se também estudos que busquem uma explicação para os resultados obtidos a respeito do investimento em tecnologia.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Aléssio; FAUVRELLE, Thiago. Determinantes do Não Acesso à Justiça no Brasil: algumas evidências. **Economic Analysis of Law Review**, v. 4, n. 1, p. 120-148, 2013.

ANDREWS, Rhys; BOYNE, George; WALKE, Richard. Objective and subjective measures of organizational performance: An empirical exploration. In: BOYNE, G. *et al.* **Public Service Performance: Perspectives on measurement and management**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. p. 14-34.

ARAGÃO, Cecília. 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.

ARANTES, Rogério. Judiciário: entre a justiça e a política. In: AVELAR, Lúcia; CINTRA, Antônio (Org.). **Sistema político brasileiro: uma introdução**. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung; São Paulo: Editora Unesp, 2007. p. 81-115.

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.

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.

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.

BOTERO, Juan; LA PORTA, Rafael; SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VOLOKH, Alexander. Judicial Reform. **World Bank Research Observer**, v. 18, n. 1, p. 61-88, 2003.

BUSCAGLIA, Edgardo; DAKOLIAS, Maria. **Comparative international study of court performance indicators: a descriptive and analytical account**. The World Bank: The International Bank for Reconstruction and Development, 1999.

CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. Edição compactada. São Paulo: Atlas, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2012: indicadores do Poder Judiciário - Panorama do Judiciário Brasileiro**, Brasília, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2013: indicadores do Poder Judiciário - Panorama do Judiciário Brasileiro**, Brasília, 2014.

DEYNELI, Fatih. Analysis of relationship between efficiency of justice services and salaries of judges with two-stage DEA method. **European Journal of Law and Economics**, v. 34, n. 3, p 477-493, 2011.

DIEHL, Astor; TATIM, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Rentice Hall, 2004.

DIMITROVA-GRAJZL, Valentina; GRAJZL, Peter; SUSTERSIC, Janez; ZAJC, Katarina. Court output, judicial staffing, and the demand for court services: evidence from Slovenian courts of first instance. **International Review of Law and Economics**, v. 31, n. 1, p. 19-29, 2012.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faiz. **Measuring and improving productivity in services: issues, strategies and challenges**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

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

FERRANDINO, Joseph. The Impact of Revision 7 on the Technical Efficiency of Florida's Circuit Courts. **Justice System Journal**, v.33, n. 1, p. 22-46, 2012.

FERRANDINO, Joseph. Testing the Packer Theorem: The Efficiency of Florida's Criminal Circuit Courts. **American Journal of Criminal Justice**, v. 39, n. 2, p. 375-393, 2014.

FREUND, John. **Estatística Aplicada – Economia, Administração e Contabilidade**. 11ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOELZHAUSER, Greg. Accountability and Judicial Performance: Evidence from Case Dispositions. **Justice System Journal**, v.33, n.3, p. 249-261, 2012.

GOMES, Adalmir; GUIMARAES, Tomás. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, 2013.

KITTELSEN, Sverre; FØRSUND, Finn. Efficiency analysis of Norwegian district courts. **Journal of Productivity Analysis**, v. 3, n. 3, p. 277-306, 1992.

KOUZMIN, Alexander; LÖFFLER, Elke; KLAGES, Helmut; KORAC-KAKABADSE, Nada. Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness. **International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 2, p. 121-144. 1999.

MAYNE, John; ZAPICO-GONI, Eduardo. **Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience**. London: Transaction, 1997.

MCLAUGHLIN, Kate; OSBORNE, Stephen. The New Public Management in context. In: MCLAUGHLIN, Kate; FERLIE, Ewan; OSBORNE, Stephen (Org.). **The New Public Management: Current Trends and Future Prospects**. London: Routledge, 2002. p. 7-15.

MITSOPOULOS, Michael; PELAGIDIS, Theodore. Does staffing affect the time to dispose cases in Greek Courts? **International Review of Law and Economics**, v. 27, n. 2, p. 219-244, 2007.

MITSOPOULOS, Michael; PELAGIDIS, Theodore. Greek Appeals Courts' Quality Analysis and Performance. **European Journal of Law and Economics**, v. 30, n. 1, p. 17-39, 2010.

NOGUEIRA, José. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Díke**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2011.

NOGUEIRA, José; OLIVEIRA, Kátia; VASCONCELOS, Alan; OLIVEIRA, Leonel. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

OTLEY, David. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PASTOR, Santos. Eficiencia y eficacia de la justicia. **Papeles de Economía Española**, n. 95, p. 272-305, 2003.

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

SADEK, Maria. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, p. 01-62, 2004.

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, n. 2, p. 127-144, 2005.

SERBENA, Cesar. Interfaces atuais entre a E-Justiça e a Q-Justiça no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 45, p. 47-56, 2013.

STAATS, Joseph; BOWLER, Shaun; HISKEY, Jonathan. Measuring judicial performance in Latin America. **American Politics & Society**, v. 47, n. 4, p. 77-106, 2005.

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.

URRIBARRÍ, Raúl. Characteristics of the Judiciary vs. corruption perception. **Sistemas Judiciales**, v. 13, p. 88-99, 2008.

VAN THIEL, Sandra; LEEUW, Frans. The Performance Paradox in the Public Sector. **Public Performance and Management Review**, v. 25, n. 3, p. 267-281, 2002.

YEUNG, Luciana; AZEVEDO, Paulo. Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). **IMA Journal of Management Mathematics**, v. 22, n. 4, p. 100-118, 2011.

YEUNG, Luciana; AZEVEDO, Paulo. Além dos "achismos" e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. **Economia Aplicada**, v. 16, n. 4, p. 643-663, 2012.