



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

LUCAS PIO FERNANDES LOPES

**Produtividade de Juízes da Primeira Instância da Justiça  
Estadual de Minas Gerais.**

Brasília – DF  
2014

LUCAS PIO FERNANDES LOPES

**Produtividade de Juizes da Primeira Instância da Justiça  
Estadual de Minas Gerais.**

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

**LUCAS PIO FERNANDES LOPES**

**Produtividade de Juizes da Primeira Instância da Justiça  
Estadual de Minas Gerais.**

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

**Lucas Pio Fernandes Lopes**

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 aos meus pais, Cláudia e Wosvaldo, pelo amor e cuidado que existem desde sempre,

Ao meu irmão, Rodrigo, pelo interesse e preocupação, mesmo quando não está perto,

À Luana, por todo seu carinho, cumplicidade e companheirismo,

À Carolina e Henrique, pela amizade e parceria dos anos na UnB,

E ao meu orientador, Adalmir, pelo interesse contínuo durante a realização deste trabalho.

## RESUMO

A expansão da procura pelo Judiciário trouxe consigo a falta de confiança e queda do prestígio do setor, há muito marcado pela ineficiência e longo tempo de espera de seus usuários. Sendo o juiz o principal ator dentro desse contexto, por lidar diretamente com a produção e atividade fim do Judiciário, a avaliação de seu desempenho surge como tópico relevante, devido à importante função pública que exerce. Considerando a eficiência como a dimensão do desempenho a ser analisada, o presente estudo tem como objetivo identificar variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes titulares da primeira instância do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). A pesquisa é descritiva e tem abordagem quantitativa, com a coleta de dados secundários sendo feita junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de correlação linear de Pearson. Os resultados demonstram que, apesar da literatura revisada apontar para um papel determinante da experiência do juiz e da quantidade de juízes que trabalham junto a ele sobre sua produtividade, no TJMG, essas variáveis pouco se correlacionaram com a produtividade do juiz titular. Em outra direção, percebeu-se que a produtividade dos juízes está correlacionada de forma positiva com a quantidade de funcionários da área administrativa que atua junto a ele e com a carga total de trabalho existente no tribunal. Os resultados aqui obtidos podem vir a ser úteis para os gestores do judiciário, pois fornecem indícios que podem ajudá-los a aplicar uma melhor política de alocação de recursos e pessoas.

Palavras-chave: Desempenho judicial. Poder Judiciário. Justiça estadual. Produtividade de juízes.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das variáveis do estudo.....	32
Tabela 2 – Estatísticas descritivas vara cível.....	33
Tabela 3 – Estatísticas descritivas vara criminal.....	34
Tabela 4 – Estatísticas descritivas vara mista.....	35
Tabela 5 – Correlação das variáveis do estudo.....	36
Tabela 6 – Correlação dos juízes da vara cível.....	39
Tabela 7 – Correlação dos juízes da vara criminal.....	41
Tabela 8 – Correlação dos juízes da vara mista.....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumos das hipóteses e resultados do estudo .....	44
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

TJMG – Tribunal de Justiça de Minas Gerais

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema.....	10
1.3	Objetivo geral.....	11
1.4	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Desempenho no Judiciário.....	12
2.2	Desempenho de juízes.....	17
2.3	Estado da arte de Desempenho de Juízes.....	19
2.3.1	Contexto das publicações.....	19
2.3.2	Características metodológicas dos estudos revisados.....	20
2.3.3	Dimensões de análise.....	21
2.4	Hipóteses de pesquisa.....	25
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	28
3.2	Caracterização do setor do estudo.....	28
3.3	População e amostra.....	29
3.4	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	30
3.5	Variáveis.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
4.1	Análise de correlação das variáveis do estudo.....	35
4.2	Varas cíveis.....	39
4.3	Varas criminais.....	40
4.4	Varas mistas.....	42
4.5	Resultados das hipóteses.....	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46
	REFERÊNCIAS.....	50

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A redemocratização brasileira da década de 80 e a promulgação da Constituição Federal de 1988 ecoaram de múltiplas formas na esfera pública. No que diz respeito ao Poder Judiciário, a constitucionalização dos direitos e liberdades individuais, após um período de forte repressão, trouxe uma enorme expansão da demanda por serviços de justiça (NOGUEIRA, 2011).

Esse aumento na procura pelo Judiciário representa dois aspectos relevantes a serem considerados. Primeiramente, a justiça começa a ser vista como problemática, com sintomas em tal escala que levam a população, os políticos e os operadores do Direito a cobrarem uma reforma em sua estrutura. Em segundo lugar, a tolerância com a baixa eficiência da administração pública em geral, e do Judiciário em específico, parece diminuir cada vez mais, na medida em que pesquisas de opinião revelam que a falta de confiança e a queda de prestígio atingem o setor (ARAGÃO, 1997; SADEK, 2004).

Para alguns autores, muitos dos fatores que explicam a crise por que passa o Judiciário estão ligados à gestão. A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2005, com o papel de controlar administrativamente o Judiciário, contribuiu para que a temática da eficiência e eficácia se uniformizasse como meta dentro da estrutura do setor (NOGUEIRA, 2011).

Nesse sentido, a Constituição de 1988, além de conferir ao Judiciário capacidade de agir politicamente frente ao Executivo e Legislativo, lhe atribui a função de prestador de um serviço público fundamental: prover a justiça, mediando conflitos e garantindo direitos. Na medida em que é sustentado por recursos públicos e exerce um papel fundamental para a população, empresas e países, passa a ser comum a ideia de que o Judiciário deva ter seu desempenho avaliado, visando, inclusive, sua legitimação e prestação de contas (GOMES e GUIMARÃES, 2012; SADEK, 2004).

A problemática do Judiciário, no entanto, tem recebido pouca atenção nos estudos relacionados à administração pública. Nogueira (2011), ao fazer um levantamento dos principais periódicos nacionais da área, de 1995 a 2008, constatou que apenas 0,8% dos estudos publicados eram claramente relacionados ao Judiciário. Apesar de a questão ser tão relevante, no que diz respeito à avaliação de desempenho dentro do Judiciário, a lacuna é ainda maior. As áreas de Economia e Direito estão entre as que publicam sobre o tema no país, ainda que em número reduzido e com abordagens distintas (GOMES E GUIMARÃES, 2012).

O presente estudo se propõe a explorar a questão do desempenho no setor Judiciário no âmbito individual, ou seja, o desempenho de juízes. Isso se justifica em virtude da figura do magistrado ser a mais importante dentro do Judiciário, pois, na medida em que toma decisões administrativas, lida diretamente com a produção e a atividade fim do setor, é o juiz o maior responsável pelo desempenho organizacional.

## **1.2 Formulação do problema**

O atraso no julgamento dos processos está entre os principais problemas enfrentados pelos tribunais brasileiros, sendo também um dos responsáveis por arruinar a imagem do Judiciário frente à população. Autores como Vereeck e Mühl (2000), afirmam que os custos sociais desse atraso ultrapassam a fronteira das partes litigantes e atingem a sociedade como um todo.

A solução óbvia para os problemas de excesso de demanda, atraso e qualidade das decisões seria a contratação de mais juízes, obtendo assim mais julgamentos. Essa resposta, no entanto, não é a mais apropriada e nem sempre será capaz de resolver os problemas de desempenho, conforme será demonstrado na revisão da literatura.

O interesse que motivou essa pesquisa é, portanto, entender quais são os principais fatores que influenciam o desempenho de juízes, especificamente os titulares, que controlam de maneira determinante a produção de seus tribunais. Para isso, definiu-se a justiça estadual como mais apropriada para o estudo, tendo em vista que mais de 70% do movimento processual brasileiro se concentra nos tribunais estaduais (CNJ, 2013). Diante disso, foi estabelecida a seguinte questão:

quais são as variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes titulares que atuam na primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais?

### 1.3 Objetivo geral

A pesquisa proposta tem como objetivo principal **identificar variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais.**

### 1.4 Justificativa

O estudo realizado tem o intuito de contribuir ao campo ainda em construção referente à avaliação de desempenho no Judiciário. Conforme antes explicitado nos estudos de Nogueira (2011) e Gomes e Guimarães (2012), os pesquisadores da área de Administração Pública têm se preocupado mais em utilizar o Executivo como principal objeto de seus estudos. No entanto, a função social do Judiciário é tão relevante quanto à do Executivo, e estudos na área de desempenho podem contribuir fornecendo importantes *insights* para a gestão judicial.

Os resultados do estudo podem ser úteis, ainda, para os gestores do judiciário em geral e para o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) em específico, que poderá identificar as relações existentes entre a produtividade e as características pessoais dos juízes e de recursos à disposição dos tribunais. Identificar de que maneira as variáveis estudadas afetam diferentes indicadores de produtividade pode ajudar gestores em suas políticas de alocação de recursos e pessoal. Os benefícios diretos de uma melhor produtividade dos tribunais recaem sobre os usuários dos serviços de justiça, pois a duração dos processos tenderia a cair com a menor carga de trabalho pendente nos tribunais. Como benefícios indiretos, a motivação dos juízes e funcionários tende a aumentar com melhores condições de trabalho e recursos mais úteis para a realização de suas funções.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A busca pela eficiência e eficácia nem sempre foi primordial para a administração pública brasileira. Entre as décadas de 30 e 90 do século XX a administração pública burocrática foi predominante, sobretudo na configuração e estrutura geral do Estado. Bresser Pereira (2006) ressalta que nesse período a administração pública focava mais nos processos do que nos resultados, visando combater a herança patrimonialista, marcadamente corrupta e nepotista. Por estar tão focada nos processos e no controle do seu aparelho, a burocracia acabou se mostrando altamente ineficiente e voltada para si própria.

Na década de 90, o governo Fernando Henrique, em resposta à crise do Estado, implementou a administração pública gerencial, que tinha como estratégia principal a redução de custos e aumento da eficiência dos serviços que cabiam ao Estado. Esse modelo, orientado para os resultados e para os cidadãos, tem inspiração na teoria de administração de empresas, e é fundamentado na descentralização e delegação de autoridade ao gestor público, no controle do desempenho e na construção de indicadores para medi-lo (BRESSER PEREIRA, 2006). Na administração pública gerencial, a preocupação com o desempenho reside também na eficácia – orientação para resultados – e não apenas na eficiência e racionalidade na aplicação dos recursos públicos.

### **2.1 Desempenho no Judiciário**

Nas últimas décadas, os sistemas judiciais em todo o mundo têm passado por grandes transformações. Em muitos países a imagem institucional do Judiciário está arranhada e os clamores por mudança são frequentes. Entre as principais reivindicações enfrentadas pelo setor estão a maior eficiência e celeridade dos processos (ARAGÃO, 1997). Associado a isso está a pressão pela transparência, que ocorre no setor público como um todo.

Apesar de tais anseios, em muitos países o Judiciário é visto como insensível aos clamores populares (CNJ, 2011). Nesse contexto, a avaliação de desempenho dos tribunais e juízes emerge como assunto pertinente dentro da administração pública. Contudo, como alerta Albers (2011), o debate sobre o desempenho judiciário é muito delicado, tendo em vista que os juízes não gostam de ter seu trabalho judicial comparado com outros trabalhos administrativos de órgãos do governo. Aliado a esse fato está a proteção à independência do Judiciário frente aos poderes Executivo e Legislativo.

Para Abramo (2010) e Albers (2011), no entanto, a proteção da independência do judiciário (ou do juiz) não pode ser usada como um argumento válido para não se preocupar com a mensuração de seu desempenho. Segundo os autores, a independência do juiz está conectada à liberdade para proferir suas decisões sem interferências externas, especialmente dos outros poderes, mas isso não significa que o trabalho que ele está entregando não deva ser avaliado. Tendo em vista que os tribunais são financiados com recursos públicos e têm papel decisivo na proteção das leis e no dia a dia dos cidadãos e empresas, critérios de responsabilização devem, portanto, ser levados em conta.

A pesquisa feita pelo CNJ (2011), ao analisar um relatório de um centro de pesquisa norte-americano, chega a uma conclusão semelhante: não há dicotomia entre independência judicial e *accountability*. Pelo contrário, a autonomia e a obrigação de prestar contas caminham juntas, uma vez que a avaliação e mensuração da atividade judicial podem, inclusive, fortalecer o setor Judiciário. Caso a avaliação seja conduzida de maneira a garantir que as decisões judiciais sejam baseadas em critérios, princípios e celeridade previstas em lei, ela contribuirá para a independência do setor.

A avaliação de desempenho judicial, com histórico recente em todo o mundo, ainda está em processo de construção (CNJ, 2011). Ainda não há na literatura consenso sobre qual é o conceito de desempenho judicial e quais são as variáveis que melhor verificam esse desempenho. Nos últimos anos, contudo, devido à ampla disponibilidade de dados empíricos e políticas visando à transparência, juristas, cientistas políticos e economistas têm feito considerável progresso nos estudos sobre desempenho dos tribunais (GEY e ROSSI, 2004).

Existem diferentes níveis de análise para a avaliação do desempenho no Judiciário. Ela pode ser feita no nível nacional como um todo, no nível organizacional (em cada tribunal), no nível departamental, em setores dentro dos tribunais, e no nível individual, considerando o desempenho dos juízes (ALBERS, 2011). No presente estudo, o nível de análise será o individual, ou seja, o enfoque será dado às variáveis que se relacionam ao desempenho individual dos juízes.

Quanto à forma como o desempenho é avaliado, há uma forte discussão na literatura no que diz respeito à avaliação quantitativa e qualitativa do judiciário. Albers (2011) ressalta que um dos principais pontos de divergência está no fato de que o Executivo foca principalmente na produtividade e eficiência dos tribunais – indicadores quantitativos de desempenho. Sendo assim, para Albers (2011), os autores que criticam esses indicadores o fazem argumentando que a qualidade judicial e legal da produção dos tribunais é subestimada e não levada em consideração.

Gey e Rossi (2004) alegam que muitos juízes se preocupam com a utilização de critérios quantitativos para algo que, segundo eles, é fundamentalmente qualitativo. Para os autores, a avaliação empírica do desempenho deve, também, passar por questões de qualidade. Um dos perigos de se considerar exclusivamente indicadores quantitativos seria a criação de um comportamento indesejável por parte de juízes ambiciosos, que se preocupariam simplesmente em julgar o máximo de casos possíveis, não se importando tanto com o conteúdo de suas decisões.

Há, também, a preocupação inversa. O relatório elaborado pelo CNJ (2011) ressalta que a avaliação de desempenho com critérios exclusivamente qualitativos sofre críticas de muitos pesquisadores e governos, que argumentam que o profissionalismo individual dos juízes, por si só, não garante a qualidade do sistema judicial de um país. A avaliação de desempenho em todo o mundo caminha, portanto, para uma abordagem que inclua critérios quantitativos e qualitativos de avaliação.

Para a construção dessa abordagem, Albers (2011) descreve o tribunal como parte de um sistema que pode ser diferenciado pelas entradas, o processamento e as saídas. As partes de entrada se dividem em recursos – pessoal, material e financeiro – e o fluxo de casos a serem julgados. O processamento se dá quando os casos são tratados pelos juízes e funcionários do tribunal, resultando na

saída, a decisão do juiz. Um dos indicadores para medir o desempenho da Corte seria, assim, a duração dos processos e o acúmulo de casos.

Nesse sentido, Vereeck e Mühl (2000), ao desenvolverem em seu trabalho uma teoria econômica sobre o atraso no tribunal, chegaram a conclusões interessantes. Os autores definem o atraso no tribunal como qualquer tempo de espera, do momento em que o processo é registrado na corte até o seu efetivo início de julgamento, superior a um padrão – arbitrário – considerado aceitável. O atraso ocorre quando não há suficiente oferta de julgamentos em relação à demanda, gerando uma lista de espera vista como ineficiente. Os custos sociais desse atraso, segundo os autores, ultrapassam a fronteira das partes litigantes e atingem a sociedade como um todo.

A solução mais óbvia, contratar mais juízes e obter mais julgamentos, não apresenta efeitos tão claros assim. À medida que a capacidade de um tribunal aumenta, os custos de esperar diminuem e mais pessoas irão procurar os tribunais, restaurando o atraso. Os autores enxergam como solução o aumento das custas judiciais, que ajudaria a eliminar processos fúteis e com resultados insignificantes, mas que atrasam o Judiciário. Em relação ao princípio da igualdade, os autores acreditam que esse aumento não o feriria, pois o menor acesso à justiça seria melhor do que virtualmente nenhum acesso – caso de muitos países com enorme acúmulo de casos pendentes. Além disso, a maioria dos países têm um serviço de assistência jurídica para ajudar a população mais pobre que busca seus direitos (VEREECK e MÜHL, 2000).

Vereeck e Mühl (2000), por fim, rechaçam a ideia do senso comum de que não haveria mais atrasos se os tribunais pudessem começar do zero (tabula rasa). Essa ideia assume erroneamente que a chegada de novos casos independe do atraso já existente. Na verdade, quando o atraso fosse subitamente reduzido a zero, os tribunais seriam inundados por uma demanda, muitas vezes fútil, que os levaria de volta ao subsequente atraso.

A eficiência dos tribunais é outra importante dimensão do desempenho. Silva (2006) afirma que os conceitos de eficiência e produtividade há algum tempo fazem parte da realidade do Poder Judiciário, tendo em vista que este precisa atender à imensa demanda da população de forma célere e dinâmica. Já Albers (2011) define a produtividade de um tribunal como o número total de casos julgados dividido pela

força de trabalho, horas trabalhadas, ou outro insumo relevante dentro da atividade judicial. A produtividade, portanto, é um indicador que transmite informações sobre a produção entregue pelos juízes.

O relatório do CNJ (2011) corrobora com os autores anteriores e ressalta que os tribunais devem monitorar a carga de trabalho dos magistrados, além de buscar procedimentos eficientes e efetivos para que o tribunal atinja a excelência judicial. Vereeck e Mühl (2000) ressaltam a importância de melhorias no legislativo, no sentido de otimizar as leis, e na quantidade de atos processuais, fatores cruciais para que a eficiência dos tribunais aumente.

Além da celeridade e eficiência citados anteriormente, outras formas de se mensurar o desempenho no Judiciário são trazidas por Albers (2011). Um indicador econômico relacionado à eficiência é o custo por caso, obtido pela divisão entre o custo agregado por tipo de caso e o número total de casos julgados até o fim do ano. Quanto menor é o custo por caso, mais eficiente é um tribunal.

A taxa de resolução, calculada pelo número de processos concluídos dividido pelo número de novos processos que chegam é outra importante medida de desempenho. Ela permite que gestores verifiquem se o tribunal está conseguindo acompanhar a demanda, representada pela carga de trabalho que entra na justiça (ALBERS, 2011). Se a taxa diminuir, o número de casos pendentes vai aumentar, junto com o atraso no julgamento dos processos. Albers (2011) destaca que essa medida pode ser usada para que gestores realoquem recursos financeiros e humanos dentro das unidades dos tribunais, na medida em que verificam piores taxas de resolução nas diferentes unidades.

Albers (2011) ainda ressalta que muitos países adotaram sistemas de qualidade em seus judiciários. Modelos elaborados para empresas privadas têm sido utilizados, como é o caso do *Balanced Scorecard*, que, entre outros aspectos, considera a opinião dos clientes (usuários dos serviços de justiça) como fundamental para melhoria da qualidade de uma organização. O estudo feito pelo CNJ (2011) apresenta conclusões similares a esse respeito, ressaltando que os tribunais têm se preocupado em capturar, através de *surveys*, a percepção dos seus usuários e que, de forma geral, tal percepção é mais influenciada pela sensação de justiça e pela maneira como os usuários são tratados durante os procedimentos, do

que efetivamente o resultado final (favorável ou desfavorável) que os litigantes obtêm.

## **2.2 Desempenho de juízes**

O juiz possui papel central dentro do Judiciário, pois, na medida em que exerce e lida diretamente com a atividade fim do setor, é considerado o principal responsável pelo seu desempenho. A definição de avaliação de desempenho dos juízes, que será utilizada do presente estudo, é trazida pelo CNJ (2011, p.17), para o qual a avaliação “é o processo sistemático de mensuração da performance de juízes, com objetivos institucionais notadamente voltados para o aprimoramento dos magistrados e do judiciário como um todo”.

Ainda segundo o CNJ, entre os benefícios da avaliação do desempenho dos juízes está a possibilidade de aperfeiçoamento pessoal advinda da conscientização dos pontos fortes e fracos do indivíduo. Gey e Rossi (2004) ressaltam um aspecto mais profundo ao afirmarem que, pelo menos a princípio, mensurar o desempenho do juiz (e, portanto, compará-lo ao de outros) com base em critérios claros pode incentivar um ajuste na conduta dele em resposta aos incentivos positivos e negativos criados pela divulgação de seu desempenho.

Para Silva (2006), o desempenho dos juízes é foco das atenções da sociedade. O autor indica que a população atualmente não espera apenas que juízes profiram decisões justas e independentes, mas também que essas decisões sejam eficazes e rápidas. No âmbito europeu, é cada vez maior a sensação de que os juízes precisam ter o seu desempenho avaliado, em virtude da importante função pública que exercem (CNJ, 2011).

Nos Estados Unidos, segundo pesquisa do CNJ (2011, p.17), a avaliação dos juízes “procura se pautar por critérios objetivos, mensuráveis e apolíticos”. Entre os indicadores de desempenho quantitativos mais utilizados estão os que levam em conta o número de audiências realizadas, número de decisões revisadas, quantidade de processos pendentes e tempo de espera de cada processo (CNJ,

2011, p.19). Neste estudo, serão utilizadas as variáveis descritas acima, com exceção do tempo de espera de cada processo.

A carga de trabalho por juiz é outro importante indicador de desempenho que pode impactar na produtividade, qualidade e celeridade do trabalho dos juízes. Albers (2011) apresenta como metodologia básica para o cálculo desse indicador a divisão do número total de casos que chegam (e casos pendentes) pelo número total de juízes de um tribunal, ou departamentos do tribunal. Quando mais casos chegam ao tribunal, ou o número de casos pendentes aumenta sem que se contrate novos juízes, a carga de trabalho por juiz aumenta. Tal situação pode gerar o custo social e atraso nos julgamentos da já citada teoria desenvolvida por Vereeck e Mühl (2000).

Albers (2011) apresenta ainda uma maneira de tornar o indicador mais preciso e sofisticado, ao diferenciar os casos por categorias – como casos de direito civil, penal, administrativo, etc – pois cada categoria, por apresentar diferente complexidade, leva os juízes a despendem mais ou menos tempo para finalizar diferentes tipos de caso. A inclusão dessas categorias se torna necessária porque a simples descrição, a nível geral, da carga de trabalho dos juízes é muito ampla. Podem existir juízes com alta carga de trabalho que julgam casos considerados mais simples, enquanto outros com baixo número de casos trabalhando em processos judiciais mais complexos. No presente estudo, essa distinção será incluída pela categorização dos juízes de acordo com a vara que trabalham – criminal, cível ou única –, tornando o indicador de desempenho mais completo.

O relatório elaborado pelo CNJ (2011), ressaltando o desempenho dos juízes na dimensão da eficiência, afirma que a produtividade dos juízes passa necessariamente pela quantidade de casos que esses julgam, pois apesar de ser importante incluir o aspecto qualitativo na mensuração do desempenho, a produtividade dos juízes é que irá promover a celeridade da justiça. Nesse sentido, os autores defendem a categorização proposta por Albers (2011) como forma de incrementar a avaliação da produtividade dos magistrados.

Outras variáveis, como a expertise e o conhecimento jurídico, ou o tratamento que os juízes dão às partes durante o julgamento, podem ser consideradas para avaliar a qualidade da prestação jurisdicional (ALBERS, 2011). Já o CNJ traz o judiciário do Alaska como inovador, ao introduzir o percentual de

decisões reformadas na instância superior como critério para a avaliação da qualidade.

## **2.3 Estado da arte de Desempenho de Juízes**

### **2.3.1 Contexto das publicações**

Para identificar o estado da arte a respeito do tema, foram selecionados para revisão e análise 16 artigos empíricos, do período de 1997 a 2013, que tinham como tema principal a avaliação do desempenho de juízes. Percebeu-se uma distribuição concentrada em alguns períodos e reduzida em outros. No período 2004 – 2006, seis estudos foram publicados, representando pouco menos da metade da amostra. Nos anos subsequentes, foi encontrada pouca publicação na área, havendo apenas uma em 2008. O tema voltou a ser mais abordado de 2010-2013, período em que se encontraram sete artigos. O ano de 2011 apresentou a maior quantidade de artigos na área, com 4 estudos. Houve, também, um estudo publicado no ano de 1997 e outro em 2001.

Ao se analisar a origem das publicações, um componente se destacou: dos 16 artigos, doze eram da área de Economia e Direito e apenas dois eram da área de Administração Pública. A revista *European Journal of Law and Economics* foi a mais representativa e apresentou o maior número de publicações, com 3 artigos do total da amostra. A presença majoritária dos periódicos de Direito e Economia nesse campo, que se encontra essencialmente na Administração Pública, reforça a necessidade de aumento das pesquisas da administração no setor judiciário, setor este negligenciado, conforme é apontado por Nogueira (2011). Houve ainda a predominância de estudos fora do Brasil, com onze publicações feitas em língua inglesa contra cinco publicações nacionais.

Os artigos estrangeiros contaram com uma grande variedade de países como lócus de estudo: há representantes dos Estados Unidos (três), Alemanha (dois), Israel, Eslovênia, Nova Zelândia, Austrália, Espanha e Egito. Os resultados de tais pesquisas devem, portanto, ser considerados com ressalvas, dentro dos sistemas

jurídicos do qual fazem parte. Os sistemas judiciários de cada estudo pertencem a realidades diferentes e, sendo assim, conclusões que levem a uma teoria de alcance global podem ser inviáveis. Tendo isso em vista, alguns desses estudos dialogam entre si, com resultados convergentes e divergentes.

Nos artigos nacionais, diferentes instâncias foram investigadas: Aragão (1997) e Schwengber (2006) estudaram a Justiça do Trabalho; Schwengber (2006), Castro (2011) e Vieira e Costa (2013) abordaram o desempenho dos magistrados dentro de Tribunais Estaduais; já Abramo (2010) investigou o Supremo Tribunal Federal, mais alta instância do poder judiciário brasileiro.

### **2.3.2 Características metodológicas dos estudos revisados**

Das 16 pesquisas revisadas, 13 são quantitativas, 2 qualitativas e 1 mista (abordagem quali-quantitativa). Entre as pesquisas quantitativas, as análises de variância, regressão e as que utilizaram modelos econométricos foram as mais empregadas, uma vez que estabelecem relação explicativa entre o desempenho dos juízes (variável dependente) e diversas variáveis independentes (relatadas a seguir).

O nível de análise predominante foi o organizacional, foco de 11 estudos, e em seguida o individual, em 4 estudos. A pesquisa de Castro (2011), diferentemente das outras, abrangeu múltiplos níveis de análise, uma vez que analisou juízes, serventias e tribunais. Dentre os artigos que investigaram o nível organizacional, é importante destacar que, mesmo que eles tenham apresentado como objeto de estudo tribunais dos mais diversos níveis, estrangeiros ou nacionais, em todos as variáveis utilizadas para explicar o desempenho organizacional foram extraídas de juízes - nível individual. Dessa forma, tais estudos agregaram variáveis individuais (relacionadas aos juízes) para explicar o desempenho de uma organização.

A utilização de dados secundários e de pesquisas com análise documental também apresentou grande destaque. Em 14 dos 16 estudos a coleta dos dados empíricos se deu através de bases de dados secundárias, em geral fornecida pela administração pública dos países. Em outros dois artigos, a coleta de dados se deu

por entrevistas semiestruturadas com juízes. A preferência pela utilização de bases secundárias demonstra que as ações voltadas para a maior transparência estão se difundindo e ajudam a população, em especial os pesquisadores, a conseguir acessar documentos que dão subsídio a análises mais elaboradas.

### 2.3.3 Dimensões de análise

A definição de desempenho percebida na revisão da literatura foi a mais variada possível. Não há consenso sobre o que constitui um denominador comum nesse tema. Dessa forma, dependendo da intenção do pesquisador, o foco sobre o estudo do desempenho dos juízes atingiu diferentes dimensões, sendo as principais: *eficiência* (técnica e econômica), *qualidade das decisões*, *celeridade* e *independência*.

A dimensão eficiência, mais representativa, com 10 estudos, foi pesquisada por Beenstock e Haitovsky (2004), Schneider (2005), Schwengber (2006), Teitelbaum (2006), Rosales-López (2008), Dimitrova-Grajzl (2010), Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011), Castro (2011), Choi et al (2011) e El-Bialy (2011). De maneira geral, esses estudos mediram a eficiência utilizando-se de variáveis quantitativas com foco em produtividade, como o número de casos terminados/resolvidos por juízes e o número de decisões publicadas. Tais variáveis, consideradas *outputs*, foram comparadas a partir dos insumos (*inputs*) disponíveis, como a força de trabalho.

A dimensão *qualidade*, alvo dos estudos de Bhattacharya e Smyth (2001), Schneider (2005), Rosales-López (2008) e Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011), é considerada por muitos autores subjetiva e, por isso, difícil de ser mensurada. De maneira geral, os críticos da avaliação quantitativa do judiciário se apoiam no argumento de que esse setor fundamental, que envolve pessoas, empresas e governo, deve ter seu desempenho medido também qualitativamente. A principal variável encontrada pelos autores dos estudos revisados, que pode ser uma *proxy* para avaliar o desempenho qualitativo dos juízes, é a taxa de reforma das decisões. A taxa de reforma ou confirmação permite medir a porcentagem de

decisões que, uma vez encaminhadas para instâncias superiores pela parte recorrente, são modificadas. Bhattacharya e Smyth (2001) utilizaram-se de outra variável: eles consideraram o número de vezes em que as decisões de um juiz são citadas por outros juízes como uma forma de medir a qualidade de suas decisões.

A *celeridade*, investigada por Aragão (1997) e Abramo (2010) se preocupa com o tempo de trâmite dos procedimentos judiciais. A variável tempo é insumo importantíssimo para os usuários de serviços judiciais. Abramo (2010) e Rosales-López (2008), entre outros autores, destacam o pessimismo na percepção da população acerca da celeridade no judiciário. O elevado congestionamento é frequente na maioria dos países, e o crescimento da demanda e da carga de trabalho tende a piorar tal situação caso a gestão judicial permaneça a mesma.

A dimensão de desempenho menos representativa foi *independência*, tendo sido estudada apenas por Maitra e Smyth (2004), que pretendiam descobrir se a promoção dos juízes é determinada pela qualidade de suas decisões ou por relações políticas. A variável encontrada como *proxy* para medir a independência dos juízes foi a quantidade de decisões contrárias ao governo, nos casos em que este era réu em uma ação judicial. O estudo e a busca por independência da justiça, apesar de pouco representativo na amostra de artigos selecionada, são de suma importância para todos os países, especialmente naqueles em que a democracia não é instituição consolidada.

### **2.3.4 Principais resultados**

Em 15 dos 16 artigos revisados, o desempenho foi analisado como variável dependente a ser explicada. As principais variáveis independentes, que explicam o desempenho, foram: força de trabalho, carga de trabalho, gênero, idade, nível acadêmico e quantidade de atos processuais.

Quando estudado o efeito da carga de trabalho e da quantidade de juízes sobre a eficiência, percebeu-se que os 4 artigos apresentaram resultados similares. Beenstock e Haitovsky (2004), ao estudarem o judiciário de Israel, descobriram que a elevada carga de trabalho (quantidade total de processos judiciais dividida pela

quantidade de juízes) aumenta a pressão sobre os juízes, que passam a produzir mais. Da mesma maneira, quando há a contratação de novos juízes e a carga de trabalho diminui, a produtividade deles tende a cair.

O estudo de Rosales-López (2008) nas Cortes civis de primeira instância da Espanha chegou a uma conclusão semelhante, e deu um passo a mais. Segundo a pesquisa, a carga de trabalho tem efeito positivo e significativo sobre o desempenho da Corte, e estas podem ser mais produtivas sem gastar mais recursos e contratar mais juízes. Porém, além disso, a pesquisadora comparou Cortes com melhores e piores desempenhos quantitativos (eficiência) com base em suas taxas de reforma (medida de qualidade). Ao contrário do que se esperava, a taxa de reforma média foi igual para tribunais mais e menos eficientes. Em outras palavras, o melhor desempenho quantitativo dos juízes não faz com que estes produzam decisões de pior qualidade. Essa constatação prova que eficiência (quantidade) e baixa taxa de reforma (qualidade) são objetivos compatíveis no Judiciário.

No mesmo sentido que Beenstock e Haitovsky, Dimitrova-Grajzl (2010) descobriu que o desempenho da corte (agregação do desempenho do juiz) não tem significativa dependência da força de trabalho atuante, e sim da carga de trabalho sobre cada juiz. Já os resultados da pesquisa de El-Bialy (2011) divergem em parte das pesquisas anteriores. Para a autora, o maior número de casos, ou carga de trabalho, realmente aumenta a produção dos tribunais. Contudo, a pesquisadora também chegou a conclusão de que o aumento do número total de juízes tem efeito positivo na produtividade do tribunal. Ao contrário dos estudos anteriores, a diminuição da pressão de trabalho com a contratação de novos juízes não faz com que a produtividade dos juízes mais antigos diminua.

Castro (2011), ao analisar o papel dos funcionários concursados sobre a eficiência do tribunal, concluiu que estes não são capazes de reduzir as ineficiências do tribunal. Sendo assim, o autor considera que o número de funcionários de suporte não é capaz de afetar, de forma positiva ou negativa, o desempenho do tribunal.

O efeito do gênero dos juízes sobre sua produtividade só foi investigado por Choi et al (2011). Os pesquisadores não encontraram diferenças significativas de desempenho em termos de eficiência entre juízes e juízas. Na verdade, eles descobriram que juízas são mais independentes que os juízes. Ainda não existem

estudos no âmbito nacional sobre o efeito (ou não) do gênero no desempenho quantitativo ou qualitativo dos tribunais.

A variável tempo ou idade é a que apresenta resultados mais controversos entre as pesquisas analisadas. Bhattacharya e Smyth (2001) estudaram a relação existente entre idade e produtividade para os juízes da Corte Superior da Austrália. Os resultados encontrados estão alinhados com a hipótese do ciclo de vida, que se ajusta à maioria das profissões: o desempenho do juiz (nesse caso medido pelo número de vezes em que suas decisões eram citadas por outros juízes em decisões futuras) vai crescendo com o passar dos anos, atinge seu pico, e depois começa a decair conforme a aposentadoria do juiz se aproxima. Esse resultado divergiu de alguns estudos americanos, como o de Teitelbaum (2006), que afirmam que a produtividade dos juízes aumenta conforme a idade. Uma das explicações para a divergência é a de que, na Austrália, os juízes têm de escrever suas decisões, então com o passar dos anos seu desempenho tende a ser menor.

Teitelbaum (2006) encontrou resultados, no judiciário dos EUA, que indicaram que, ao contrário do que se esperava pela teoria do ciclo de vida, a produtividade dos juízes não decai com o passar dos anos. Observou-se que a produtividade da Corte cresce com o aumento da porcentagem de juízes mais velhos (mais de 68 anos) e também com os menos experientes (menos de 8 anos de serviço). A curva de produtividade ao longo da vida proposta por Bhattacharya e Smyth (2001) e Teitelbaum (2006) é, portanto, oposta.

Confrontando tamanha divergência, Backes-Gellner et al (2011) descobriram, no judiciário alemão, que a idade média da força de trabalho está negativamente relacionada ao desempenho quantitativo e positivamente ao desempenho qualitativo, dado pelo mérito das decisões. Isso significa dizer que, a tendência é que juízes mais velhos produzam menos, mas com mais qualidade. A variável idade, portanto, está longe de um consenso dentro da literatura, e pesquisas que a investiguem podem ajudar a clarear a situação ou mesmo apontar explicações para os diferentes resultados encontrados até agora.

Aragão (1997), ao investigar o impacto de diversas variáveis na celeridade dos tribunais, descobriu que a formação acadêmica e profissional deficiente dos juízes é fator que restringe a rápida prestação do serviço judicial.

No mesmo sentido, Schneider (2005) apresenta resultados semelhantes ao descobrir que Cortes que empregam mais juízes com PhD são mais produtivas, embora escrevam decisões que são menos confirmadas pela instância superior. Assim sendo, o nível acadêmico está associado positivamente com a eficiência e negativamente com a taxa de confirmação. A baixa taxa de confirmação, no entanto, não implica na má qualidade da decisão do juiz. A explicação para o que foi observado talvez esteja no fato de que juízes com PhD, devido a sua base acadêmica e teórica, em muitos casos podem não se conformar e divergir dos precedentes e opiniões dos juízes das instâncias superiores, e por isso proferem suas sentenças convictos de suas opiniões, mesmo que saibam que as decisões vão ser modificadas posteriormente.

Aragão (1997) identificou que a concentração dos atos processuais, com a adoção de audiências unas é fator agilizador da prestação do serviço judicial da justiça trabalhista no Espírito Santo. A gestão de processos que compõem o dia a dia dos tribunais é assunto de grande relevância, pois existem obstáculos para o desempenho judicial que não estão relacionados só com características dos juízes, mas também com os ritos processuais e a tecnologia à disposição destes.

Uma vez apresentada a revisão da literatura sobre o desempenho dos juízes, a próxima seção explicará quais são as hipóteses a serem investigadas neste estudo, tendo como base a revisão feita e as variáveis que foram coletadas.

## **2.4 Hipóteses de pesquisa**

A escolha das variáveis a serem investigadas no estudo foi feita com base em critérios práticos, além da influência, encontrada na literatura, dessas variáveis sobre o desempenho dos juízes. Foram escolhidos três conjuntos de variáveis que influenciariam a produtividade dos juízes: a carga de trabalho, a força de trabalho (dividida em juízes substitutos e funcionários de suporte), e a experiência do juiz (dados pelo tempo na entrância e tempo na magistratura). Considerou-se essas variáveis como relevantes, além de terem seu acesso facilitado junto ao CNJ.

Como apresentado na revisão da literatura, outras variáveis seriam importantes para explicar melhor as diferentes produtividades observadas entre juízes. A tecnologia, citada por Aragão (1997) e outros autores como determinante para a atuação mais célere, seria uma interessante variável a que não tivemos acesso. O nível acadêmico do magistrado, investigado por Schneider (2005), também se mostra como variável importante a se considerar, na medida em que políticas de desenvolvimento e capacitação poderiam ser adotadas caso gestores identificassem que o desempenho do juiz é influenciado por ele. Esta foi, no entanto, outra variável sobre a qual não foram encontrados dados. A quantidade de atos processuais, por sua vez, apesar de determinante para a celeridade dos procedimentos judiciais e diminuição da carga de processos pendentes, não foi foco deste estudo, tendo em vista que é uma variável que não pode ser alterada, a priori, pelo gestor, e sim pelos legisladores.

A partir do exposto, quatro hipóteses foram elaboradas. Cada uma delas se refere a uma variável sobre a qual será investigada a correlação – ou ausência de correlação – do tipo linear com a produtividade dos juízes da justiça estadual de Minas Gerais.

A primeira hipótese, em consonância com o que foi encontrado nas pesquisas de Beenstock e Haitovsky (2004), Rosales-López (2008), Dimitrova-Grajzl (2010) e El-Bialy (2011), os quais concluíram que a carga de trabalho tem efeito positivo e significativo sobre o desempenho dos juízes, e que será investigada no contexto brasileiro, é a seguinte:

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

Partindo de premissas similares, Beenstock e Haitovsky (2004) e Dimitrova-Grajzl (2010) concluíram que o aumento no número de juízes no tribunal faz com que a produtividade do juiz que já trabalhava diminua, como consequência do maior número de juízes atuando. Dessa forma, elaborou-se a seguinte hipótese, a partir dos dados referentes à quantidade de juízes substitutos ajudando o juiz titular no TJMG:

*Hipótese 2: A produtividade de um juiz titular está correlacionada negativamente com a quantidade de juízes substitutos na vara de atuação.*

O estudo de Castro (2011) concluiu que a maior quantidade de funcionários concursados não é capaz de reduzir as ineficiências de um tribunal. Nesse sentido, o efeito da variável funcionários de suporte, representada neste estudo pela quantidade de servidores que atuam na vara do juiz, sobre a sua produtividade, se daria de forma neutra, e a seguinte hipótese é apresentada:

*Hipótese 3: A produtividade de um juiz titular não está correlacionada com a quantidade de funcionários de suporte.*

A relação entre a idade do juiz e o seu desempenho, conforme mostrado nos resultados da revisão da literatura, não apresenta consenso entre os pesquisadores. Optou-se inicialmente por investigar o papel da experiência de acordo com os resultados de Bhattacharya e Smyth (2001) que, seguindo a teoria do ciclo de vida, descobriram que os magistrados, como muitas outras profissões, têm seu desempenho ao longo do tempo representado pela forma de uma curva em U invertida. Sendo assim, trabalharemos com a seguinte hipótese:

*Hipótese 4: A produtividade de um juiz titular está correlacionada negativamente com o tempo de atuação na magistratura.*

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Essa seção descreve o caminho metodológico a ser percorrido no estudo para que se atinja o objetivo proposto. Dessa maneira, são expostas a seguir a tipologia e descrição da pesquisa, a caracterização geral do sistema judiciário brasileiro com enfoque no Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), a população e amostra do estudo e os procedimentos a serem empregados para coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este estudo pode ser caracterizado como sendo de natureza empírica e abordagem quantitativa. A pesquisa a ser realizada tem delineamento descritivo, nível de análise individual (com a análise dos dados tendo como foco o desempenho dos juízes do TJMG), e recorte temporal transversal com perspectiva longitudinal, uma vez que apesar dos dados terem sido coletados em um único momento, eles se referem ao intervalo de tempo de janeiro a dezembro de 2013.

#### **3.2 Caracterização do setor do estudo**

O sistema judiciário brasileiro é composto por 92 tribunais, divididos entre justiça comum e especial. Na justiça comum estadual existem 27 Tribunais de Justiça, incluindo o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), lócus deste estudo. Esses tribunais são órgãos superiores do Poder Judiciário com sede nas capitais de seus estados e jurisdição em todo o território estadual, possuindo a função de julgar os processos de segunda instância (TJMG, 2014).

O TJMG foi criado em 1874, tendo comemorado em 2014 seus 140 anos de funcionamento. Sua atividade fim é a prestação jurisdicional, que envolve as decisões dos magistrados e os procedimentos necessários à tramitação dos

processos judiciais. O Tribunal tem como missão garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social (TJMG, 2014).

### **3.3 População e amostra**

Segundo o site do CNJ, o número total de juízes que atuam no TJMG é 1329. A população de juízes considerada no estudo consiste em todos os juízes titulares do TJMG que atuam nas varas cível, criminal ou mista. A escolha por esses três tipos de varas ocorreu devido ao fato de elas serem as mais representativas. Segundo o CNJ (2013), o total de juízes desses tipos de vara no ano de 2013 foi 737. Destes, decidiu-se por utilizar uma amostra de 581 juízes para o estudo.

Para cada magistrado, foi necessário investigar a situação vivida por este mês a mês em cada serventia em que atua, constituindo um conjunto grande de informações para coleta. Do total de 737 juízes, foram excluídos aqueles que, apesar de constarem na lista do TJMG, não tiveram nenhuma produção nos tribunais que atuavam. Além destes, foram excluídos do total os juízes que só tiveram produção em menos de quatro meses, durante o ano de 2013. Optou-se por essa exclusão porque, no presente estudo, a produtividade foi considerada como uma média mensal da produção do juiz durante todos os meses em que ele trabalhou no ano, de maneira que juízes que trabalharam em apenas 1/3 do ano (4 meses ou menos) poderiam ter produtividades diferenciadas em razão da sazonalidade, o que prejudicaria as análises do trabalho. Dessa forma, chegou-se ao total de 581 juízes que serão analisados no estudo.

A amostra pode ser caracterizada, ainda, de acordo com três categorias: localização da vara, gênero do magistrado e especialidade da vara. Quanto à localização, constatou-se que 82 juízes (14%) atuam na capital Belo Horizonte e 499 (86%) atuam no interior. Quanto ao gênero, 410 (70%) dos juízes são do sexo masculino e 171 (30%) do sexo feminino. Finalmente, quanto à especialidade, 239 (41%) atuam na vara cível, 110 (19%) na vara criminal e 232 (40%) na vara mista.

### 3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

Os dados utilizados 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 do TJMG, vara de trabalho e quantitativo da produção jurisdicional;
- b) Portal Justiça Aberta, do CNJ, de onde foram retirados dados acerca da força de trabalho que atua junto ao magistrado e sobre sua carga de trabalho total;
- c) Site do TJMG, onde foi obtida a lista de antiguidades dos magistrados do TJMG com informações sobre a experiência de cada juiz.

A utilização de dados secundários é condizente com o tipo de pesquisa realizada, e segue o padrão dos estudos no judiciário encontrados na revisão da literatura, em que a maioria utilizou-se de dados provenientes de documentos e bancos de dados oficiais.

Os dados foram analisados por meio da técnica estatística de análise de correlação. O método utilizado foi a correlação de Pearson. Segundo Barbetta (2003), o coeficiente de correlação linear de Pearson é apropriado para descrever correlações entre variáveis quantitativas. O valor do coeficiente sempre estará entre -1 e 1, sendo positivo quando os dados apresentarem correlação positiva e negativo quando apresentarem correlação negativa. Quanto mais próximo de 1 (ou -1), mais forte é a correlação. Da mesma forma, quando o coeficiente apresentar valores próximos de 0, não haverá correlação entre as variáveis.

### 3.5 Variáveis

Para medir a produtividade de juízes, no presente estudo foram consideradas variáveis de natureza quantitativa. As variáveis relacionadas à produtividade dos magistrados são:

- a) número total de decisões proferidas pelo juiz;

- b) número total de sentenças proferidas pelo juiz;
- c) número total de sentenças de homologação de acordos proferidas pelo juiz;
- d) número total de audiências presididas pelo juiz;

As variáveis que permitem explicar a produtividade dos juízes, conforme demonstrado na revisão da literatura, que serão utilizadas no estudo são: (a) carga de trabalho, (b) equipe de suporte disponível e (c) experiência do juiz. A carga de trabalho é medida pela carga total de processos pendentes na vara em que o juiz atua. A equipe de suporte, por sua vez, foi operacionalizada em duas variáveis: quantidade de funcionários administrativos que trabalham da vara do juiz; e quantidade de juízes de suporte para cada magistrado. Por fim, a experiência do juiz é dada, em anos, por duas medidas presentes na lista de antiguidades do TJMG: o tempo de exercício na entrância atual e o tempo na magistratura do juiz.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados coletados a respeito da produtividade de juízes do TJMG. Primeiramente são apresentados os resultados referentes à estatística descritiva das variáveis do estudo. A seguir, os resultados da correlação geral são descritos. Finalmente, são apresentadas as análises referentes às correlações categorizadas por especialidade, com os diferentes resultados dos juízes das varas cível, criminal e mista, e as hipóteses da pesquisa são confrontadas com os resultados.

A análise inicial refere-se à estatística descritiva das variáveis do estudo. A tabela 1 mostra a média, desvio padrão, mínimo e máximo das quatro variáveis relacionadas à produtividade dos juízes – decisões e sentenças proferidas, acordos homologados e audiências presididas –, além das cinco variáveis sobre as quais será investigada a existência de correlação com a produtividade dos magistrados, quais sejam: tempo na magistratura, tempo na entrância, carga total de trabalho, funcionários de suporte e juízes substitutos.

**Tabela 1** : Estatísticas descritivas das variáveis do estudo

Variáveis	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
Decisões proferidas (por mês)	107	135	5	1141
Sentenças proferidas (por mês)	102	59	5	420
Acordos homologados (por mês)	21	18	0	120
Audiências presididas (por mês)	74	55	0	377
Tempo na magistratura (anos)	12.2	6.9	0	36
Tempo na entrância (anos)	5	4.7	0	29
Carga total de trabalho (em mil)	5.9	3.4	1	37
Funcionários de suporte	8	4	1	29
Juízes substitutos	2	3	0	30

Fonte: dados da pesquisa. N=581

Como se pode observar, a variabilidade é alta para a maior parte das variáveis. No caso do número de decisões proferidas e do número de juízes

substitutos, o desvio padrão apresentou-se, inclusive, superior à média, revelando uma distribuição com alta variância quando consideramos os diferentes juízes do tribunal estadual.

Dentre os 581 juízes do estudo, vários apresentaram produtividades muito reduzidas, como se pode constatar observando a coluna de valores mínimos da tabela. A quantidade de acordos e audiências, em alguns casos, foi nula. Em contrapartida, os valores máximos reforçam a distribuição desigual entre muitos tribunais: a média da carga de trabalho sobre cada juiz foi de 5.900 processos, mas existem tribunais em que ela passa dos 37.000. A mesma análise pode-se fazer quanto à força de trabalho que está à disposição do juiz. Enquanto existem tribunais em que o número de funcionários e juízes substitutos é consideravelmente alto (máximo de 29 e 30, respectivamente), no geral a média é de 8 funcionários de suporte e 2 juízes substitutos para cada juiz titular do tribunal. Os juízes titulares de Minas Gerais estão trabalhando como magistrados, em média, há 12 anos. A média do tempo de exercício dos juízes na entrância foi de aproximadamente 5 anos.

A seguir, é apresentada a tabela 2, com dados referentes aos juízes da vara cível do TJMG.

**Tabela 2** : Estatísticas descritivas vara cível

Variáveis	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
Decisões proferidas (por mês)	125	169	5	1141
Sentenças proferidas (por mês)	113	46	1	349
Acordos homologados (por mês)	28	18	0	120
Audiências presididas (por mês)	44	36	0	217
Tempo na magistratura (anos)	14.6	6.1	3	36
Tempo na entrância (anos)	5	4	0	25
Carga total de trabalho (em mil)	6.7	2.5	1.2	18
Funcionários de suporte	7	3	2	27
Juízes substitutos	2	4	0	30

Fonte: dados da pesquisa. N=239

Os juízes da vara cível apresentam uma média superior no número de decisões, sentenças e acordos, e uma média inferior à geral no número de

audiências realizadas. É, também, o tipo de vara em que há a maior carga de trabalho, com uma média de 6.700 processos pendentes por vara. O desvio padrão das variáveis continua alto e, como na tabela 1, o número de decisões proferidas e de juízes substitutos possui média inferior ao desvio padrão, revelando uma distribuição com variabilidade muito alta. Como é possível observar, os juízes da vara cível são os que apresentam maior tempo na magistratura dentre as três especialidades consideradas no estudo, com uma média de quase 15 anos de atuação.

**Tabela 3** : Estatísticas descritivas vara criminal

Variáveis	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
Decisões proferidas (por mês)	106	76	17	568
Sentenças proferidas (por mês)	69	77	7	420
Acordos homologados (por mês)	2	10	0	108
Audiências presididas (por mês)	80	61	0	364
Tempo na magistratura (anos)	13.8	7	3	35
Tempo na entrância (anos)	4.8	5	0	29
Carga total de trabalho (em mil)	5.6	5.8	1.5	37
Funcionários de suporte	7	3	0	19
Juízes substitutos	2	2	0	12

Fonte: dados da pesquisa. N=110

Os juízes da vara criminal, como mostra a tabela 3, apesar de possuírem uma média de 80 audiências por mês, não são os que mais produziram audiências, como seria de se esperar pela natureza dos casos. O número de acordos realizados é o mais baixo dentre as especialidades, possuindo uma média de 2 acordos mensais, embora com um alto desvio padrão. As variáveis que dizem respeito à experiência, carga de trabalho e força de trabalho apresentaram resultados similares aos da tabela 1, com o número total de juízes.

**Tabela 4** : Estatísticas descritivas vara mista

Variáveis	Média	D. Padrão	Mínimo	Máximo
Decisões proferidas (por mês)	90	113	6	810
Sentenças proferidas (por mês)	107	57	2	405
Acordos homologados (por mês)	21	13	0	84
Audiências presididas (por mês)	102	54	0	377
Tempo na magistratura (anos)	9	6.5	0	28
Tempo na entrância (anos)	4.8	5.2	0	23
Carga total de trabalho (em mil)	5.2	2.2	1.1	12.8
Funcionários de suporte	10	5	0	29
Juízes substitutos	1	2	0	9

Fonte: dados da pesquisa. N=232

Por fim, a vara mista foi a que apresentou a maior média de audiências presididas, com 102 por mês. Os juízes desse tipo de vara são os menos experientes, uma vez que tiveram como média 9 anos de tempo de atuação na magistratura. A força de trabalho apresentou um resultado contrastante com o dos outros dois tipos de varas. Na vara mista ocorreu a maior média de funcionários de suporte (administrativos) e, ao mesmo tempo, a menor média de juízes substitutos que auxiliam o juiz titular, com uma média de um juiz substituto para cada juiz titular.

#### 4.1 Análise de correlação das variáveis do estudo

A análise mais importante a ser considerada para que o objetivo deste estudo seja alcançado é identificar de que maneira as variáveis propostas estão correlacionadas. Neste sentido, os resultados da correlação geral são apresentados a seguir na tabela 13. As variáveis foram compiladas na tabela com as siglas: DP – Decisões proferidas; SP – Sentenças proferidas; AH – Acordos homologados; AP – Audiências presididas; FS – Funcionários de suporte; JS – Juízes substitutos; TE – Tempo na entrância; TM – Tempo na magistratura; CTT – Carga total de trabalho.

**Tabela 5** - Correlação das variáveis do estudo

	DP	SP	AH	AP	FS	JS	TE	TM	CTT
DP									
SP	0,173**								
AH	0,004	0,525**							
AP	-0,039	0,381**	0,215**						
FS	-0,013	0,240**	0,213**	0,326**					
JS	0,038	-0,008	-0,03	-0,152**	-0,090*				
TE	0,063	0,082*	0,027	-0,071	0,017	0,014			
TM	0,100*	-0,005	-0,03	-0,255**	-0,226**	0,025	0,647**		
CTT	0,134**	0,210**	0,088**	-0,095*	0,141**	0,100*	-0,027	0,02	

Fonte: dados da pesquisa. N=581

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

As quatro primeiras variáveis são relacionadas à produtividade dos magistrados. O número de sentenças proferidas apresentou correlação positiva e significativa com a quantidade de acordos homologados (0,525) e audiências presididas (0,381). Isso indica que o fato de o juiz proferir mais sentenças não inviabiliza que ele, ao mesmo tempo, dedique seu tempo a outras formas de produção, como a realização de audiências.

A variável funcionários de suporte, que diz respeito à força de trabalho administrativa à disposição do juiz, teve correlação positiva e significativa com três das quatro variáveis de desempenho. Os resultados da quantidade de sentenças (0,240), de acordos homologados (0,213) e de audiências (0,326) indicam, assim, que a presença de servidores da área administrativa no tribunal ajuda a aumentar o desempenho quantitativo dos juízes. Os resultados contrariam o que foi apresentado no estudo de Castro (2011), que concluiu que a quantidade de funcionários de suporte não é capaz de diminuir a ineficiência dos tribunais.

A quantidade de juízes substitutos que auxiliam o juiz titular apresentou correlação negativa e significativa apenas com a variável audiências presididas (-0,152), dentre as variáveis de desempenho. A correlação encontrada é fraca e, de certo modo, não confirma o que a literatura mostra sobre o efeito dessa variável sobre o desempenho do juiz. Beenstock e Haitovsky (2004) e Dimitrova-Grajzl (2010), chegaram à conclusão, em seus estudos, de que a presença de um número maior de juízes diminui a pressão exercida pelo juiz que já trabalha na vara, de

maneira que a produtividade dele tende a cair. Em outra direção, os resultados de El-Bialy (2011) reforçam que, ao contrário, o aumento na quantidade de juízes de um tribunal tem efeito positivo na produtividade deste. Já o presente estudo não encontrou correlação significativa com três variáveis de desempenho (decisões, sentenças e acordos) e correlação negativa e fraca com uma (audiências), de maneira que se pode inferir que, para os juízes titulares do TJMG, o maior número de juízes substitutos que venham a ajudá-lo não influenciam o seu desempenho de maneira positiva nem negativa. Percebeu-se, portanto, que a variável juiz substituto não afeta a produtividade do magistrado.

A variável carga de trabalho/processos sobre o juiz, entretanto, se comportou conforme previa a literatura. Ao observar-se a tabela de correlação, percebe-se que a variável é positivamente correlacionada com três variáveis de desempenho – quantidade de decisões (0,134), sentenças (0,210) e acordos (0,088) – e negativamente com a quantidade de audiências (-0,095). Uma possível explicação para o resultado encontrado advém da própria natureza das variáveis. Parece fazer sentido empiricamente que, ao ter uma grande demanda pela desobstrução dos processos em sua vara, o juiz dedique maior tempo para a produção de sentenças e decisões, além da resolução de conflitos por acordos, atos que efetivamente reduzem a carga de trabalho pendente. Em contrapartida, nessa situação, o magistrado teria maior dificuldade para realizar audiências, que necessitam de tempo para que as partes sejam ouvidas.

É importante ressaltar, no entanto, que os estudos revisados (Beenstock e Haitovsky (2004), Rosales-López (2008), Dimitrova-Grazl (2010) e El-Bialy (2011) apresentavam que a correlação entre carga de trabalho e produtividade seria mais elevada do que a que foi observada na análise deste estudo.

A correlação positiva e significativa, porém mais fraca do que era esperado, da variável carga de trabalho com a produtividade de juízes pode ter como explicação a exposição prolongada dos juízes à pressão pela produtividade. No curto prazo, os efeitos da maior demanda sobre o trabalho são comprovados. No médio e longo prazo, no entanto, os juízes não são capazes – como em qualquer profissão – de responderem continuamente aumentando sua produção quando expostos à maior pressão. Há um limite humano para sua produção ser aumentada e, caso a situação persista por longo período, os efeitos serão, possivelmente,

inversos. Assim sendo, os resultados da correlação mostram que a maior carga de trabalho continua a influenciar positivamente o desempenho quantitativo do juiz, mas essa relação não é tão forte quanto se poderia esperar.

Houve, ainda, correlação positiva entre o número de funcionários de suporte e carga de trabalho (0,141). Esse resultado é importante, pois indica que varas com maior número de processos pendentes recebem aporte de mão de obra, que, conforme observado pela correlação funcionários/produtividade comentada anteriormente, efetivamente ajudam o juiz titular a julgar o estoque de processos pendentes na unidade judicial.

Por fim, os resultados da presente pesquisa corroboram o que foi apresentado por Bhattacharya e Smyth (2001) e Backes Gellner et al (2011) quando consideramos a relação entre tempo na magistratura e quantidade de audiências realizadas pelo juiz. A correlação em questão é significativa e negativa (-0,255). Assim, o resultado encontrado indica que juízes mais experientes tendem a realizar menos audiências do que os que têm menos tempo na magistratura.

Ao considerar a variável tempo na entrância, que revela há quanto tempo o juiz trabalha na mesma vara, percebe-se que as correlações com as variáveis relacionadas à produtividade são inexistentes, com exceção da correlação fraca e positiva com o número de sentenças proferidas (0,082). Sendo assim, os resultados deste estudo indicam que, quando considerados todos os juízes das varas cível, criminal ou mista do TJMG, o tempo na entrância tem pouco efeito na produtividade dos magistrados.

Em relação ao tempo na magistratura, a correlação encontrada com a quantidade de decisões proferidas é, embora fraca, significativa e positiva, indicando que os juízes que têm mais tempo de atuação tendem a produzir um maior número de decisões. Uma possível explicação para isso, como sugere Teitelbaum (2006), é que juízes mais experientes já vivenciaram diversos tipos de casos em suas carreiras, e sabem os caminhos (posições defendidas pelos tribunais superiores, jurisprudências consolidadas, etc) que os ajudam a tomar as decisões de forma mais rápida.

## 4.2 Varas cíveis

Uma vez exposta a análise da correlação geral, com os 581 juízes titulares do TJMG, será apresentada a seguir uma análise mais específica, dividindo os juízes de acordo com a especialidade em que atuam. Os juízes da vara cível são o maior grupo e representam 41% da amostra, totalizando 239 magistrados. A correlação entre as variáveis é mostrada a seguir, na tabela 6.

**Tabela 6** - Correlação dos juízes da vara cível

	DP	SP	AH	AP	FS	JS	TE	TM	CTT
DP									
SP	0,176**								
AH	-0,022	0,444**							
AP	-0,032	0,056	0,306**						
FS	0,052	0,342**	0,410**	0,149**					
JS	0,047	0,032	-0,07	-0,139*	0,031				
TE	0,081	0,170*	0,047	-0,100	0,108	0,076			
TM	0,116	0,112	-0,045	-0,143*	0,014	-0,009	0,634**		
CTT	0,131*	0,188**	0,019	-0,117	0,08	0,160*	-0,003	-0,027	

Fonte: dados da pesquisa. N=239

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

Ao se considerar as correlações entre as variáveis relacionadas ao desempenho, percebe-se que o número de sentenças proferidas continua com uma correlação forte com o número de acordos homologados (0,444), tal qual foi encontrado na análise da correlação geral. Não houve, no entanto, a mesma correlação com a quantidade de audiências presididas.

A variável funcionários de suporte apresentou efeitos mais fortes quando consideramos os juízes que atuam na vara cível. A correlação com o número de sentenças (0,342) e de acordos homologados (0,410) foi mais forte do que a encontrada anteriormente. Isto pode fornecer uma importante informação aos gestores do Judiciário. Os tribunais cíveis têm, de acordo com esse resultado, mais possibilidade de responderem com um aumento de produção quando recebem um maior aporte de força de trabalho administrativa.

Em relação ao tempo na entrância, a correlação geral indicou que esta variável quase não teve influência no desempenho do magistrado. Quando a variável é analisada somente com juízes da vara cível, essa relação permanece semelhante, mas existe correlação positiva com o número de sentenças (0,170). Ou seja, nas varas cíveis do TJMG, os juízes que estão há mais tempo na mesma entrância tendem a produzir mais sentenças.

O tempo total na magistratura, que segundo Bhattacharya e Smyth (2001) e Backes-Gellner (2011) está negativamente relacionado ao desempenho, apresentou correlação negativa e significativa apenas com o número de audiências realizadas (0,143). Não foram encontradas correlações com as outras três variáveis de desempenho, de maneira que a conclusão foi semelhante à encontrada na correlação geral: os juízes mais velhos tendem a realizar menos audiências que os mais novos.

Por fim, a influência da carga total de trabalho sobre o desempenho quantitativo dos juízes foi menor do que a encontrada na correlação geral. Houve correlação positiva e significativa com duas variáveis de produtividade, decisões proferidas (0,131) e sentenças (0,188). Os resultados corroboram com o que a literatura sobre o efeito da carga de trabalho apresenta, mas ao mesmo tempo fornecem mais indícios para o argumento de que, para os juízes do TJMG, a quantidade de funcionários de suporte é mais determinante para o seu desempenho do que a carga de trabalho sobre eles. Isto porque a variável funcionários de suporte, uma vez mais, apresenta correlações mais fortes e com mais variáveis relacionadas à produtividade do que a variável carga de trabalho.

### **4.3 Varas criminais**

O total de juízes que atuam na vara criminal representou 19% da amostra, com 110 magistrados. A análise feita demonstrou algumas diferenças em relação à correlação geral, exposta anteriormente. A seguir, na tabela 7, a correlação entre as variáveis do estudo é apresentada.

**Tabela 7** - Correlação dos juízes da vara criminal

	DP	SP	AH	AP	FS	JS	TE	TM	CTT
DP									
SP	0,327**								
AH	0,018	0,308**							
AP	0,082	0,477**	0,304**						
FS	0,015	0,211**	0,114	0,394**					
JS	0,028	0,026	-0,069	-0,053	-0,165				
TE	0,154	0,037	-0,045	-0,021	-0,017	0,043			
TM	0,018	0,010	0,001	-0,022	-0,061	0,020	0,716**		
CTT	0,195*	0,191**	-0,024	-0,068	0,533**	-0,001	0,007	-0,023	

Fonte: dados da pesquisa. N=110

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

No que diz respeito à correlação interna, entre as variáveis de desempenho, observou-se algo diferente do que ocorreu na correlação geral e dos juízes da vara cível: houve correlação significativa e positiva entre a quantidade de decisões e de sentenças proferidas (0,327). As correlações entre sentenças e acordos (0,308) e audiências (0,477) permanecem similares às da correlação geral.

É interessante destacar um aspecto percebido na correlação entre funcionários de suporte e quantidade de audiências presididas pelo juiz. A correlação entre essas duas variáveis, significativa e positiva, apresentou-se como a mais forte (0,394) dentre os tipos de especialidade. O resultado era de certa forma esperado, pois, embora a vara criminal realize menos audiências que a mista, em virtude da própria natureza dos casos, os juízes da vara criminal tem a necessidade de confrontar as partes envolvidas no processo frente a frente. Nesse tipo de vara – que realiza muitas audiências – ter mais funcionários ajuda o juiz a produzir mais, em termos de quantidade de audiências.

Quando se consideram as outras variáveis, outro resultado chama atenção para a vara criminal. Três variáveis não apresentaram nenhuma correlação com as variáveis de desempenho: quantidade de juízes substitutos, tempo na entrância e tempo na magistratura. Ao contrário do que a literatura revisada traz, afirmando que o papel dessas variáveis é determinante para o desempenho de um juiz, quando se consideram os juízes da vara criminal elas não têm nenhuma relevância, seja de forma positiva ou negativa, em termos de produtividade do magistrado.

A variável carga de trabalho mostrou-se correlacionada positivamente com a quantidade de decisões (0,195) e de sentenças (0,191), da mesma forma que ocorreu com os juízes da vara cível. Aqui, no entanto, houve uma correlação forte entre a variável carga de trabalho e funcionários de suporte (0,533). Essa constatação reforça o que foi exposto anteriormente, no sentido de ser positivo que os tribunais que têm maior carga de trabalho sejam aqueles que recebem maior reforço na sua força de trabalho administrativa.

#### 4.4 Varas mistas

A última categorização feita é a dos juízes da vara mista, que respondem por 40% da amostra, com 232 magistrados do TJMG. Por ser um tipo de vara que contempla mais de uma especialidade em sua estrutura, os resultados foram, de maneira geral, semelhantes aos encontrados na correlação geral, mas com algumas particularidades. Na tabela 8, indicada a seguir, são apresentados os resultados da correlação das variáveis do estudo para os juízes da vara mista.

**Tabela 8** - Correlação dos juízes da vara mista

	DP	SP	AH	AP	FS	JS	TE	TM	CTT
DP									
SP	0,161*								
AH	-0,040	0,672**							
AP	0,053	0,743**	0,696**						
FS	-0,001	0,229**	0,225**	0,223**					
JS	-0,076	-0,126	-0,022	-0,106	-0,130*				
TE	0,016	0,048	-0,003	-0,056	0,008	-0,131*			
TM	0,007	-0,070	-0,089	-0,140*	-0,233**	-0,145*	0,722**		
CTT	0,112	0,267**	0,152*	0,204**	0,100	0,025	-0,132*	-0,150*	

Fonte: dados da pesquisa. N=232

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

A correlação entre as variáveis de desempenho foi mais forte do que as observadas anteriormente. O número de sentenças se mostrou altamente correlacionado à quantidade de acordos (0,672) e de audiências (0,743) dentro da

vara mista. Além disso, houve correlação forte entre a quantidade de acordos e audiências presididas (0,696). O resultado indica que, na vara mista, os juízes proferem suas sentenças tendo como contrapartida uma forma de produção anterior, com realizações de maior número de audiências e acordos. Uma diferença importante entre as outras especialidades, portanto, é a de que os juízes da vara mista são os que mais se utilizam de acordos, forma desejável de resolução de conflitos, ao proferirem suas sentenças.

De maneira similar ao encontrado na correlação geral, a variável funcionários de suporte se mostrou positivamente correlacionada a três das quatro variáveis de desempenho – sentenças (0,229), acordos (0,225) e audiências (0,223). Juntamente com a variável carga de trabalho, que se mostrou positivamente correlacionada às mesmas três variáveis, são estas as duas variáveis que mais influenciam o desempenho quantitativo dos juízes da vara mista.

A variável juízes substitutos, por sua vez, não se mostrou significativamente correlacionada a nenhuma variável de desempenho. É interessante ressaltar, no entanto, que apesar de não serem significativas, a categoria de juízes da vara mista foi a única a apresentar correlações negativas entre juízes de suporte e as outras quatro variáveis de desempenho, que é o que a revisão da literatura previa que fosse acontecer.

Por fim, as variáveis referentes à experiência dos magistrados, tempo na entrância e tempo na magistratura, não apresentaram grandes novidades em relação à correlação geral quando comparadas às variáveis de desempenho. O tempo na magistratura permaneceu influenciando negativamente a quantidade de audiências que o juiz realiza (-0,140), conforme as descobertas Bhattacharya e Smyth (2001) Backes-Gellner et al (2011).

A comparação entre a variável tempo na magistratura e as outras variáveis (que não dizem respeito ao desempenho), entretanto, apresentou resultados muito interessantes. Observou-se correlações negativas e significativas entre o tempo na magistratura dos juízes de varas mista do TJMG e a quantidade de funcionários de suporte (-0,233), quantidade de juízes substitutos (-0,145) e carga de trabalho (-0,150). Pelas correlações negativas apresentadas, pode-se inferir que os juízes mais experientes trabalham em varas onde a carga de trabalho é menor, além de contarem com menos funcionários e juízes substitutos para apoiá-lo. Sendo assim,

os resultados indicam que, quanto mais velho for o juiz, menor é a carga de trabalho sobre ele e menores são as ajudas que ele recebe em termos de força de trabalho para auxiliá-lo. Não se pode inferir, no entanto, se parte do juiz a escolha de ter menos funcionários e juízes para auxiliá-lo ou se a relação se deve a outros fatores.

#### 4.5 Resultados das hipóteses

A presente seção se propõe a fazer uma comparação das hipóteses de pesquisa com os resultados encontrados neste estudo. As quatro variáveis exploradas (carga de trabalho, quantidade de juízes substitutos, quantidade de funcionários de suporte e experiência do juiz) apresentaram correlação com pelo menos um dos indicadores de produtividade dos juízes.

<b>Quadro 1: Resumo das hipóteses e resultados do estudo</b>		
<b>Variável</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
Carga de trabalho	H1: A produtividade de um juiz titular está correlacionada positivamente com sua carga de trabalho	Confirmada para quantidade de decisões, sentenças e acordos Efeito inverso para quantidade de audiências
Equipe de suporte	H2: A produtividade de um juiz titular está correlacionada negativamente com a quantidade de juízes substitutos na vara de atuação	Confirmada para quantidade de audiências Sem evidências para as outras variáveis
	H3: A produtividade de um juiz titular não está correlacionada com a quantidade de funcionários de suporte	Efeito inverso para quantidade de sentenças, acordos e audiências
Experiência	H4: A produtividade de um juiz titular está correlacionada negativamente com o tempo de atuação na magistratura	Confirmada para quantidade de audiências Efeito inverso para quantidade de decisões

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme mostrado no quadro 1, das quatro hipóteses, uma foi teve efeito inverso àquele proposto inicialmente (hipótese 3), enquanto as outras três foram confirmadas parcialmente (hipóteses 1, 2 e 4). A hipótese 2 não apresentou evidências sobre o efeito da variável juízes substitutos para a maioria dos indicadores de produtividade. As hipóteses 1 e 4 apresentaram, ainda, efeitos inversos àqueles propostos inicialmente em relação a uma das variáveis de produtividade (quantidade de audiências e de decisões, respectivamente).

Apesar da literatura revisada (Bhattacharya e Smyth (2001), Beenstock e Haitovsky (2004), Dimitrova-Grajzl (2010) e Backes Gellner et al (2011)) apontar que a experiência do juiz e a quantidade de juízes substitutos à disposição do juiz titular influenciam fortemente o seu desempenho, em geral de maneira negativa, os resultados deste estudo não encontraram evidências suficientes para dar suporte a essas afirmações. Na verdade, como demonstrado na tabela 5, a correlação dessas variáveis com a produtividade foi inexistente ou fraca para a maioria dos casos. As hipóteses 2 e 4, foram, portanto, confirmadas apenas parcialmente.

A influência das variáveis carga de trabalho e funcionários de suporte, em contrapartida, foi mais determinante. Houve correlação, para mais de um tipo de indicador, entre a produtividade do juiz e a quantidade de funcionários de suporte e a carga de trabalho com que ele lida. A hipótese 1, apesar de ser confirmada parcialmente em virtude da correlação negativa entre a carga de trabalho e uma das variáveis (quantidade de audiências), pode ter esse resultado relativizado, conforme citado anteriormente. Isto porque, ao ser exposto a uma grande quantidade de processos a serem julgados, o juiz responde com um aumento na produção de decisões, sentenças e acordos, tendo menos tempo para realizar audiências. Assim, pode-se considerar que a hipótese 1 corroborou com o que a revisão da literatura expressava. A hipótese 3, entretanto, contrariou o estudo de Castro (2011), na medida em que os resultados expressam influência e relação positiva entre a quantidade de funcionários de suporte e a produtividade do juiz.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na busca por identificar variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes titulares do TJMG, considera-se que a presente pesquisa atingiu o objetivo proposto. A partir dos dados coletados e análise posterior, observou-se que a produtividade dos juízes do TJMG está correlacionada, principalmente, com a equipe de suporte administrativa e com a carga total de trabalho existente no tribunal. Outras variáveis, como tempo na entrância e na magistratura, e quantidade de juízes substitutos, apresentaram menor influência sobre a variação da produtividade dos juízes.

A análise categorizada por especialidade apresentou resultados semelhantes aos da correlação analisada com a totalidade de juízes, mas com algumas particularidades. Na varas cíveis, o efeito da equipe de suporte foi mais determinante na quantidade de sentenças e acordos, enquanto nas varas criminais a correlação mais elevada para essa variável foi percebida em relação à quantidade de audiências que o juiz realiza. As varas mistas apresentaram correlações positivas e significativas entre as variáveis relacionadas à produtividade.

A análise realizada durante a pesquisa apresentou resultados inesperados em alguns sentidos. Em primeiro lugar, as variâncias dos dados foram muito elevadas, com desvios padrões que, em alguns casos, superavam a média. Tal discrepância entre diferentes juízes e comarcas parece revelar que a justiça estadual mineira não é homogênea, e a distribuição de recursos, tanto humanos quanto físicos e financeiros, talvez não seja a mais adequada às necessidades de cada tribunal. Em segundo lugar, enquanto a literatura revisada apontava para um papel determinante da experiência do juiz e da quantidade de juízes que trabalham junto a este sobre sua produtividade, os dados desta pesquisa apontaram em outra direção, com uma participação muito pequena dessas variáveis no desempenho quantitativo do juiz. Quando considerados juízes da vara criminal, por exemplo, as duas variáveis de experiência e a variável juízes substitutos não apresentaram nenhuma correlação, positiva ou negativa, com qualquer das variáveis relacionadas à produtividade aqui abordadas. Por fim, chama a atenção o fato de que a variável identificada por essa pesquisa como a que apresenta maior correlação com a

produtividade do juiz também seja a variável sobre a qual não foram encontrados muitos estudos. A força de trabalho foi abordada, nos artigos revisados, de forma agregada, em geral com o foco dos estudos pairando sobre os juízes de suporte, e não sobre a força de trabalho administrativa. O estudo de Castro (2011), que considerou a força de trabalho administrativa separadamente, encontrou resultados que indicam que os funcionários não afetam a produtividade, o oposto do que foi verificado no TJMG. É importante ressaltar, no entanto, que o presente estudo realizou uma abordagem que levou em consideração a correlação linear, e não um modelo explicativo, entre essa variável e a produtividade.

No campo teórico, este estudo pode vir a contribuir à área da administração pública no setor Judiciário, que é por muitas vezes negligenciada no Brasil. Alguns dos resultados que foram encontrados vão de encontro a estudos fora do Brasil, sobretudo àqueles que tratam do papel da experiência e do número de juízes atuantes no tribunal, e, portanto, outras pesquisas podem investigar se o que foi observado no TJMG se comporta de forma semelhante em outras localidades no Brasil e no mundo. O entendimento já consolidado a respeito da influência positiva da carga de trabalho sobre o desempenho quantitativo do juiz foi corroborado por esta pesquisa, embora seja importante investigar se os efeitos da exposição prolongada a essa pressão podem modificar tal relação.

Os resultados encontrados podem ser úteis, ainda, para a gestão judicial. Apesar do estudo se restringir ao TJMG e considerar apenas a perspectiva quantitativa do desempenho, a pesquisa é capaz de fornecer alguns indícios que ajudem os gestores do TJMG a aplicar uma melhor política de alocação de recursos e pessoas. A partir do observado, pode-se considerar que a contratação de juízes para auxiliar o juiz titular não é uma solução capaz influenciar positivamente a sua produtividade. Em contrapartida, investir na contratação de funcionários de suporte, que auxiliem o juiz em atividades administrativas e/ou burocráticas, deixando-o com maior tempo livre para análise dos casos, pode ser uma melhor política aplicada pelos gestores.

Ressalta-se, ainda, que se deve considerar a distribuição discrepante da carga total de trabalho, com tribunais que lidam com um acúmulo de 1.000 processos enquanto outros com mais de 37.000. Há, possivelmente, nessa relação, aplicação inadequada e desigual de recursos que resultou nessa disparidade. Entre

outras medidas, distribuir melhor os recursos pode ajudar a melhorar a prestação do serviço jurisdicional.

Os resultados encontrados devem, no entanto, ser considerados com ressalvas, devido a limitações da pesquisa. Entre as principais limitações do estudo estão a características das variáveis de desempenho, que abordam essencialmente a produtividade do juiz. As variáveis de desempenho utilizadas não permitem fazer deduções a respeito da qualidade da prestação do serviço, ou mesmo da celeridade ou independência desse serviço. É possível que, caso fossem consideradas outras dimensões de desempenho, outras conclusões fossem tiradas a respeito da experiência e quantidade de juízes, por exemplo.

A quantidade de variáveis que se investigou também constitui uma limitação. Existem inúmeros outros fatores que podem influenciar na produtividade de tribunais, como a tecnologia ou o nível acadêmico dos juízes. Seria importante considerá-los, mas não foram obtidos, no entanto, dados a respeito desses tipos de variáveis. A análise feita, com base exclusivamente em dados secundários, pode ter desconsiderado alguma característica que um estudo qualitativo, que analise a percepção dos usuários e agentes do Judiciário, pudesse achar como relevante.

Como proposta de agenda de pesquisa, sugere-se que estudos sejam realizados em outros estados brasileiros, a fim de verificar a veracidade dos dados aqui encontrados e compará-los com outra realidade. O TJMG é tribunal estadual com o segundo maior número de juízes, atrás apenas de São Paulo, portanto, sugere-se que seja investigado em futuros estudos um estado de outra região e com outras características demográficas e de recursos. Também é possível realizar pesquisas semelhantes que considerem a segunda instância da justiça estadual, já que os resultados deste estudo dizem respeito à primeira instância, e ambas estão conectadas. Há a possibilidade, ainda, de investigar variáveis que se correlacionam ao desempenho de juízes na Justiça do Trabalho ou Federal, além da Justiça Estadual. O momento de *accountability* e cobrança pela transparência da esfera pública fornece imensas possibilidades para pesquisadores dessa área, e dados de diversos tribunais podem ser obtidos no relatório do Justiça em Números ou no Portal Justiça Aberta, do CNJ.

Ademais, sugere-se que sejam realizadas pesquisas qualitativas, baseadas em entrevistas com magistrados e outros atores, investigando a percepção destes a

respeito dos fatores que contribuem para a maior produtividade, qualidade e celeridade da produção jurisdicional, comparando-os com os resultados encontrados em pesquisas quantitativas como esta. Pesquisas que discutam essa problemática podem fornecer informações que ajudem a melhorar o sistema judiciário, de forma a reconstruir sua imagem perante a população, contribuindo para que os custos sociais que os usuários de serviços de justiça enfrentam atualmente sejam os menores possíveis.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Claudio W. 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, Cecília, V. 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.

BARBETTA, Pedro A., **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**, 5ª ed, Ed. da UFSC, 2003.

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.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2013**. Brasília, CNJ, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Avaliação do desempenho judicial**. Desafios, experiências internacionais e perspectivas. Série CNJ Acadêmico, n.1, p.1-43, 2011.

CHOI, Stephen et al. Judging woman. **Journal of Empirical Legal Studies**, v. 8, p. 504-532, 2011.

DIMITROVA-GRAJZL, Valentina et al. 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.

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

GEY, Steven; ROSSI, Jim. Empirical measures of judicial performance: An introduction to the symposium. **Florida State University Law Review**, v.32, p.1001-1014, 2004.

GOMES, Adalmir; GUIMARAES, Tomás. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v.47, p.379-402, 2012.

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

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. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos avançados**, São Paulo, v.18, n.51, p.79-101, 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, 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. Produtividade dos juízes federais: em busca de critérios para a definição de um sistema de avaliação. **Revista Justiça e Educação**, n.32, p.40-56, 2006.

TAHA, Ahmed. Publish or Paris? Evidence of how judges allocate their time. **American Law Economics Review**, v. 6, n. 1, p. 1-27, 2004.

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.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). **A Justiça – Organização e Funcionamento.** Disponível em: <[http://www.tjmg.jus.br/portal/conheca-o-tjmg/a-justica/organizacao-e-funcionamento/#.VF9Y8TTF\\_3Q](http://www.tjmg.jus.br/portal/conheca-o-tjmg/a-justica/organizacao-e-funcionamento/#.VF9Y8TTF_3Q)> Acesso em: 10 nov. 2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (TJMG). **O TJMG – Missão, visão valores.** Disponível em: <[http://www.tjmg.jus.br/portal/conheca-o-tjmg/o-tjmg/missao-visao-e-valores/#.VF9c-zTF\\_3Q](http://www.tjmg.jus.br/portal/conheca-o-tjmg/o-tjmg/missao-visao-e-valores/#.VF9c-zTF_3Q)> Acesso em: 10 nov. 2014.

VEREECK, Lode; MÜHL, Manuela. An economic theory of court delay. **European Journal of Law and Economics**, v.10, n.3, p.243-268, 2000.

VIEIRA, Luciano; COSTA, Silvia. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, v.47, n.4, p. 927-948, 2013.