



VARIÁVEIS CORRELACIONADAS COM A PRODUTIVIDADE DE JUÍZES DA PRIMEIRA INSTÂNCIA DA JUSTIÇA ESTADUAL DE MINAS GERAIS

Adalmir de Oliveira Gomes

adalmirgomes@gmail.com
Universidade de Brasília – UnB,
Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Lucas Pio Fernandes Lopes

lucaspio@gmail.com
Universidade de Brasília – UnB,
Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Claudio Zancan

claudiozancan@gmail.com
Universidade Federal de Alagoas –
UFAL, Maceió, Alagoas, Brasil.

Manoel Cavalcante de Lima Neto

leonam1@uol.com.br
Universidade Federal de Alagoas –
UFAL, Maceió, Alagoas, Brasil.

Antonio Carlos Silva Costa

acscosta@gmail.com
Universidade Federal de Alagoas –
UFAL, Maceió, Alagoas, Brasil.

Anderson de Barros Dantas

anderson.admead@gmail.com
Universidade Federal de Alagoas –
UFAL, Maceió, Alagoas, Brasil.

João Antônio da Rocha Ataíde

admjoaoataide@gmail.com
Universidade Federal de Alagoas –
UFAL, Maceió, Alagoas, Brasil.

RESUMO

Desempenho judicial é um tema complexo e de grande importância social, mas pouco estudado sob a lente da Administração Pública. O trabalho realizado pelos juízes é o elemento central do desempenho judicial e, portanto, identificar variáveis que influenciam o desempenho desses profissionais pode ampliar o conhecimento nessa área. Assim, o estudo teve como objetivo explicar o que influencia a produtividade de juízes estaduais da primeira instância no Brasil. Dados referentes ao desempenho de 581 juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais foram analisados com auxílio de técnicas estatísticas. Os resultados indicam que a quantidade de funcionários de suporte e a carga de trabalho estão correlacionadas positivamente com a produtividade de juízes. São apresentadas explicações para os resultados encontrados e discutidas implicações teóricas e práticas para a administração de tribunais no País.

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



1. INTRODUÇÃO

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

Nesse sentido, a Constituição de 1988, além de conferir ao Judiciário brasileiro a capacidade de agir politicamente frente ao Executivo e Legislativo, lhe atribuiu também a função de prestador de um serviço público fundamental: prover a justiça, mediando conflitos e garantindo direitos individuais e sociais. O Judiciário é uma instituição sustentada por recursos públicos, que tem um papel fundamental para as pessoas, as empresas e os países. Assim, cada vez mais se fortalece a ideia de que essa instituição deve ser constantemente avaliada, visando, inclusive, sua legitimação e a prestação de contas junto ao Estado e à sociedade como um todo (Sadek, 2004).

O Judiciário, no entanto, tem recebido pouca atenção nos estudos da área de administração pública. Nogueira (2011), em levantamento dos principais periódicos brasileiros da área, de 1995 a 2008, constatou que apenas 0,8% dos estudos publicados eram claramente relacionados ao Judiciário. Em estudos relacionados com o desempenho judicial, tema que deveria ser de interesse prioritário para a administração pública, as áreas com maior publicação e que mais se destacam na literatura internacional são a economia e o direito (Gomes et Guimaraes, 2013).

O exercício da magistratura é considerado a essência do desempenho judicial em praticamente todos os sistemas judiciários, na medida em que são os juízes quem determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção jurisdicional. Sendo assim, compreender o que influencia o trabalho de juízes é uma tarefa central no Judiciário, que pode contribuir para a melhoria da administração de tribunais. O objetivo deste estudo foi **identificar variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes estaduais no Brasil**. Para isso, foram analisados dados referentes a 581 juízes titulares da primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais (TJMG).

O estudo é relevante porque contribui para o desenvolvimento de uma teoria sobre o desempenho judicial em geral,

e no Brasil em particular. Os resultados ajudam a elucidar lacunas da literatura associadas às variáveis investigadas neste estudo. O estudo é relevante também para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de políticas de motivação e de mobilidade de juízes e demais funcionários judiciais. Os resultados do estudo podem ser úteis, ainda, para os gestores do judiciário, em geral, e para o TJMG, em específico, que poderão identificar as relações existentes entre a produtividade e as características pessoais dos juízes e de recursos à disposição dos tribunais. Compreender de que maneira as variáveis estudadas afetam diferentes indicadores de produtividade pode ajudar gestores em suas políticas de alocação de recursos e pessoal.

2. DESEMPENHO DE JUÍZES

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

Avaliar o desempenho de juízes com base em indicadores associados à produtividade é um procedimento que tem se tornado usual no Judiciário brasileiro e nos judiciários de muitos outros países. Gomes et Guimarães (2013) mostram que os indicadores mais utilizados para mensurar o desempenho de juízes e de tribunais são de natureza quantitativa, associados à produtividade e eficiência. Por outro lado, avaliar a qualidade judicial, do trabalho realizado pelos juízes e funcionários e dos resultados gerados por este trabalho, é um grande desafio empírico. A relevância e a utilidade dos indicadores de qualidade judicial a serem utilizados dependem de diversos fatores, entre eles, o sistema de direito adotado no país, o grau de jurisdição e a especialidade da justiça em análise.

Em judiciários que adotam o sistema de direito comum (*common law*), como nos Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, é recorrente o uso de indicadores associados à publicação de decisões em revistas especializadas para mensurar a qualidade judicial. Nesses judiciários, a quantidade de decisões publicadas, ou a quantidade de citações que a decisões recebe em outras publicações, funcionam como indicadores indiretos de qualidade judicial. O argumento utilizado é que apenas as melhores decisões são publicadas e citadas em outras publicações. Exemplos da utilização de



indicadores indiretos de qualidade associados à publicação de decisões podem ser encontrados nos estudos de Taha (2004), Schneider (2005) e Teitelbaum (2006). Já nos estudos de Bhattacharya et Smyth (2001) e Smyth et Bhattacharya (2003) o indicador utilizado para mensurar a qualidade judicial foi a quantidade de citações que as decisões publicadas receberam.

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

Alguns autores ressaltam a importância de se considerar ao mesmo tempo dimensões quantitativas e qualitativas de desempenho na avaliação de juízes (Teitelbaum, 2006; Backes-Gellner et al., 2011; BackesGellner et al., 2011). A respeito disso, Backes-Gellner et al. (2011), em estudo sobre o desempenho de juízes na Alemanha, mostraram que, se por um lado, a idade de um juiz tem um efeito negativo sobre a sua produtividade, por outro, essa mesma variável tende a afetar positivamente a qualidade das decisões proferidas. Estudos como esse sugerem que uma avaliação adequada do desempenho de um juiz deve ser equilibrada e considerar um conjunto de variáveis que representem tanto a quantidade como a qualidade de sua produção.

Dentre as variáveis que afetam o desempenho de juízes, as características pessoais são as mais enfatizadas, destacando-se a experiência, o gênero e a qualificação do juiz (Bhattacharya et Smyth, 2001; Taha, 2004; Schneider, 2005; Teitelbaum, 2006; Choi et al., 2011; Backes-Gellner et al., 2011). Na percepção de juízes, a ênfase maior está nas características do contexto de trabalho, como a carga de trabalho, a equipe de suporte disponível e o uso de novas tecnologias (Vieira et Costa, 2013). Certamente, a qualidade, a quantidade e o ritmo da produção de um juiz dependem de diversos outros fatores, por exemplo, os ritos e prazos processuais, a legislação existente, e a especialidade da vara de atuação. No presente estudo, são testadas hipóteses a respeito de três variáveis possivelmente correlacionadas com a produtividade de juízes: a equipe de suporte disponível, a experiência e a carga de trabalho do juiz.

O juiz titular é o responsável pelo funcionamento da unidade de justiça, e para isso conta com a ajuda de uma **equipe de suporte**, formada por servidores efetivos e não efetivos. Em certos casos, o juiz pode contar também com o auxílio de outros juízes, denominados de juízes auxiliares e

substitutos. Embora a equipe de suporte seja essencial para o funcionamento de uma vara de justiça, em última análise, o desempenho da vara depende diretamente do juiz titular responsável. Isso porque é ele quem responde formalmente pela quantidade e pela qualidade do trabalho realizado. O tamanho da equipe de suporte depende, entre outras coisas, da demanda por serviços judiciais existente na vara, da especialidade da vara, como cível e criminal, e da localização da comarca.

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

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

Em contrapartida, os resultados de Beenstock (2001) e Benstock et Haitovsky (2004), em estudo sobre a Justiça Comum de Israel, indicam que, em certos casos, a quantidade de processos resolvidos independe do número de juízes. Isto porque quando novos juízes são nomeados, diminui-se a carga de trabalho sobre os juízes existentes, uma vez que a pressão e a cobrança existentes são divididas com os juízes novatos. Isso tende a fazer com que o ritmo de trabalho dos juízes mais antigos diminua. Também na segunda vertente, Hagstedt et Proos (2008) mostraram que, após uma reforma que diminuiu a quantidade da força de trabalho, inclusive de juízes, em tribunais do Judiciário da Suécia, houve aumento de eficiência na maior parte dos tribunais investigados. Por fim, Dimitrova-Grajzl et al. (2010) descobriram que a quantidade de processos resolvidos no Judiciário da Eslovênia não depende da quantidade de juízes existentes.



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

- **Hipótese 1:** A produtividade de um juiz titular está correlacionada positivamente com a quantidade de funcionários de suporte na vara de atuação.
- **Hipótese 2:** A produtividade de um juiz titular está correlacionada positivamente com a quantidade de juízes de suporte na vara de atuação.

Assim como ocorre em grande parte das profissões, parece razoável supor que juízes aprendem com o tempo. A **experiência** do juiz na função tende a aumentar sua habilidade, uma vez que processos parecidos, e seus respectivos julgamentos, se repetem com o passar do tempo. Além disso, um conhecimento apurado do processo judicial contribui para melhorar o desempenho judicial. Também é possível afirmar que a capacidade de administrar pressões originárias de diversos segmentos da sociedade, como ocorre na magistratura, é adquirida com o passar do tempo, conforme se adquire experiência na profissão.

Os resultados encontrados na maioria dos estudos a respeito do tema (Posner, 1995; Bhattacharya et Smyth, 2001; Smyth et Bhattacharya, 2003; Taha, 2004; Teitelbaum, 2006) indicam uma relação positiva entre experiência e desempenho de juízes. A explicação oferecida sugere que juízes se tornam mais eficientes na publicação de suas decisões com a experiência advinda da repetição. Entretanto, algumas pesquisas mostram que essa relação é complexa, e que uma explicação mais adequada requer a consideração de diferentes dimensões do desempenho judicial.

O estudo de Backes-Gellner et al. (2011) é exemplo disso, tendo em vista que se apoia na ideia de que as capacidades individuais podem ser divididas em dois grupos principais, um primeiro associado à experiência, ao conhecimento e à sabedoria; e um segundo grupo associado à precisão e à rapidez na execução das tarefas. Tal hipótese foi testada em um estudo longitudinal com juízes de Tribunais de Apelação na Alemanha. Os resultados indicam que, por um lado, a idade e a experiência influenciam positivamente o desempenho qualitativo dos juízes, medido por meio da quantidade de decisões confirmadas pelo Tribunal Federal de Apelação do mesmo país. Por outro lado, a idade e a experiência influenciam de maneira negativa o desempenho quantitativo dos juízes, medido por meio da quantidade de decisões proferidas.

Na pesquisa de Castro (2011), cujo cenário foi a Justiça Estadual no Brasil, ao contrário do esperado, a experiência de juízes, mensurada com base no tempo de exercício na magistratura, não se mostrou significativa do ponto de vista estatístico para explicar o desempenho quantitativo. Uma explicação sugere que juízes mais experientes, que atuam em entrâncias finais, são menos motivados a buscarem altos níveis de produção jurisdicional. Taha (2004), nesse sentido, menciona que juízes mais avançados na carreira dependem mais de fatores políticos do que técnicos para progredirem, ao contrário de juízes no início de carreira, em que a produção quantitativa é um dos principais critérios para promoção. Uma explicação alternativa sugere que juízes mais jovens são mais qualificados que os mais antigos, de modo que a falta de experiência seria compensada por melhorias nos métodos de seleção de juízes, não afetando, portanto, a produtividade (Castro, 2011).

No Brasil, investigar o efeito da experiência no desempenho de juízes é uma tarefa necessária porque juízes cada vez mais jovens estão sendo nomeados nos diferentes segmentos do Judiciário. Concursos para juiz no Brasil aprovaram a partir da segunda metade da década de 2000 um número considerável de candidatos com menos de 30 anos de idade. Na Justiça Estadual brasileira a experiência na magistratura possibilita ao juiz escolher a unidade de atuação e uma carga de trabalho menor em comparação aos juízes mais novos (Dallari, 2008). Dessa forma, é possível supor que os juízes mais experientes, quando comparado aos mais novos, produzem menos. Assim, outras duas hipóteses de pesquisa estão relacionadas com a experiência do juiz:

- **Hipótese 3:** A produtividade de um juiz titular está correlacionada positivamente com seu tempo na entrância.
- **Hipótese 4:** A produtividade de um juiz titular está correlacionada positivamente com seu tempo na magistratura.

A **carga de trabalho** consiste no acervo de processos pendentes em uma unidade judicial dividido pela quantidade de juízes. Uma carga de trabalho elevada significa maior cobrança sobre os juízes e servidores da unidade judicial, o que se reflete em pressões exercidas pelas diferentes partes interessadas no andamento dos processos, como as partes representadas pelos advogados, Ministério Público, Tribunais, Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mídia, e a sociedade como um todo. A maior parte dos resultados encontrados sobre o tema (Luskin et Luskin, 1986; Beenstock, 2001; Beenstock et Haitovsky, 2004; Dimitrova-Grajzl et al., 2010; Castro, 2011) sugere uma influência positiva da carga de trabalho sobre o desempenho, ou seja, quanto mais trabalho a ser realizado maior será o desempenho dos juízes. No entanto, alguns estudos mostram que esse tipo de influência



só ocorre quando o desempenho considerado é quantitativo, referente à quantidade da produção jurisdicional. Por outro lado, quando se considera o desempenho qualitativo, a influência de uma elevada carga de trabalho tende a ser negativa.

No Judiciário brasileiro, pesquisa que teve como objetivo avaliar a eficiência da primeira instância da Justiça Estadual mostrou que a produção de juízes é positivamente correlacionada com a carga de trabalho. Segundo o estudo, “o sistema possui mecanismos autorreguladores: quando a carga de processos pendentes aumenta, a taxa de atendimento da demanda também cresce, impedindo que o estoque de processos na serventia entre em uma trajetória explosiva”. Acrescenta, ainda, que a produção individual diminui quando o número de juízes na serventia aumenta, porque o aumento no número de juízes implica em diminuição da carga de trabalho individual (Castro, 2011, p. 59). Tal resultado é compatível com o encontrado por Schwengber (2006), em pesquisa na primeira instância da Justiça do Trabalho no Brasil. Assim, com base em resultados de estudos anteriores, uma última hipótese de pesquisa foi delimitada:

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

3. MÉTODO

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

O sistema judiciário brasileiro é composto por 92 tribunais, dentre eles, 27 tribunais estaduais de justiça, incluindo o TJMG. Segundo o CNJ, o número total de juízes que atuam no TJMG é 1.329. 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 em razão de elas serem as mais representativas. Do total de juízes, foram excluídos aqueles que, apesar de constarem na lista do TJMG, não tiveram nenhuma produção nos tribunais que atuavam em 2013.

Além destes, foram excluídos 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. Dessa forma, chegou-se a uma amostra final de 581 juízes.

Os dados utilizados neste estudo são secundários, referentes ao ano de 2013, e provenientes das seguintes fontes: (a) Portal Justiça Aberta, do CNJ, de onde foram retirados dados a respeito da produtividade dos juízes, do pessoal disponível nas varas de justiça, e da carga de trabalho total dos juízes; e (b) TJMG, onde foi obtida a lista de antiguidades dos magistrados da primeira instância, com informações a respeito da experiência de cada juiz na respectiva entrância de atuação e na magistratura.

Para medir a produtividade de juízes foram consideradas as seguintes variáveis de natureza quantitativa: (a) média mensal de decisões proferidas por juiz; (b) média mensal de sentenças proferidas por juiz; (c) média mensal de acordos homologados por juiz; e (d) média mensal de audiências presididas por juiz. As seguintes variáveis foram correlacionadas com a produtividade dos juízes: (a) carga de trabalho, mensurada pelo total de processos pendentes na vara de atuação do juiz titular; (b) quantidade de juízes de suporte na vara, considerando todos os juízes substitutos e auxiliares que tiveram atuação por mais de quatro meses na vara; (c) quantidade de funcionários de suporte em exercício na vara, considerando funcionários efetivos e não efetivos; e (d) experiência do juiz, mensurada pelo tempo de atuação na entrância e pelo tempo total na magistratura, em anos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise de correlação linear.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise inicial refere-se à estatística descritiva das variáveis do estudo. A Tabela 1 mostra as estatísticas descritivas das variáveis relacionadas à produtividade dos juízes: decisões e sentenças proferidas, acordos homologados e audiências presididas; além das variáveis referentes ao pessoal de suporte, à experiência do juiz e à carga de trabalho.

Vários dos juízes do estudo apresentaram produtividade muito reduzida, como se pode constatar observando a coluna de valores mínimos da tabela 1. A quantidade de acordos e audiências, em alguns casos, é nula. Em contrapartida, os valores máximos reforçam a distribuição desigual entre muitos tribunais: a média da carga de trabalho de cada juiz é de quase seis mil processos, mas alguns juízes trabalham com uma carga superior a 37 mil processos. A mesma análise pode-se fazer quanto à equipe de suporte à disposição do juiz. Enquanto existem tribunais em que o número de funcioná-



rios e juízes de suporte é consideravelmente alto (máximo de 29 e 30, respectivamente), no geral, a média é de oito funcionários de suporte e dois juízes de suporte para cada juiz titular do TJMG. A média do tempo de exercício dos juízes na entrância é de cinco anos, enquanto o tempo médio na magistratura é de pouco mais de doze anos.

Tabela 1. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo (n=581)

Variáveis	Mé- dia	Desvio padrão	Míni- mo	Má- ximo
Decisões proferidas (mês)	107	135	5	1.141
Sentenças proferidas (mês)	102	59	5	420
Acordos homologados (mês)	21	18	0	120
Audiências presididas (mês)	74	55	0	377
Funcionários de suporte	8	4	1	29
Juízes de suporte	2	3	0	30
Tempo na entrância (anos)	5	4.7	0	29
Tempo na magistratura (anos)	12.2	6.9	0	36
Carga de trabalho (milhares de processos)	5.9	3.4	1	37

Fonte: Os próprios autores

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

Em relação à equipe de suporte, os resultados encontrados no estudo indicam que funcionários e juízes de suporte afetam de maneira diferente a produtividade de juízes titulares. A quantidade de funcionários de suporte teve correlação positiva e significativa com três das quatro variáveis de produtividade. Os resultados da quantidade de

sentenças ($p=0,240$), de acordos homologados ($p=0,213$) e de audiências ($p=0,326$) indicam, assim, que a presença de servidores da área administrativa no tribunal ajuda a aumentar o desempenho quantitativo dos juízes. Os resultados contrariam o que foi apresentado no estudo de Castro (2011), que concluiu que a quantidade de funcionários de suporte não é capaz de diminuir a ineficiência dos tribunais. Em relação ao primeiro resultado, uma equipe de suporte maior pode ajudar o juiz na execução de atividades administrativas, como a gestão da unidade judicial e a organização e controle de processos. Além disso, contar com mais funcionários permite ao juiz maior dedicação às atividades jurisdicionais.

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

Quanto à experiência dos juízes, os resultados não mostraram nenhuma correlação entre o tempo na entrância e a produtividade do juiz. Quando considerado o tempo na magistratura, a única correlação observada foi negativa - com a quantidade de audiências, o que significa dizer que juízes mais experientes na magistratura tendem a realizar menos audiências que os demais. Tal resultado já era esperado e corrobora os estudos de Bhattacharya et Smyth (2001) e Backes Gellner et al. (2011).

A relação entre carga de trabalho e produtividade teve como resultado o que já previa a literatura, ou seja, uma correlação positiva com quase todas as variáveis referentes à produtividade dos juízes. A carga de trabalho do juiz é positi-

Tabela 2. Correlação das variáveis do estudo (n=581)

Variáveis	De	Se	Ac	Au	FS	JS	TE	TM
Decisões (De)								
Sentenças (Se)	0,173**							
Acordos (Ac)	0,004	0,525**						
Audiências (Au)	-0,039	0,381**	0,215**					
Funcionários de suporte (FS)	0,013	0,240**	0,213**	0,326**				
Juízes de suporte (JS)	0,038	-0,008	-0,030	-0,152**	-0,090*			
Tempo na entrância (TE)	0,063	0,082*	0,027	-0,071	0,017	0,014		
Tempo na magistratura (TM)	0,100*	-0,005	-0,030	-0,255**	-0,226**	0,025	0,647**	
Carga de trabalho (CT)	0,134**	0,210**	0,088*	-0,095*	0,141**	0,100*	-0,027	0,021

Fonte: Os próprios autores
 * $p<0,05$; ** $p<0,01$



vamente correlacionada com três variáveis de desempenho: quantidade de decisões ($p=0,134$), quantidade de sentenças ($p=0,210$) e quantidade de acordos ($p=0,088$). Por outro lado, a carga de trabalho correlaciona-se negativamente com a quantidade de audiências ($p=-0,095$). Uma possível explicação para o resultado encontrado advém da própria natureza das variáveis. Parece fazer sentido que, com uma grande demanda na vara, o juiz dedique maior tempo para a produção de sentenças e decisões, além da resolução de conflitos por acordos, atos que efetivamente reduzem a carga de trabalho pendente. Em contrapartida, nessa situação, o magistrado teria maior dificuldade para realizar audiências, que necessitam de tempo para que as partes sejam ouvidas.

É importante ressaltar, no entanto, que os resultados encontrados em diversos estudos (Beenstock et Haitovsky, 2004; Rosales-López, 2008; Dimitrova-Grazl, 2010; El-Bialy 2011) indicaram uma correlação forte entre carga de trabalho e produtividade de magistrados. Neste estudo, a correlação positiva e estatisticamente significativa da variável carga de trabalho com a produtividade de juízes, porém mais fraca do que esperado, pode ter como explicação a exposição prolongada dos juízes a cobranças excessivas e à pressão por produtividade. No curto prazo, os efeitos da maior demanda sobre o trabalho são comprovados. No médio e longo prazo, no entanto, os juízes não são capazes, como em qualquer profissão, de responderem continuamente aumentando sua produção quando expostos à maior pressão. Há um limite humano e, caso a situação persista por longo período, os efeitos serão, possivelmente, inversos. Assim sendo, os resultados da correlação mostram que a maior carga de trabalho continua a influenciar positivamente o desempenho quantitativo dos juízes titulares investigados.

Houve, ainda, correlação positiva entre o número de funcionários de suporte e a carga de trabalho ($p=0,141$). Esse resultado é importante, pois indica que varas com maior número de processos pendentes recebem maior aporte de mão de obra. Conforme observado pela correlação entre funcionários e produtividade comentada anteriormente, esse aporte de funcionários ajuda no julgamento do estoque de processos pendentes, o que contribui para descongestionar a unidade judicial.

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 está correlacionada principalmente com a quantidade de funcionários de suporte e com a carga de trabalho. Outras variáveis testadas, como o tempo na entrância e na magistratura, e a quantidade de juízes de suporte, não apresentaram correlação com a produtividade dos juízes.

Os resultados encontrados podem ser úteis para a gestão judicial. Apesar do estudo se restringir ao TJMG e considerar apenas a perspectiva quantitativa do desempenho, a pesquisa fornece alguns indícios que podem ajudar gestores do TJMG a aperfeiçoar as políticas de alocação de recursos e de motivação no Tribunal. Com base no que foi observado, pode-se considerar que a contratação de juízes substitutos para auxiliar o juiz titular não é uma solução capaz de influenciar positivamente a produtividade individual. Em contrapartida, investir na contratação de funcionários de suporte, que auxiliem o juiz principalmente nas atividades administrativas e/ou burocráticas, deixando-o com maior tempo livre para as atividades jurisdicionais, pode se mostrar uma estratégia adequada.

Os resultados encontrados devem, no entanto, ser considerados com ressalvas, em razão das limitações da pesquisa, entre as quais as variáveis de desempenho utilizadas, que abordam essencialmente a produtividade do juiz, não permitindo, portanto, fazer deduções a respeito da qualidade da prestação jurisdicional, da celeridade do serviço, da independência do juiz, da qualidade das decisões proferidas, e de outros aspectos importantes que poderiam ser avaliados. A quantidade de variáveis que se investigou também constitui uma limitação. Existem inúmeros outros fatores que podem influenciar a produtividade de juízes, tanto variáveis endógenas, como perfil e formação do juiz, quanto variáveis exógenas, como utilização de tecnologia, complexidade dos casos, estrutura de trabalho disponível.

Como proposta de agenda de pesquisa, sugere-se a realização de estudos com juízes de outros tribunais estaduais para fins comparativos. O TJMG é o tribunal estadual com o segundo maior número de juízes, atrás apenas do Tribunal de Justiça de São Paulo; portanto, sugere-se que sejam investigados tribunais de pequeno porte, com características e contextos de atuação diferentes daqueles encontrados nesta pesquisa. Também é possível realizar pesquisas semelhantes que considerem a segunda instância da justiça estadual, já que os resultados deste estudo dizem respeito somente à primeira. Há, ainda, a possibilidade de investigar juízes que atuam em outros segmentos do Judiciário Brasileiro, como a Justiça do Trabalho ou a Justiça Federal.



Por fim, sugere-se, também, que sejam realizadas pesquisas qualitativas, baseadas em entrevistas com magistrados e outros atores importantes do judiciário, investigando a percepção destes a respeito dos fatores que influenciam o desempenho judicial em suas diferentes dimensões, como produtividade, qualidade e celeridade da produção jurisdicional. A realização de pesquisas empíricas no âmbito do judiciário é uma via importante porque pode ajudar na gestão dessa instituição e em sua imagem perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

- Aragão, C. V. (1997), "Fatores agilizadores e restritivos à atuação da Justiça do Trabalho: um estudo exploratório", *Revista de Administração Pública*, Vol. 31, No. 4, pp. 183-215.
- BackesGellner, U.; Schneider, M.; Veen, S. (2011), "Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: conceptual framework and case study evidence", *Organization Studies*, Vol. 32, No. 8, pp. 1103-1121.
- Beenstock, M. (2001), "The productivity of judges in the Courts of Israel", *Israel Law Review*, Vol. 35, No. 249.
- Beenstock, M.; Haitovsky, Y. (2004), "Does the appointment of judges increase the output of the judiciary?", *International Review of Law and Economics*, Vol. 24, No. 3, pp. 351-369.
- Bhattacharya, M.; Smyth, R. (2001), "Ageing and productivity among judges: Some empirical evidence from the High Court of Australia", *Australian Economic Papers*, Vol. 40, pp. 199-212.
- Castro, A. S. (2011), *Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro Grau no Brasil*, Ipea, Brasília, DF.
- Choi, S. et al. (2011), "Judging woman", *Journal of Empirical Legal Studies*, Vol. 8, pp. 504-532.
- Conselho Nacional de Justiça - CNJ (2013). *Justiça em números 2013*. CNJ, Brasília, DF.
- Dallari, D. (2008), *O poder dos Juízes*. 3 ed. Saraiva, São Paulo, SP.
- DimitrovaGrajzl, V. et al. (2010), "Court output, judicial staffing, and the demand for court services: evidence from Slovenian courts of first instance", in: 5th Annual Conference on Empirical Legal Studies.
- Elbially, N. (2011), "Measuring judicial performance. The case of Egypt", *German Working Papers in Law and Economics*, Vol. 14, pp. 140.
- Gomes, A.; Guimaraes, T. (2013), "Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa", *Revista de Administração Pública*, Vol.47, pp. 379-402.
- Hagstedt, K.; Proos, J. (2008), *Has the recent restructuring of the Swedish district Courts improved efficiency? A DEA analysis*. Working paper. Uppsala University.
- Hazra, A.; Micevska, M. (2004), "The problem of court congestion: evidence from the Indian Lower Courts", in *Royal Economic Society Annual Conference*.
- Luskin, M.; Luskin, R. (1986), "Why so fast, why so slow? Explaining case processing time", *Journal of Criminal Law and Criminology*, Vol. 77, No. 1, pp. 190-214.
- Maitra, P.; Smyth, R. (2004), "Judicial Independence, Judicial Promotion and the Enforcement of Legislative Wealth Transfers - An Empirical Study of the New Zealand High Court", *European Journal of Law and Economics*, Vol. 17, pp. 209-235.
- Mitsopoulos, M; Pelagidis, T. (2007), "Does staffing affect the time to dispose cases in Greek Courts?", *International Review of Law and Economics*, Vol. 27, No. 2, pp. 219-244.
- Nogueira, J. M. (2011), "A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira", *Revista Eletrônica Díke*, Vol. 1, No. 1, pp. 117.
- Posner, R. (2000), "Is the Ninth Circuit too large? A statistical study of judicial quality", *Journal of Legal Studies*, Vol. 29, No. 711.
- Posner, R. (2005), "Judicial behavior and performance: an economic approach", *Florida State University Law Review*, Vol. 32, pp. 1259-1279.
- RosalesLópez, V. (2008), "Economics of court performance: an empirical analysis", *European Journal of Law and Economics*, Vol. 25, pp. 231-251.
- Sadek, M. T. (2004), "Judiciário: mudanças e reformas", *Estudos avançados*, Vol. 18, No. 51, pp.79-101.
- Salzberger, E; Fenn, P. (1999), "Judicial independence: some evidence from the English Court of Appeal", *Journal of Law and Economic*, Vol. 42, No. 831.
- Schneider, M. (2005), "Judicial career incentives and court performance: an empirical study of the German Labor Courts of Appeal", *European Journal of Law and Economics*, Vol. 20, pp. 127-144.
- Schwengber, S. (2006), *Mensurando a eficiência no sistema Judiciário: métodos paramétricos e não paramétricos*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Smyth, R. (2005), "Do judges behave as homo economicus, and if so, can we measure their performance? An antipodean perspective on a tournament of judges", *Florida State University Law Review*, Vol. 32, pp. 1299-1329.
- Smyth, R.; Bhattacharya, M. (2003), "How fast do old judges slow down? A life cycle study of aging and productivity in the Federal Court of Australia", *International Review of Law and Economics*, No. 23, pp. 141-164.
- Taha, A. (2004), "Publish or Paris? Evidence of how judges allocate their time", *American Law Economics Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 127.



Teitelbaum, J. (2006), "Age and tenure of the justices and productivity of the U.S. Supreme Court: Are term limits necessary?", Florida State University Law Review, Vol. 34, pp. 161-181.

Vieira, L.; Costa, S. (2013). "Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes", Revista de Administração Pública, Vol. 47, No. 4, pp. 927-948.

Recebido: 04 abr. 2015.

Aprovado: 11 out. 2017.

DOI: 10.20985/1980-5160.2017.v12n4.977

Como citar: Gomes, A.O.; Lopes, L.P.F.; Zancan, C. et al. (2017), "Variáveis correlacionadas com a produtividade de juízes da primeira instância da Justiça Estadual de Minas Gerais", Sistemas & Gestão, Vol. 13, No. 29, pp. 401-409, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/977> (acesso: dia mês abreviado. ano).