

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**BRUNA MARIA TRINDADE FERNANDES**

**APLICAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO PODER JUDICIÁRIO:  
em que medida o gasto afeta o desempenho?**

**VITÓRIA  
2018**

**BRUNA MARIA TRINDADE FERNANDES**

**APLICAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO PODER JUDICIÁRIO:  
em que medida o gasto afeta o desempenho?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Dias Correia.

**VITÓRIA  
2018**

**BRUNA MARIA TRINDADE FERNANDES**

**APLICAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO PODER JUDICIÁRIO:**  
em que medida o gasto afeta o desempenho?

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na linha de pesquisa em Administração Pública.

Aprovada em 09 de maio de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. ROGÉRIO DIAS CORREIA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)

---

**Prof. Dr. FABIO YOSHIO SUGURI MOTOKI**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)

---

**Prof. Dr. DANIEL MODENESI DE ANDRADE**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)

Ao meu filho Bruno Ricardo.

## RESUMO

Em tempos de crise financeira e elevada carga tributária, crescem a preocupação com o uso dos recursos públicos e a cobrança pela eficiência dos órgãos estatais. Paralelo a isso, temos um Poder Judiciário taxado de lento, burocrático e pouco eficiente. Neste contexto, verificou-se em que medida os dispêndios de recursos financeiros afetam o desempenho da Justiça Estadual do Brasil. Utilizaram-se dados secundários para as análises estatísticas de regressão linear. A amostra foi composta pelos 27 Tribunais de Justiça brasileiros, no período de 2009 a 2016. Os resultados encontrados indicam relação positiva entre os gastos com pessoal e o desempenho judicial, sendo que quanto mais servidores administrativos, maior o desempenho, já no que se refere ao contingente de magistrados, foi verificada relação inversa. Os gastos com informática não se mostraram significativamente relacionados ao desempenho, enquanto que as despesas de capital sim. Dessa forma, temos que os dispêndios financeiros afetam o desempenho, mas não de forma determinante, assinalando que mais recursos não implicam necessariamente maior produtividade. Isto deve está associado a estratégias gerenciais assertivas.

**Palavras-Chave:** Gestão do judiciário. Justiça estadual. Desempenho judicial; eficiência dos gastos públicos.

## **ABSTRACT**

In times of financial crisis and high tax burden, there is growing concern about the use of public resources and collection for the efficiency of state agencies. Parallel to this, we have a Judiciary Power taxed as slow, bureaucratic and inefficient. In this context, it is intended to verify to what extent the financial resources expenditures affect the performance of the State Court of Brazil. Secondary data were used for statistical analyzes of linear regression. The sample consisted of the 27 Brazilian Courts of Justice, from 2009 to 2016. The results found indicate a positive relationship between personnel expenses and judicial performance, and the more administrative employees, the greater the performance, to the contingent of magistrates, an inverse relationship was verified. IT expenditures were not shown to be significantly related to performance, while investments with infrastructure did. In this way, we have that the financial expenses affect the performance, but not of determining form, noting that more resources do not necessarily imply greater productivity. This should be associated with assertive management strategies.

**Keywords:** Judicial management. State justice. Judicial performance. Efficiency of public spending.

## SUMÁRIO

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Capítulo 1.....</b>                                                                  | <b>7</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                               | <b>7</b>  |
| <b>Capítulo 2.....</b>                                                                  | <b>10</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                       | <b>10</b> |
| 2.1 DESEMPENHO JUDICIAL.....                                                            | 10        |
| 2.2 RELAÇÃO ENTRE DISPÊNDIO PÚBLICO PARA DIFERENTES FINS E<br>DESEMPENHO JUDICIAL ..... | 14        |
| <b>Capítulo 3.....</b>                                                                  | <b>23</b> |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                                              | <b>23</b> |
| <b>Capítulo 4.....</b>                                                                  | <b>28</b> |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                                        | <b>28</b> |
| 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....                                                        | 28        |
| 4.2 ANÁLISE DA REGRESSÃO .....                                                          | 29        |
| <b>Capítulo 5.....</b>                                                                  | <b>35</b> |
| <b>5 CONCLUSÕES .....</b>                                                               | <b>35</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                 | <b>37</b> |

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

O Brasil atravessa, desde 2014, uma longa e profunda crise econômico-financeira (BARBOSA FILHO, 2017), apresentando uma elevada Carga Tributária Bruta (CTB) que atingiu, no ano de 2016, a marca de 32,38% do Produto Interno Bruto nacional (PIB) (SANTANA, 2017). Por conta disso, a preocupação com o uso dos recursos públicos se apresenta como prioritária para o povo brasileiro, crescendo a pressão pela eficiência dos órgãos públicos (NETO; SOUZA E LOUZADA, 2017).

Nesse contexto, é crescente a exigência de um melhor desempenho do Poder Judiciário brasileiro, taxado pelos canais de comunicação e por vários grupos sociais de lento, burocrático e pouco eficiente (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; SAUERBRONN; LODI, 2012; SADEK, 2004), mesmo sendo, segundo Ros (2015), um dos mais caros do mundo. As despesas do Judiciário nacional são crescentes: em 2016, representaram 2,5% dos gastos totais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios e 1,4% do PIB nacional (CNJ, 2017), percentual este maior que em países como Espanha, Inglaterra, Itália, Portugal e Alemanha (CEPEJ, 2016).

No intuito de melhorar o desempenho judicial, foi criado e instaurado em 2004 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Este órgão surge tendo como premissa central o exercício da supervisão administrativo e financeiro do Poder Judiciário brasileiro (NOGUEIRA *et al.*, 2012). O CNJ vem desenvolvendo estratégias gerenciais, almejando o aumento da eficiência, da racionalização e do desempenho judicial (OLIVEIRA *et al.*, 2016). Em relação a este último, o grande obstáculo é

identificar e compreender quais variáveis influenciam na produtividade das unidades judiciárias (GOMES; FREITAS, 2017).

Através do seu Relatório *Justiça em Números*, publicado anualmente, o CNJ mostra que as despesas do Judiciário com pessoal corresponderam a 75,9 bilhões de reais no ano de 2016, cerca de 90% das despesas totais e as despesas com capital e com informática, representaram respectivamente: 2,2% e 2,6% (CNJ, 2017). Outro dado revelado é que o acervo processual vem aumentando desde 2009, a 79,7 milhões de processos pendentes ao final de 2016 (CNJ, 2017).

Assim, diante desse cenário de crise financeira, preocupação com a aplicação dos recursos públicos e de um Judiciário entre os mais caros do mundo, este estudo tem como finalidade averiguar em que medida os dispêndios financeiros vêm afetando o desempenho da Justiça Estadual do Brasil. Para tanto, foram analisados os 27 Tribunais Estaduais brasileiros, no intervalo de 2009 a 2016, considerando os dispêndios com pessoal, com informática e com capital.

Em matéria teórica, o trabalho justifica-se por investigar um Poder Público de imagem negativa junto à sociedade (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; SAUERBRONN; LODI, 2012; SADEK, 2004) apesar do grande volume de recursos financeiros que consome (ROS, 2015). Ademais, a análise da relação entre o desempenho e a despesa pública é importante, visto já ter sido tratada em pesquisas anteriores, porém apresentando resultados divergentes, como se observa nos estudos de Buscaglia; Ulen (1997); Beenstock; Haitovsky (2004); Rosales-Lopez (2008); Dimitrova-Grajzl et al. (2012).

Além disso, faz-se necessário apresentar novas análises sobre as possíveis variáveis que possam interferir no desempenho, uma vez que diversas outras já foram estudadas, na esperança de identificar a relação de influência, no entanto

nenhum resultado foi conclusivo. Por exemplo: Gomes, Guimarães e Akutsu (2017) estudaram o número de juízes e de servidores; Gomes, Guimarães e Akutsu (2017), Castro (2011), Dimitrova-grajzl *et al.* (2012), Beenstock e Haitovsky (2004), Elbialy (2011) e Rosales-López (2008) discutiram sobre carga de trabalho; Backes-Gellner e Scheider (2011) pesquisaram a idade dos magistrados; e Gomes e Freitas (2017) a demanda e quantidade de magistrados.

Com os resultados alcançados, pretende-se contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do Judiciário, indicando problemas e oportunidades na administração dos recursos disponíveis (GOMES; FREITAS, 2017). Adicionalmente, espera-se apontar se as estratégias gerenciais utilizadas se mostram eficientes e apropriadas em termos de justiça (GOMES; GUIMARÃES; AKUTSU, 2017).

Esta pesquisa avança nas investigações sobre administração pública, ao preencher lacuna no estudo da temática da gestão do Poder Judiciário, visto que se verifica um desequilíbrio entre os três poderes enquanto objeto de análise no campo dessa ciência (NOGUEIRA *et al.*, 2012). A literatura aponta que nem ao menos 1% dos trabalhos acadêmicos de administração pública do Brasil retrata o tema gestão do Poder Judiciário (PONTES; OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2015).

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 DESEMPENHO JUDICIAL

Avaliar desempenho envolve um processo de coleta de informações e seu confronto com padrões definidos anteriormente, com o objetivo de informar aos interessados sobre o desempenho de determinada unidade, permitindo o alinhamento entre ações, plano de metas, estratégias e incentivos oferecidos (GONZAGA *et al.*, 2017). No universo das empresas privadas, a avaliação de desempenho já está institucionalizada, rendendo práticas gerenciais mais acertadas e de grande valia para a manutenção das rotinas organizacionais (GOMES; GUIMARÃES, 2013). Já no setor público, o quadro é diferente, pois os bens e serviços produzidos não são facilmente perceptíveis e passíveis de avaliação (FOCHEZATTO, 2013).

A utilização de sistemas de mensuração de desempenho nas organizações públicas brasileiras foi iniciada no Poder Executivo e, há pouco tempo, atingiu os Poderes Legislativo e Judiciário (NOGUEIRA *et al.*, 2012). No cenário internacional, a mensuração do desempenho judicial é procedimento um tanto recente (YIEN; VELICOGNA, DALLARA, 2008), mas sua compreensão vem avançando bastante com a realização de estudos em diferentes países, como Estados Unidos, Espanha, Alemanha e Egito.

Contudo, pesquisar o desempenho individual e organizacional no Poder Judiciário é um desafio, já que não existe conformidade com relação às quais critérios devem ser observados nem como isso deve ser conduzido (GOMES; GUIMARÃES, 2013). A discussão recai em uma oposição entre aspectos

quantitativos, referentes à produtividade judicial, e atingimento de metas; e aspectos qualitativos, referentes ao mérito das decisões (GOMES; FREITAS, 2017). Para o CNJ (2011), o Judiciário não pode ser avaliado exclusivamente por meio de critérios quantitativos, mas, também, pela adição de critérios qualitativos referentes, em sua maioria, à prestação do serviço jurisdicional e em menor proporção, à qualidade das sentenças.

Rosales-López (2008) destaca alguns entraves na medição do desempenho judicial, tais como: a complexidade organizacional do Judiciário; o preconceito por parte dos colaboradores, em razão da avaliação quantitativa de aspectos capazes de não medirem a aplicação da justiça e a qualidade de uma decisão; a insuficiência de informações sobre a atividade judicial; e a intervenção de fatores externos, relacionados à conjuntura que as atividades judiciais estão inseridas, somados aos fatores internos, pertinentes aos juízes e aos tribunais.

Não obstante as dificuldades e críticas aos estudos meramente quantitativos na esfera do Poder Judiciário, esses trabalhos se apresentam como um instrumento para aprimoramento da gestão (GOMES; FREITAS, 2017). Ao utilizar medidas de desempenho, pode-se comparar o funcionamento de um tribunal com outros tribunais e identificar áreas que carecem de melhorias (LOURENÇO *et al.*, 2017). Abramo (2010) alega que, embora não seja o ideal e suficiente, a análise quantitativa da performance judiciária é importante e necessária de ser realizada.

A mensuração quantitativa do desempenho judicial só pode ser viabilizada pela criação e manutenção de bases de dados. Os países europeus contam com o apoio da *Commission Européenne pour l'efficacité de la justice* (CEPEJ), órgão supranacional pertencente ao *Council of Europe* (CoE), que atua em prol do incremento da eficiência judicial dos países membros (CEPEJ, 2016). Relatórios

bianuais, intitulados de *European Judicial Systems: Efficiency and quality of Justice*, são lançados pelo CEPEJ, contendo, dentre outras informações, indicadores de desempenho de 45 estados membros europeus, além de quatro países não membros: Israel, Marrocos, Tunísia e Jordânia.

De forma semelhante à Europa, os órgãos de justiça, no Brasil, contam com o CNJ, órgão operador do sistema de aferição de desempenho e de planejamento estratégico (OLIVEIRA *et al.*, 2016). Esse órgão lança anualmente o Relatório *Justiça em Números*, orientado pela Resolução CNJ nº 76/2009, condensando informações de todas as unidades judiciais brasileiras, excetuando-se o Supremo Tribunal Federal e o Conselho Nacional de Justiça. Abrange aspectos relativos a insumos; litigiosidade e carga de trabalho; acesso à justiça e tempo de processo. Logo, tornar-se o principal instrumento de propagação de dados estatísticos do Poder Judiciário brasileiro (CNJ, 2017).

Gomes e Guimarães (2013), ao revisarem estudos relativos ao tema, constataram que o conceito de Desempenho Judicial envolve uma variedade de entendimentos, versando acerca de variáveis objetivas e subjetivas associadas a distintas dimensões de desempenho. Para os autores, essa amplitude prejudica a evolução teórica da temática, já que os estudos quase não se comunicam entre si.

O Quadro 1 apresenta um breve resumo das variáveis já discutidas nos estudos relacionados ao desempenho judicial, corroborando Voight (2016) que, aponta a concentração de pesquisas no lado da oferta da justiça.

| OBJETO DE ESTUDO                                                                  | VARIÁVEIS ESTUDADAS                                                                                     | AUTORES                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efeito da idade no desempenho de juízes.<br>Estudos na Austrália, EUA e Alemanha. | * Idade dos juízes<br>* Número de processos julgados<br>* Confirmação da decisão nas esferas superiores | Bhattacharya e Smyth (2001);<br>Teitelbaum (2006);<br>Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011); |

Quadro1. Estudos anteriores sobre Desempenho Judicial (continua).

| OBJETO DE ESTUDO                                                                                                               | VARIÁVEIS ESTUDADAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | AUTORES                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relação entre carga de trabalho (demanda) e a produtividade dos juízes. Estudos em Israel, Espanha, Eslovênia, Brasil e Egito. | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de processos pendentes</li> <li>* Número de sentenças e audiências realizadas por juiz.</li> <li>* Experiência do juiz.</li> <li>* Local de trabalho do juiz</li> <li>* Acúmulo de varas</li> </ul>                                                                                                                                                                     | Beenstock e Haitovsky (2004); Rosales-López (2008); Dimitrova-grajzl <i>et al</i> (2012); El-bialy (2011); Castro (2011); Gomes, Guimarães e Akutsu (2017);                        |
| Relação entre remuneração e desempenho de juízes. Estudo nos EUA e países europeus.                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Valor do salário</li> <li>* Número de processos julgados</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Choi, Gulati e Posner (2007); Deinely (2012);                                                                                                                                      |
| Eficiência técnica (DEA) do Poder Judiciário. Estudo em Brasil e EUA.                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de processos pendentes e julgados</li> <li>* Número de processos novos</li> <li>* Número de juízes</li> <li>* Número de assistentes adm.</li> <li>* Despesa total por unidade e por habitante</li> <li>* Despesa com informática</li> <li>* Custas e recolhimentos diversos</li> <li>* Sentenças proferidas</li> <li>* Número de computadores de uso pessoal</li> </ul> | Neto, Souza e Louzada (2017); Falavigna <i>et al</i> (2015); Diniz e Lima (2016); Fochezatto (2013); Nogueira et al (2012);                                                        |
| Relação entre quantitativo de juízes e seu desempenho. Estudo em Índia, Israel, Eslovênia, Espanha, Egito e Brasil.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de juízes e assistentes administrativos.</li> <li>* Número de processos julgados</li> <li>* Número de sentenças e audiências realizadas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     | Hazra e Micevska (2004); Beenstock e Haitovsky (2004); Mitsopoulos e Pelagidis (2007); Rosales-López (2008); Dimitrova-grajzl <i>et al</i> (2012); El-bialy (2011); Castro (2011); |
| Relação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial. Estudo no Brasil.                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Número total de processos</li> <li>* Número de processos novos</li> <li>* Quantidade de juiz por vara</li> <li>* Quantidade de processos julgados</li> <li>* Quantidade de audiências</li> </ul>                                                                                                                                                                               | Gomes e Freitas (2017).                                                                                                                                                            |
| Relação entre recursos financeiros e desempenho. Estudo na América Latina, Espanha e Brasil.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tempo de tramitação</li> <li>* Número de processos pendentes</li> <li>* Despesas totais do país e do judiciário</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     | Buscaglia e Ulen (1997); Rosales-Lopez (2008); Castro (2011).                                                                                                                      |
| Relação entre uso de tecnologia e desempenho. Estudo global, na Espanha e no Brasil.                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de computadores pessoais</li> <li>* Número de processos pendentes</li> <li>* Gastos com informática</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          | Buscaglia e Dakolias (1999); Pastor (2003); Longo e Meirelles (2016)                                                                                                               |

Quadro1. Estudos anteriores sobre Desempenho Judicial (conclusão).

Fonte: Adaptado de Bhattacharya e Smyth (2001); Teitelbaum (2006); Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011); Beenstock e Haitovsky (2004); Rosales-López (2008); Dimitrova-grajzl *et al* (2012); Castro (2011); El-bialy (2011); Gomes, Guimarães e Akutsu (2017); Choi, Gulati e Posner (2007); Deinely (2012); Neto, Souza e Louzada (2017); Falavigna *et al* (2015); Diniz e Lima (2016); Fochezatto (2013); Nogueira et al (2012); Hazra e Micevska (2004); Mitsopoulos e Pelagidis (2007); Gomes e Freitas (2017); Buscaglia e Ulen (1997); Buscaglia e Dakolias (1999); Pastor (2003) e Longo e Meirelles (2016).

No próximo item, pretende-se aprofundar o estudo do Desempenho Judicial, relacionando-o aos dispêndios com pessoal, com informática e com capital.

## 2.2 RELAÇÃO ENTRE DISPÊNDIO PÚBLICO PARA DIFERENTES FINS E DESEMPENHO JUDICIAL

Os gastos do Poder Judiciário totalizaram, em 2016, R\$ 84,8 bilhões, o que representou um aumento de 0,4% em relação ao ano anterior e uma média de 3,9% ao ano, desde 2011 (CNJ, 2017). Em 2016, a prestação do serviço de Justiça custou para cada habitante, R\$ 411,73 (CNJ, 2017), apresentando a menor variação em toda a série histórica, como podemos verificar na Figura 1.

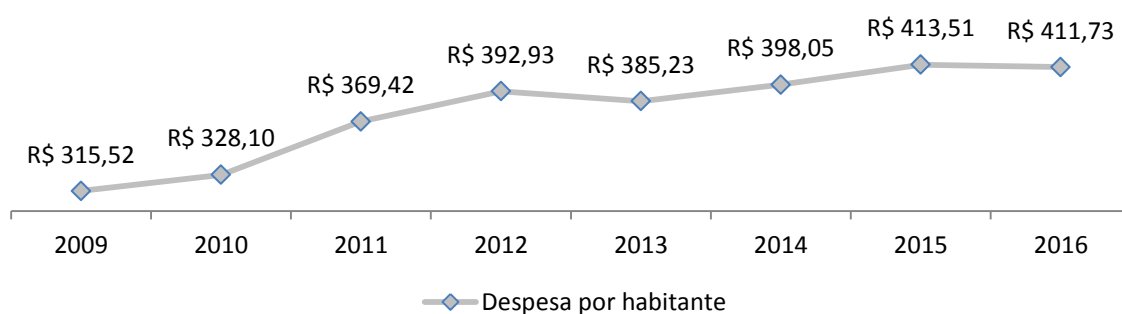


Figura 1: Série histórica das despesas por habitante.  
Fonte: CNJ, 2017

A despesa com pessoal corresponde, aproximadamente, a 90% do total dos gastos, englobando além dos salários dos magistrados, servidores, terceirizados e estagiários, todos os demais auxílios financeiros devidos (CNJ, 2017). Dos 10% restantes, 2,2% referem-se às despesas de capital, 2,6% às despesas com informática e a sobra a outras despesas correntes (CNJ, 2017). Verifica-se, ao longo dos últimos anos, que as despesas com pessoal cresceram proporcionalmente aos gastos totais; já em relação às despesas de capital, nota-se uma leve indicação de queda a partir de 2012; e uma crescente elevação das despesas com informática, durante a série histórica, como podemos observar nas Figuras 2 e 3.

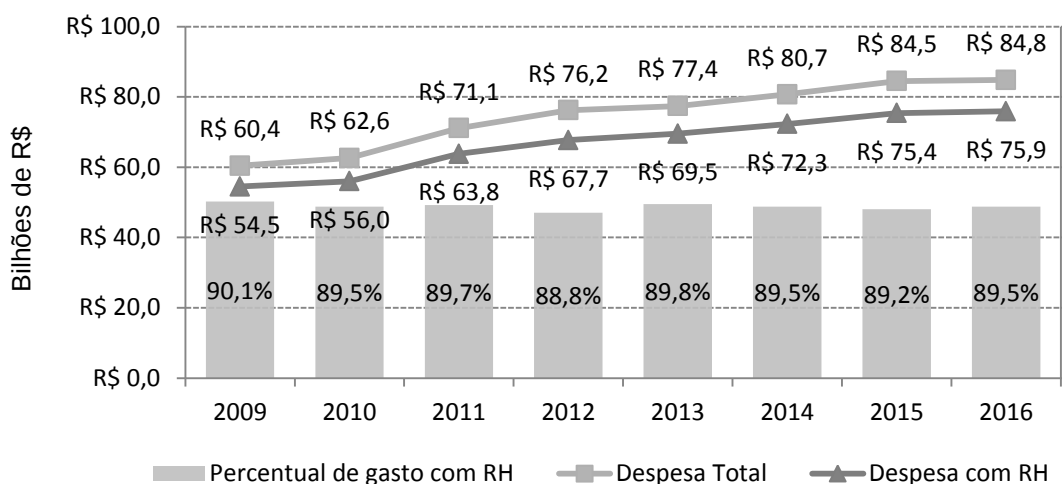


Figura 2: Série histórica das despesas totais e com recursos humanos.

Fonte: CNJ, 2017.

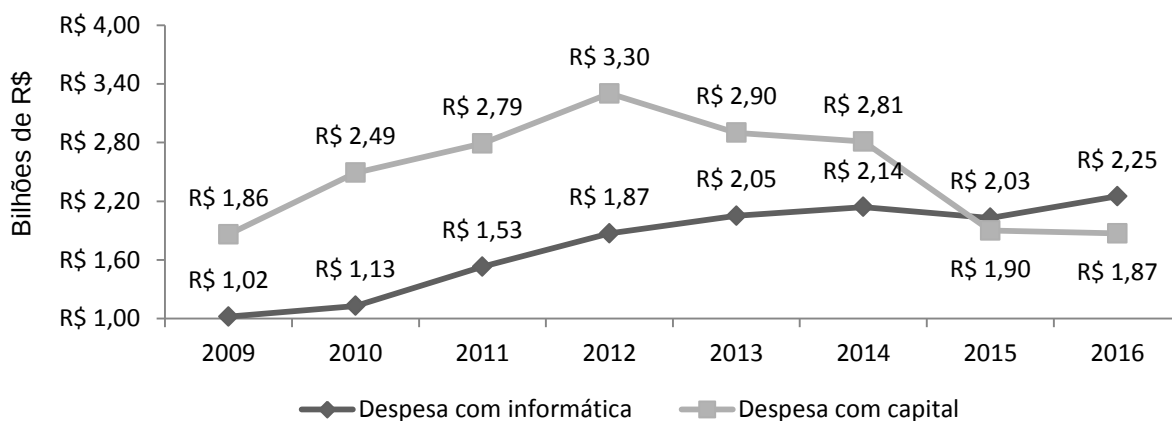


Figura 3: Série histórica das despesas com informática e de capital

Fonte: CNJ, 2017.

O Poder Judiciário encerrou o ano de 2016 com 79,7 milhões de processos judiciais pendentes (CNJ, 2017). O crescimento do estoque processual é crescente, apresentando, na série histórica, um incremento de 18,9 milhões de processos ou 31,2%, conforme Figura 4.

Observou-se, em 2016, um incremento de 2,8 milhões de processos pendentes, apesar de terem sido baixados, naquele mesmo ano, praticamente o mesmo montante de processos novos que ingressaram. Isso se deve ao retorno à tramitação de autos já baixados sem figurar como caso novo, são situações de: sentenças anuladas nos tribunais; de remessas e retornos de autos entre tribunais

em razão de questões inerentes à competência; ou de retorno de processos a instância inferior para esperar resultado de julgamento em matéria de recursos repetitivos ou de repercussão geral (CNJ, 2017).

Esclarece-se que, segundo os critérios da Resolução CNJ nº 76/2009, processos baixados são aqueles: a) remetidos para outras unidades judiciais competentes, quando ligados a tribunais diversos; b) casos enviados às instâncias superiores ou inferiores; c) arquivados em definitivo; e d) aqueles com decisões transitadas em julgado, ou que se iniciaram a liquidação, cumprimento ou execução.

Alerta-se para a disparidade entre a quantidade de processos pendentes e a quantidade de processos que ingressam anualmente no Judiciário, conforme a Figura 4. Tais diferenças equivalem a dizer que, se Poder Judiciário fosse estacionado sem a entrada de novos processos e fosse mantida a mesma produção dos magistrados e dos servidores, levar-se-ia em torno de dois anos e oito meses de trabalho para zerar o estoque de casos existentes (CNJ, 2017).

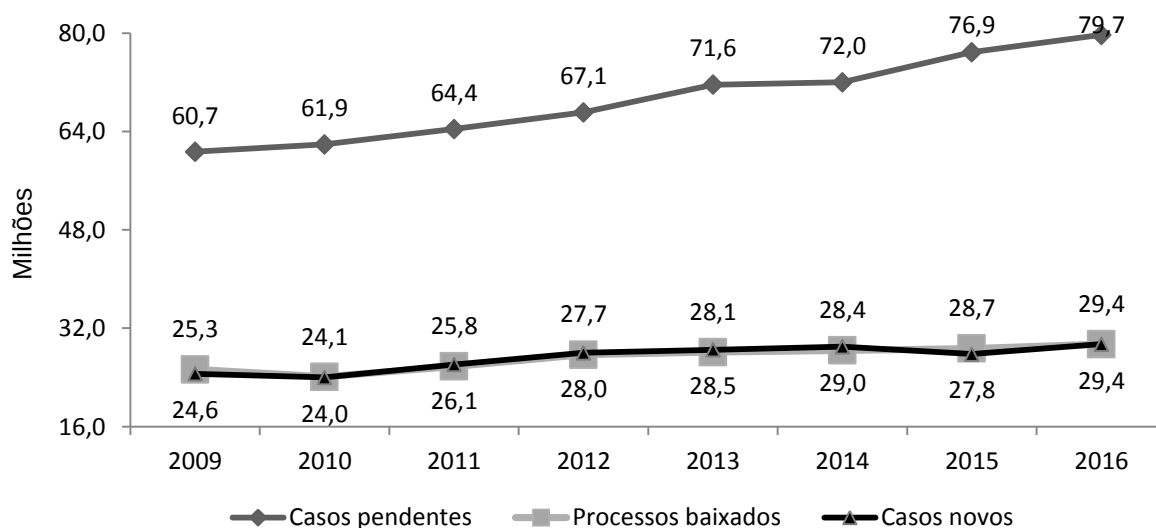


Figura 4: Série histórica da movimentação processual.  
Fonte: CNJ, 2017

Nesse cenário de constante elevação do congestionamento do Poder Judiciário, atingindo, no ano de 2016, 73%, como se visualiza na série histórica demonstrada na Figura 5, é que pesquisas têm sido realizadas com o objetivo de descobrir quais variáveis mais sensibilizam o desempenho judicial (GOMES; FREITAS, 2017).

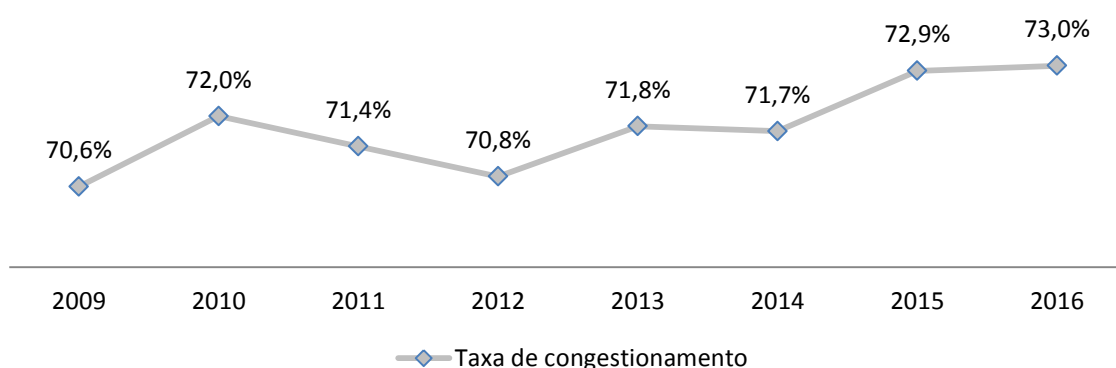


Figura 5: Série histórica da taxa de congestionamento.  
Fonte: CNJ, 2017.

Assim, diante do quadro de crise financeiro-orçamentária vivenciada pelo país, mostra-se relevante o estudo da relação entre a aplicação de recursos financeiros para diferentes finalidades e o desempenho judicial. (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Em se tratando de recursos financeiros, estudos anteriores apontaram que não há incremento no desempenho em virtude de acréscimo no aporte financeiro. Buscaglia e Ulen (1997) concluem que o aumento monetário não tem efeito significativo na redução do tempo de tramitação do processo, não resultando em aumento da capacidade produtiva em Tribunais da América Latina.

Esses autores alegam que países que não sofrem de atrasos e corrupção e com um alto grau de satisfação ou confiança do público em seu Judiciário, como: Dinamarca, Japão, Alemanha, Países Baixos e Noruega, tendem a requerer menos

orçamento do governo do que países latino-americanos como Argentina, Brasil e México, que registram menos de 20% da confiança do público. Seguem, Buscaglia e Ulen (1997), apontando que as porcentagens dos gastos do Judiciário em relação aos gastos totais desses países são: Noruega, 0,8%; Países Baixos, 0,4%, Japão, 0,5%; Dinamarca, 1,2%; e Alemanha, 0,9%. Por outro lado, nos países com o maior número de processos acumulados e com os atrasos mais longos são os seguintes: Venezuela, 1,3%; Peru, 1,5%; Equador, 1,4%; Argentina, 2,2%; e Paraguai, 5,1%.

Rosales-López (2008) afirma que os Tribunais espanhóis podem produzir uma quantidade maior de feitos, ainda que sejam mantidos os mesmos recursos disponíveis. Castro (2011) assinala que uma boa parte da oscilação do desempenho jurisdicional pode ser explicada pela variação na eficiência técnica, e não pela alteração da utilização de insumos produtivos. O autor conclui que a escassez de recursos não é resposta acerca da ineficiência jurisdicional, uma vez que muitas das serventias que apresentam desempenho ruim trabalham com o mesmo volume de recursos produtivos de outras com desempenho muito superior.

Especificamente acerca da relação entre investimento em pessoal e desempenho judicial, os resultados são contraditórios. Parte dos estudos indica que a força de trabalho se relaciona positivamente com a produtividade e outra, aponta que o incremento em pessoal não leva a um aumento do desempenho.

Para Beenstock e Haitovsky (2004), o incremento em pessoal não leva a um aumento no desempenho. Em estudo sobre a Justiça Comum de Israel, os autores utilizaram o modelo matemático baseado no conceito do *homo economicus* racional. Este conceito indica que aumentar o quantitativo de juízes leva a um aumento da produção total, mas, no entanto, tende a reduzir a produtividade individual. A pesquisa evidenciou que quanto mais juízes são nomeados, menor é a produção

individual. Embora os novos julguem um maior número de processos, essa elevação, segundo defendem os autores, não compensa a diminuição da produção dos juízes existentes.

Resultados semelhantes foram obtidos por Dimitrova-Grajzl *et al* (2012), ao estudarem o Judiciário da Eslovênia e concluírem que a resolução de casos não se subordina ao contingente da força de trabalho, pois o índice de produtividade da unidade judicial cai quando novos servidores são nomeados. Também, Gomes e Freitas (2017), ao analisar varas de primeira instância da 1ª Região da Justiça Federal brasileira, constataram que a produção individual dos juízes decresce conforme se eleva o número de magistrados atuantes na unidade judicial. Igualmente constatou Castro (2011) ao explorar a Justiça Estadual do Brasil.

O argumento apresentado pelos autores acima, juntamente com Beenstock; Haitovsky (2004) é a de que com o início do trabalho por novos juízes, os antigos tendem a frear o ritmo de produção, uma vez que o acervo processual pendente será compartilhado por um número maior de juízes, reduzindo assim a carga individual de trabalho.

Em contrapartida, Rosales-Lopez (2008), ao investigar os Tribunais de primeira instância da Espanha, mostrou que a força de trabalho disponível se relaciona positivamente com a produção judicial. Este achado, foi corroborado por Mitsopoulos e Palagidis (2007) ao analisar os Tribunais de apelação da Grécia e por El-Bialy (2011), ao estudar os Tribunais do Egito. De forma similar, Hazra e Micevska (2004), apontaram que o congestionamento da justiça indiana diminuiu quando o quantitativo de juízes per capita aumentou.

Choi, Gulati e Posner (2007), em seu estudo acerca de 50 cortes federais dos Estados Unidos, descobriram que o salário do juiz tem um pequeno efeito

positivo sobre a produtividade judicial, revelando que seria preciso um aumento salarial muito grande para um modesto retorno no desempenho. De forma oposta, Deinely (2012), ao estudar Tribunais europeus, apontou uma relação forte e positiva entre as variáveis.

Embora existam resultados controversos acerca da relação entre recursos humanos e desempenho, neste trabalho optou-se, por seguir a corrente corroborada por estudos anteriores nacionais de Castro (2011) e Gomes e Freitas (2017) que indicam o efeito negativo entre pessoal e produtividade, conforme descrito na hipótese (H1).

Hipótese 1: Os dispêndios com pessoal estão **negativamente** relacionados ao desempenho judicial.

No que se refere à relação de dispêndios com informática e desempenho judicial, são escassas as pesquisas que salientam uma conexão positiva. Buscaglia e Dakolias (1999) demonstraram que tribunais que mais dispenderam recursos em tecnologia da informação, tanto na aquisição de hardware, como softwares e infraestrutura de cabeamento de redes e acesso a internet, usufruíram de melhorias no quantitativo de processos baixados. Os autores destacam como as principais vantagens do uso tecnológico: o rastreamento processual; a acessibilidade imediata às jurisprudências por parte de juízes; e a agilidade na redação das sentenças e decisões.

Do mesmo modo, Pastor (2003) destaca a importância do uso de tecnologias no Judiciário, ao concluir que o rendimento do Judiciário espanhol é dependente do uso intensivo de tecnologias da informação, como sistemas integrados e processos eletrônicos. Longo e Meirelles (2016) afirmam que sistemas e tecnologia da informação são recursos essenciais para a administração e um

elemento nuclear para o sucesso das organizações e que as reconfigurações induzidas por ela devem resultar em benefícios efetivos para o negócio.

Santos (2005) reconheceu que o uso de novas tecnologias de comunicação e de informação proporciona enormes oportunidades de melhoria e racionalização da gestão dos tribunais, mas ressaltou a importância de se atentar a três requisitos. Primeiramente, a requalificação de pessoal, já que o investimento tecnológico não dispensa o investimento no capital humano. O segundo requisito é que haja um preparo gerencial adequado para o enfrentamento dos conflitos interprofissionais decorrentes das novas tecnologias e das mudanças de gestão que elas suscitam. Por fim, que os investimentos tecnológicos nos tribunais tenham um sentido político bem definido, por exemplo: melhorar o acesso dos cidadãos à justiça; ou aumentar o desempenho judicial, não apenas para melhorar os indicadores quantitativos, mas, principalmente acrescentar um aspecto qualitativo para os serviços de Justiça.

O CNJ, sensível a essa possibilidade de melhoria, instituiu, em 2015, por meio da Resolução nº 21, de 15 de dezembro de 2015, a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2015-2020, trazendo objetivos, distribuídos em três perspectivas: recursos; processos internos; e resultados.

Dessa forma, com base nos estudos anteriores, espera-se que exista uma relação positiva entre os dispêndios com informática e o desempenho dos tribunais, podendo a segunda hipótese (H2) ser expressa da seguinte forma:

Hipótese 2: Os dispêndios com informática estão **positivamente** associados ao desempenho judicial.

A última variável testada é a despesa de capital, que compreende: aquisição de veículos, equipamentos e demais bens permanentes; construção, reforma ou compra de imóveis; aquisição de bens de capital em uso, incluindo inversões financeiras. Embora isso provavelmente não faça sentido em alguns países, no Brasil, é relevante em quase todos os segmentos do sistema judiciário, em virtude de haver unidades instaladas nas mais diversas condições físicas e estruturais, algumas em imóveis próprios, outras em alugados, umas dotadas de veículo para facilitar as diligências, outras não.

De qualquer forma, como não foram localizados estudos empíricos sobre esse relacionamento, acredita-se que a despesa de capital é uma variável importante nessa análise, de modo que o simples fato de uma unidade judicial possuir satisfatórias condições físicas, sanitárias, mobiliárias, maquinárias e de acessibilidade, o resultado de sua produção judicial é beneficiado. Assim, assume-se que quanto mais for investido em gastos de capital, maior será a capacidade de produção judicial. Nesse sentido, a terceira hipótese (H3) pode ser escrita da seguinte maneira:

Hipótese 3: Os dispêndios de capital estão **positivamente** relacionados ao desempenho judicial.

Como se observou, ainda há muitas incertezas a respeito de como estão relacionados o desempenho judicial e os gastos públicos. Os resultados obtidos, embora apontem algumas diretrizes, por enquanto, não são conclusivos. Dessa forma, este estudo almeja contribuir para a temática ao verificar se os dispêndios de recursos financeiros vêm interferindo no desempenho da Justiça Estadual do Brasil, por meio do teste das três hipóteses construídas.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Para identificar a relação existente entre os dispêndios de recursos financeiros e o desempenho da Justiça Estadual do Brasil, foram reunidos dados do período de 2009 a 2016, referentes às 27 unidades de Justiça Estaduais. Os dados utilizados representam o somatório de todas as suas instâncias – Primeiro Grau, Juizados Especiais, Turmas Recursais e Segundo Grau -, porque alguns dados substanciais ao estudo não se apresentam desagregados por instância. Ressalta-se que todas as variáveis de recursos financeiros utilizadas nesta pesquisa estão deflacionadas segundo o IPCA, na data-base de 31/12/2016.

Os dados coletados são oriundos de fonte oficial do Poder Judiciário, denominado Relatório *Justiça em Números*, publicado anualmente pelo CNJ, com base ao ano imediatamente anterior ao da publicação. No presente estudo, utilizou-se dados dos 27 estados no período de 8 anos, totalizando 216 observações; no entanto, foram descartadas três, em decorrência da ausência de informações sobre os gastos com informática do estado da Paraíba no ano de 2009, e do estado da Bahia, nos anos de 2010 e 2011.

O marco inicial da coleta dos dados foi o ano de 2009, uma vez que a partir desse ano, mediante a publicação da Resolução CNJ nº 76/2009, foi instituído e normatizado o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), compreendendo os indicadores estatísticos presentes no Relatório *Justiça em Números*.

A Justiça Estadual é aquela que se incumbe das demandas judiciais diversas e mais comuns, possuindo competência residual, sendo responsável pelo julgamento dos assuntos que não sejam da competência das outras esferas do Judiciário (CNJ, 2017). Essa esfera de justiça tem relevância dentro do Sistema Judiciário Nacional, sendo responsável, no ano de 2016, por 79% dos processos em tramitação no País, sendo 19,7 milhões de casos novos, o que equivale a 69% do quantitativo total (CNJ, 2017). O judiciário estadual destaca-se ainda em virtude do montante de recursos por ele consumido: no ano de 2016, foi de aproximadamente 57% dos gastos integrais do Poder Judiciário (CNJ, 2017).

Para mensurar o desempenho judicial, conforme apresentado no Quadro 2, utilizou-se o Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM), calculado pela relação entre o montante de processos baixados no ano pelo total de juízes ativos no mesmo período.

| Yi | INDICADOR | DESCRIÇÃO                               | FÓRMULA                                                                                                     |
|----|-----------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Y1 | IPM       | Índice de Produtividade dos Magistrados | $(T_{baix}/Mag)$ <p>Tbaix – Total de processos baixados no ano<br/> Mag – Número de magistrados no ano.</p> |

Quadro 2: Indicador da Variável Dependente.  
Fonte: Adaptado da Resolução CNJ nº 76/2009.

Para Gomes e Freitas (2017), o juiz é o elemento nuclear na concepção de desempenho judicial. Com o mesmo entendimento, Gomes e Guimarães (2013), afirmam que as atividades exercidas pelos juízes são a base substancial do desempenho, sendo eles os responsáveis pela qualidade, quantidade e velocidade da produção.

Dessa maneira e ainda pelo fato de que sob a ótica do jurisdicionado que almeja a resolução do conflito, a melhor representação para a finalização dos processos judiciais é a baixa do processo (CNJ, 2017), esse indicador demonstra a produtividade da unidade judicial.

Vale reiterar que processo baixado, conforme os critérios da Resolução CNJ nº 76/2009, são: a) os casos remetidos a unidades judiciais de outra competência, como, por exemplo, da Justiça Federal para a Eleitoral; b) casos enviados para jurisdições superiores ou inferiores; c) casos arquivados; e d) aqueles com trânsito em julgado ou sob a fase de liquidação, cumprimento de sentença ou execução (CNJ, 2017).

A alocação de recursos para diversas finalidades foi segregada em três variáveis, apresentadas no Quadro 3, de forma a refletir as principais estratégias financeiro-gerenciais implementadas no Poder Judiciário ao longo do período estudado. A primeira delas foi o montante de despesa com pessoal e encargos do quadro ativo (DPESSEAL), no intuito de retratar os investimentos destinados à força de trabalho.

A segunda variável relaciona-se à despesa com informática (DINF). Nessa variável, estão inclusos os gastos com aquisições de programas prontos e *hardware* de informática, mais as despesas com custeio, que são as despesas liquidadas no ano-base com serviços de informática, incluindo manutenção e locação de *software* e equipamentos de processamento de dados, serviços técnico-profissionais de tecnologia da informação, aquisição de *software* sob encomenda, manutenção e conservação de equipamentos de processamento e comunicação de dados, bem como os materiais utilizados.

A terceira refere-se à despesa de capital (DCAPITAL), constituída pelas despesas liquidadas no ano-base com compra, construção e reforma de imóveis, compra de bens permanentes, equipamentos e veículos, aquisição de bens de capital em uso e demais inversões financeiras.

Visando a uniformidade das variáveis de comparação, em razão da heterogeneidade dos tribunais estudados, com grandes diferenças em termos de estrutura e recursos financeiros e de pessoal, os dispêndios financeiros foram relativizados pelo total de magistrados por 100 mil habitantes.

| <b>Xi</b> | <b>VARIÁVEL</b> | <b>DESCRIÇÃO</b>                         |
|-----------|-----------------|------------------------------------------|
| X1        | DPESSOAL        | Despesa com Pessoal, em milhões R\$.     |
| X2        | DINF            | Despesa com Informática, em milhões R\$. |
| X3        | DCAPITAL        | Despesa de Capital, em milhões R\$.      |

Quadro 3: Descrição das variáveis independentes.

Fonte: Adaptado da Resolução CNJ nº 76/2009.

Incluíram-se no estudo três variáveis de controle como forma de abordar aspectos que possivelmente influenciam no desempenho judicial.

A primeira, na tentativa de abordar um aspecto do lado da demanda por justiça, considerando o vasto desequilíbrio entre esta e os serviços judiciais prestados, é o PIB *per capita* estadual. Suxberger e Amaral (2016), na pesquisa sobre a Defensoria Pública como garantia de acesso à Justiça na América do Sul, verificaram uma forte relação entre as pessoas que não conseguiram acessar o Judiciário e sua renda. Relativamente àquelas que não procuraram a Justiça por não conhecerem seu direito, a renda era inferior a R\$ 762,00; àquelas que não teriam procurado a Justiça por considerarem que custaria muito caro, a renda era em média de R\$ 787,00 e ou porque era muito longe, renda de R\$ 885,00. Indicando, assim, que um dos entraves ao Judiciário é a situação econômica da população.

A segunda e terceira variáveis são o número total de magistrados e de servidores a cada 100 mil habitantes, respectivamente. Optou-se por segregar a força de trabalho entre magistrados e servidores para verificar se existe diferença entre esses dois grupos no que se refere ao desempenho judicial. Uma vez que, no Brasil, a responsabilidade pela gestão das unidades judiciais fica a cargo do juiz, mas esse não o faz só, ele conta com o auxílio de uma equipe de assistentes administrativos (GOMES; GUIMARÃES E AKUTSU, 2017). E, estudos anteriores encontraram evidências de que as atividades desenvolvidas pelos servidores, auxiliares administrativos, intervêm de forma positiva no desempenho judicial (MITSOPOULOS; PELAGIDIS, 2007; GOMES; GUIMARÃES E AKUTSU, 2017), razão pela qual se decidiu pela inclusão dessas variáveis no estudo.

| Xi | VARIÁVEL              | DESCRIÇÃO                                                             | FONTE              |
|----|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|
| X4 | PIB <i>per capita</i> | PIB – Produto interno Bruto Estadual per capital, em milhares de R\$. | JUSTIÇA EM NÚMEROS |
| X5 | Magistrados           | Total de magistrados por 100.000 habitantes.                          | JUSTIÇA EM NÚMEROS |
| X6 | Servidores            | Total de servidores por 100.000 habitantes.                           | JUSTIÇA EM NÚMEROS |

Quadro 4: Descrição das variáveis de controle.

Fonte: Adaptado de CNJ, (2017).

Os dados foram analisados utilizando-se o *software STATA*, gerando as tabelas de estatística descritiva e de regressão linear. Para a realização da regressão, foi utilizada a seguinte equação:

$$IPM_{it} = \beta_0 + \beta_1 DPESSOAL_{it} + \beta_2 DINFIN_{it} + \beta_3 DCAPITAL_{it} + controles_{it} + \varepsilon_{it}$$

No modelo,  $IPM_{it}$  representa a variável dependente da região geográfica  $i$  no período  $t$ . Os coeficientes de  $\beta_1$  a  $\beta_3$  indicam os parâmetros a serem estimados sobre a produtividade. De acordo com a hipótese H1, espera-se que o coeficiente  $\beta_1$  seja negativo; e consoante as hipóteses H2 e H3, presume-se os coeficientes de  $\beta_2$  e  $\beta_3$  sejam positivos.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Os resultados da estatística descritiva dos dados com os valores concernentes à média, desvio padrão, mínimo e máximo das variáveis estudadas, estão apresentados na Tabela 1. Inicialmente, destaca-se a heterogeneidade dos tribunais estudados, apresentando elevados valores no desvio padrão e diferença acentuada nos valores mínimos e máximos das variáveis.

**TABELA 1: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS QUANTITATIVAS**

| Variáveis             | Média   | DP     | Mínimo | Máximo  |
|-----------------------|---------|--------|--------|---------|
| IPM                   | 1408,49 | 559,27 | 327,21 | 3633,65 |
| DPESSOAL              | 150,57  | 204,69 | 6,95   | 120,22  |
| DINF                  | 5,37    | 10,61  | 0,02   | 89,80   |
| DCAPITAL              | 7,62    | 10,57  | 0,02   | 67,32   |
| PIB <i>per capita</i> | 21,24   | 12,00  | 6,05   | 71,91   |
| Magistrados           | 6,69    | 2,15   | 3,59   | 13,30   |
| Servidores            | 152,89  | 74,96  | 51,27  | 411,13  |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

Nota: Variável dependente desempenho = IPM; Variáveis independentes: despesa com pessoal, com informática e de capital, relativizados pelo número de magistrados por 100 mil habitantes, em milhões de R\$ = DPESSOAL, DINF e DACAPITAL; e Variáveis de controle = PIB *per capita*, em milhares de R\$; Magistrados; e Servidores, relativizados por 100 mil habitantes.

Os primeiros resultados retratam que o desempenho judicial estadual, medido pelo índice de produtividade dos magistrados (IPM), é em média de 1408 processos baixados por juiz por ano. Esse valor é bem próximo da média do desempenho geral incluindo todos os segmentos de justiça, que é de 1658 processos por juiz por ano (CNJ, 2017).

No que se refere às despesas com pessoal, com informática e com capital, verificou-se elevada disparidade entre os montantes investidos pelos estados que

compõem a amostra, dado o alto desvio padrão encontrado. Verificou-se ainda que O PIB *per capita* médio é de R\$ 21.236, 31.

A média de juízes estaduais por 100.000 habitantes é de 6,69, enquanto a média nacional é de 8,29 para o mesmo período (CNJ, 2017). Já em relação à quantidade de servidores por 100.000 habitantes, a média é de 152,89. Dessa forma, temos aproximadamente 23 servidores para cada magistrado.

De forma geral, observou-se uma elevada heterogeneidade nos dados dos Tribunais de Justiça estaduais. As despesas com pessoal em média são 30 vezes maior que as despesas com informática e próximo de 20 vezes a despesa de capital, confirmando sua superioridade em relação aos gastos do Poder Judiciário. Ademais, ressalta-se que a produtividade média da Justiça estadual é bem próxima da observada no Sistema Judiciário.

## 4.2 ANÁLISE DA REGRESSÃO

Para analisar a relação entre o desempenho judicial, medido pelo Índice de produtividade dos magistrados (IPM) e as variáveis independentes (dispêndios com pessoal, com informática e capital) e ainda com as variáveis de controle (PIB *per capita*, Magistrados e Servidores) foram utilizadas regressões lineares múltiplas, seguindo o modelo de mínimos quadrados ordinários (MQO), considerando-se como dummies a região geográfica e o ano. Tais resultados estão descritos na Tabela 2. Ressalta-se que para interpretação das análises estatísticas, adotou-se nível de significância de 10%.

**TABELA 2: REGRESSÃO LINEAR.**

| Variáveis | IPM     |         |
|-----------|---------|---------|
|           | Coef.   | p-valor |
| DPESSOAL  | 7,815** | 0,044   |

|                |             |       |
|----------------|-------------|-------|
| DINF.          | -4,727      | 0,412 |
| DCAPITAL       | 6,538*      | 0,062 |
| PIB per capita | 0,009*      | 0,064 |
| Magistrados    | -187,443*** | 0,000 |
| Servidores     | 5,785***    | 0,000 |
| Ano 2009       | REF         | -     |
| Ano 2010       | -3,211      | 0,976 |
| Ano 2011       | 14,245      | 0,894 |
| Ano 2012       | 30,546      | 0,777 |
| Ano 2013       | 108,042     | 0,326 |
| Ano 2014       | 72,881      | 0,516 |
| Ano 2015       | 34,903      | 0,761 |
| Ano 2016       | 15,912      | 0,889 |
| Sudeste        | REF         | -     |
| Norte          | -333,046**  | 0,014 |
| Nordeste       | -605,347*** | 0,000 |
| Sul            | 274,707**   | 0,031 |
| Centro-oeste   | -114,493    | 0,370 |
| CONS           | 2060,501    | 0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \*\*\*, \*\* e \* representam coeficientes significativos a 1%, 5% e 10% respectivamente.

De acordo com os valores-p apresentados na tabela acima ( $p < 0,10$ ), foram encontradas relações significativas do índice de produtividade do magistrado com quase todas as variáveis do estudo, a exceção da despesa com informática e o ano.

A variável despesa com pessoal se mostrou estatisticamente significativa para explicar a produtividade judicial, porém com efeito positivo, de forma oposta a hipótese 1 levantada. Tal resultado contradiz a literatura de Beenstock e Haitovsky (2004), Dimitrova-Grajzl *et al* (2012), Castro (2011) e Gomes e Freitas (2017), de que o incremento em pessoal não leva a um aumento no desempenho.

Essa relação positiva entre o dispêndio com pessoal e a produtividade, mostra que o desempenho da unidade se eleva com o acréscimo da força de trabalho. Isto ocorre, possivelmente, pela preocupação da equipe em manter-se com bons indicadores e prestígio, em razão das perspectivas de promoções e incentivos. Tal relação positiva é apoiada nos estudos anteriores de Hazra e Micevska (2004),

Mitsopoulos e Pelagidis (2007), Rosales-Lopez (2008) e El-bialy (2011), ao afirmarem que a força de trabalho disponível tem um efeito positivo na produção jurisdicional.

Sobre as despesas com informática, não se verificou significância em sua relação com o desempenho judicial. Tal resultado é interessante, uma vez que as pesquisas de Buscaglia e Dakolias (1999), Pastor (2003) e Longo e Meireles (2016), apontam vantagens produtivas proporcionadas pelo uso de tecnologias da informação, principalmente programas interconectados e processos eletrônicos, além de ser uma área em que o próprio CNJ, visando essas melhorias, traçou uma Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

Uma possível explicação para esse resultado está no não atendimento a um ou mais dos três requisitos defendidos por Santos (2005) para que o uso de novas tecnologias possam proporcionar melhorias e racionalização na gestão dos tribunais. São eles: a) requalificação de pessoal; b) preparo gerencial adequado para o enfrentamento dos conflitos interprofissionais; e c) uma conceituação clara da finalidade para o qual estão sendo direcionados os investimentos.

O resultado encontrado quanto à despesa com capital foi o indicado na hipótese 3, de que os gastos de capital influenciam de forma positiva o desempenho da justiça. Isso significa que as condições físicas, sanitárias, mobiliária, maquinaria e de acessibilidade, interferem na produtividade dos juízes e, por conseguinte, da unidade judicial. É preciso que se proporcione uma estrutura mínima de segurança e conforto a fim de se atingir um melhor desempenho.

A relação PIB *per capita* também se mostrou positivamente significativa em termos de desempenho judicial. Dessa maneira, à medida que o PIB *per capita*

estadual aumenta, se eleva a produtividade do magistrado. Esse resultado sugere que a demanda tem o poder de influenciar a produtividade. Sadek (2004) afirma que as cidades com maior PIB per capita, possuem também maiores taxas de industrialização e urbanização, o que acaba proporcionando um aumento dos conflitos, sejam trabalhistas, cíveis e até mesmo criminais, desencadeando assim, a elevação da demanda judicial.

O aumento da carga de trabalho tem efeito positivo na produtividade dos tribunais, como Castro (2011), Elbially (2011) e Rosales-López (2008) já haviam constatado em suas pesquisas. Os autores argumentam que a elevada demanda exerce pressão sobre os magistrados, fazendo com que produzam mais.

Outro resultado interessante diz respeito à relação negativa entre o número de magistrados e sua produtividade pessoal. Isso indica que o rendimento individual dos magistrados diminui à medida que aumenta a quantidade desses profissionais na unidade em que atuam. Esse corrobora os achados de Beenstock e Haitovsky (2004) que, apoiados no conceito de *homo economicus* racional, defendem que o aumento do quantitativo de magistrados leva a um aumento da produção total, mas, no entanto, leva a uma redução na produtividade individual. Dimitrova-Grajzl *et al* (2012), Castro (2011) e Gomes e Freitas (2017) também sustentam a ideia de que com a nomeação de novos magistrados, os antigos tendem a diminuir sua produtividade individual.

Já quanto à conexão positiva entre o número de servidores e o desempenho judicial, o resultado já era o esperado, uma vez que os estudos de Mitsopoulos; Pelagidis (2007) e Gomes; Guimarães e Akutsu (2017), já ressaltavam que a força de trabalho administrativa, influenciava de forma positiva o desempenho judicial. Alves e Gomes (2017) justificam essa relação, primeiro, pelo suporte que os

servidores oferecem aos magistrados nos processos administrativos e ainda pela interligação entre a cadência do trabalho realizado por essa força auxiliar e os julgamentos proferidos pelos juízes, uma vez que grande parte das tarefas desses servidores está diretamente relacionada ao cumprimento das deliberações dos magistrados.

Correlacionando os resultados encontrados para as variáveis de dispêndios com pessoal e o quantitativo de magistrados e servidores, pode-se afirmar que os recursos destinados ao investimento em pessoal, por interferirem positivamente no desempenho, devem ser direcionados majoritariamente a força de trabalho auxiliar de servidores.

No estudo do efeito fixo por região geográfica, adotou-se como referencial a região Sudeste, uma vez que essa região sozinha participa com um pouco mais de 50% do PIB brasileiro (IBGE, 2017) e ainda por, historicamente, ser a região nuclear das cadeias produtivas industriais e dos chamados serviços produtivos, seguido da região Sul e de uma parcela do Centro-Oeste (ROLNIK; KLINK, 2011).

Dessa forma, observaram-se relações significativamente negativas entre o desempenho judicial da região Sudeste em comparação ao das regiões Norte e Nordeste. Já quando se confronta o desempenho da região Sudeste com a Sul, identifica-se relação positiva. Em relação ao desempenho do Centro-Oeste, não foi observada relação significativa.

Tal resultado reforça a ideia de que o desempenho judicial possa estar relacionado à carga de trabalho, uma vez que relação positiva do desempenho da região Sudeste foi verificada com o da região Sul. As duas regiões apresentam as maiores taxas de participação no PIB nacional (IBGE, 2017) e segundo Sadek (2004), tendem a apresentar maiores demandas judiciais por suas elevadas taxas de

industrialização, ocasionando, segundo defendem Castro (2011), Elbially (2011) e Rosales-López (2008), maior pressão nos magistrados e assim maior produtividade.

No que se refere ao desempenho judicial ao longo do tempo, não foram identificados resultados significativos no período de 2009 a 2016.

Fazendo-se um apanhado dos resultados observados, relacionando-os as hipóteses direcionadoras do estudo, constataram-se relações positivas entre o desempenho e as despesas com pessoal e de capital e nenhuma relação com os gastos com informática. Dessa forma, pode-se afirmar que os dispêndios financeiros têm afetado o desempenho judicial. No entanto, essa relação ocorre somente até certo patamar e não de forma determinante, indicando ser necessário o uso de estratégias gerenciais assertivas, além do montante de recursos.

Assim, conforme já afirmavam Castro (2011), Rosales-López (2008) e Buscaglia e Ulen (1997), a elevação de recursos financeiros por si só não garante a o acréscimo do desempenho dos tribunais.

## Capítulo 5

### 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve o propósito de verificar se os dispêndios de recursos financeiros afetam o desempenho da Justiça Estadual do Brasil.

Os resultados encontrados evidenciaram relação entre quase todas as variáveis e o desempenho judicial. Ausências apenas no que concerne à despesa com informática e o lapso temporal. Relação positiva foi verificada com as despesas de pessoal, despesa de capital, PIB per capita e número de servidores e negativa com o número de magistrados. Tomando por base o desempenho da região sudeste, verificou-se relação positiva com o desempenho da região sul e negativa com o das regiões norte e nordeste.

A partir disso, podem-se perceber problemas na gestão dos recursos financeiros do judiciário, uma vez que os investimentos em informática, por mais que sejam crescentes desde 2009, chegando em 2016 a 2,6% das despesas totais (CNJ, 2017), não estão gerando impacto no desempenho judicial, indicando a necessidade de melhorias na política de alocação desse recurso. Por outro lado, embora os recursos despendidos com as condições estruturais das unidades judiciais apresentem indicativo de queda desde 2012 (CNJ, 2017), os resultados apontam para uma relação positiva com o desempenho, devendo tornar-se uma estratégia gerencial analisada e implementada com mais apreço.

Outro alerta que os resultados apontam, diz respeito à diminuição da produtividade dos magistrados à medida que novos ingressam na unidade judicial. Esse resultado já tinha sido observado em outros estudos tanto no Brasil quanto no exterior (DIMITROVA-GRAJZL *et al*, 2012; CASTRO, 2011 e GOMES; FREITAS,

2017) e sinaliza para o cuidado na contratação de novos magistrados como forma de impulsionar produtividade judicial.

Em contrapartida, quanto maior o número de servidores maior a produtividade. Portanto, os gestores deveriam se ater a uma melhor análise acerca da composição ideal das equipes de trabalho, englobando tanto magistrados quanto servidores auxiliares administrativos, visando um melhor aproveitamento da força de trabalho como instrumento para ampliação do desempenho.

Dessa forma, temos que os dispêndios financeiros afetam o desempenho judicial. Porém não de forma determinante, pois os resultados apontam que mais recursos financeiros não resultam, necessariamente, em melhores resultados. A melhoria do desempenho deve está aliada a fatores inerentes à gestão dos recursos, e não somente à sua quantidade.

Como implicação teórica, avançou nas pesquisas sobre Administração Pública ao investigar a gestão do Poder Judiciário. Preencheu lacuna de Gomes e Guimarães (2013), evidenciando a relevância de se estudar o dispêndio público e sua relação com o desempenho de forma a aprimorar o gerenciamento dos recursos disponibilizados.

Por fim, dado o resultado negativo entre o quantitativo de magistrados e o desempenho judicial, estudos futuros poderão melhor investigar essa relação, abordando variáveis qualitativas individuais e contextuais. Outra indicação seria um aprofundamento acerca da não afetação dos investimentos em informática na produtividade, mediante pesquisa específica sobre a tramitação dos processos em formato eletrônico.

## REFERÊNCIAS

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

ALVES, Simone T. J.; GOMES, Adalmir de O. Relação entre Investimento em Tecnologia, Força de Trabalho e Desempenho em Tribunais Estaduais do Brasil. In: XX SemeAd 2017. **Anais...** Semead, 2017.

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

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 51-60, 2017.

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. Aging and productivity among judges: Some empirical evidence from the High Court of Australia. **Australian Economic Papers**, v. 40, n. 2, p. 199-212, 2001.

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

BUSCAGLIA, Edgardo; ULEN, Thomas. A quantitative assessment of the efficiency of the judicial sector in Latin America. **International Review of Law and Economics**, v. 17, n. 2, p. 275-291, 1997.

CASTRO, Alexandre Samy. **Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro grau no Brasil**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2011.

CHOI, Stephen J.; GULATI, G. Mitu; POSNER, Eric A.. Which States Have the Best (and Worst) High Courts?. **Public Law and Legal Theory Working Paper**, n. 217, 2007.

COMMISSION EUROPÉENNE POUR L'EFFICACITÉ DE LA JUSTICE (CEPEJ). *European Judicial Systems: Efficiency and quality of Justice*. 2016.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2017: Ano-base 2016**. Brasília, 2017.

DEYNELI, Fatih. Analysis of relationship between efficiency of justice services and salaries of judges with two-stage DEA method. **European Journal of Law and Economics**, v. 34, n. 3, p. 477-493, 2012.

DIMITROVA-GRAJZL, V. *et al.* Court output, judicial staffing, and the demand for court services: Evidence from Slovenian courts of first instance. **International Review of Law and Economics**, v. 32, n. 1, p. 19-29, 2012.

DINIZ, Josedilton Alves; LIMA, Hugo Maracajá Vaz. Eficiência na aplicação dos recursos públicos pelos Tribunais de Justiça do Brasil. **Revista InterScientia**, v. 2, n. 3, 2016.

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

FALAVIGNA, Greta *et al.* Judicial productivity, delay and efficiency: A Directional Distance Function (DDF) approach. **European Journal of Operational Research**, v. 240, n. 2, p. 592-601, 2015.

FOCHEZATTO, Adelar. Judiciary Public Management: analysis of relative efficiency of state courts using DEA method. **Economic analysis of law review**, v. 4, n. 2, p. 377, 2013.

GOMES, Adalmir de Oliveira; FREITAS, Maria Eduarda Mendonça de. Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal do Brasil. **Revista Direito GV**, v. 13, n. 2, p. 567-585, 2017.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 47, n. 2, 2013.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARAES, Tomas Aquino; AKUTSU, Luiz. Court Caseload Management: The Role of Judges and Administrative Assistants. In Print. **Revista de Administração Contemporânea**, 2017.

GONZAGA, R. P *et al.* Performance Evaluation in the Minas Government: Analysis of Changes of Indicators and Targets. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 1, 2017.

HAZRA, Arnab; MICEVSKA, Maja. The problem of court congestion: evidence from the Indian Lower Courts. In: **ROYAL ECONOMIC SOCIETY ANNUAL CONFERENCE**, Swansea, 2004.

LIMA, Daniella M.Costa; FRAGA, Valderez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

LONGO, Luci; MEIRELLES, Fernando de Souza. Impacto dos investimentos em tecnologia de informação no desempenho financeiro das indústrias brasileiras. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, 2016.

LOURENÇO, Rosenery Loureiro *et al.* Eficiência do gasto público com ensino fundamental: uma análise dos 250 maiores municípios brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 1, p. 89-116, 2017.

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

NETO, Magno dos Santos; SOUZA, Leandro André Cardoso; LOUZADA, Luiz Cláudio. Aplicação da técnica de análise envoltória de dados e regressão logística: análise da eficiência dos Tribunais Estaduais do Brasil. **Espacios**, v. 38, n. 24, p. 31-45, 2017.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia *et al.* Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

OLIVEIRA, Leonel G. Lima *et al.* Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência. **jus. Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 3, 2016.

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

PONTES, Diana S.; OLIVEIRA, Leonel G. Lima.; VASCONCELOS, Terezinha de Jesus M.. Os Condicionantes de Desempenho dos Projetos Estratégicos em um Tribunal de Justiça. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 1, p. 14, 2015.

ROLNIK, Raquel; KLINK, Jeroen. Crescimento Econômico e desenvolvimento urbano: por que nossas cidades continuam tão precárias?. **Novos estudos-CEBRAP**, n. 89, p. 89-109, 2011.

ROS, Luciano. O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. **Newsletter. Observatório de elites políticas e sociais do Brasil. NUSP/UFPR**, v. 2, n. 9, p. 1-15, 2015.

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**, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SANTANA, Irailson Calado (Org.). **Carga Tributária no Brasil 2016 - Análise por Tributos e Bases de Incidência. Ministério da Fazenda. Receita Federal.** Centro de Estudos Tributários e Aduaneiros. Brasília, dez. 2017

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**, v. 7, n. 13, p. 82-109, 2005.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; LODI, Marluce Dantas de Freitas. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário—uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 4, 2012.

SISTEMA DE CONTAS REGIONAIS DO BRASIL 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

SUXBERGER, Antonio H. G.; AMARAL, Alberto C. A defensoria pública como garantia constitucional processual de acesso à justiça na América do Sul. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 6, n. 2, 2016.

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

VOIGT, Stefan. Determinants of judicial efficiency: a survey. **European Journal of Law and Economics**, v. 42, n. 2, p. 183-208, 2016.

YEIN NG, G.; VELICOGNA, M.; DALLARA, C., Monitoring and Evaluation of Courts Activities and Performance. **International Journal for Court Administration**, Louisville, v. 1, n. 1, p. 45-57, 2008.