

Relação entre força de trabalho e demanda judicial de tribunais estaduais no Brasil

Autoria: Bernardo Oliveira Buta, Rafael Rabelo Nunes

Resumo: Um dos maiores problemas do Poder Judiciário brasileiro é a alta taxa de congestionamento dos tribunais, ou seja, a relação entre a quantidade de processos que são peticionados – demanda – e os processos que são baixados – produção judicial. Percebe-se que, mesmo havendo um aumento crescente na produtividade dos tribunais, a demanda crescente acaba gerando uma sensação de ineficiência. Diversos fatores estão relacionados com o congestionamento de tribunais, o presente estudo busca testar um desses fatores, a força de trabalho. O objetivo é identificar a relação entre a força de trabalho e a taxa de congestionamento em tribunais estaduais brasileiros. Para isso, foram coletados dados na base Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), referentes ao período de 2009 a 2016. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas de análise descritiva e análise de correlação linear. Os resultados mostram que a força de trabalho absoluta está correlacionada positivamente com a taxa de congestionamento, o que indica que os maiores tribunais são os mais congestionados. No entanto, quando considerada a força de trabalho proporcional, com base no número de habitantes, a correlação com a taxa de congestionamento é negativa. Esse resultado parece indicar que as políticas de alocação de pessoal estão desalinhadas com a demanda e a carga de trabalho dos tribunais.

Palavras-chave: Administração da Justiça; Demanda; Congestionamento de tribunais; Desempenho judicial; Força de trabalho.

1. Introdução

Um dos maiores problemas do Poder Judiciário Brasileiro é a alta taxa de congestionamento dos tribunais, com milhões de processos em tramitação em todas as instâncias judiciais. Percebe-se que, mesmo havendo uma taxa crescente de produção das unidades judiciais, principalmente dos juízes, a quantidade de novos processos adicionados ao montante já existente aumenta consideravelmente com o passar dos anos, criando desta forma um congestionamento difícil de ser superado. O relatório anual do CNJ (2016) expõe que a maior taxa de congestionamento se encontra na primeira instância da Justiça Estadual, totalizando 73% de taxa de congestionamento líquida e 75% de taxa de congestionamento bruta. Em resumo, de cada 100 processos que tramitaram na Justiça Estadual em 2015, apenas 25 foram baixados.

A presente pesquisa possui como foco o congestionamento na primeira instância dos tribunais estaduais do Brasil. A taxa de congestionamento é um dos indicadores mais importantes do Judiciário, uma vez que mostra o impacto direto da ineficiência na gestão dos processos judiciais em tribunais. A taxa de congestionamento consiste no percentual de processos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação aos processos que foram julgados nesse ano (CNJ, 2016). A taxa de congestionamento, por meio das variáveis envolvidas em seu cálculo, isto é, a demanda e a produção do tribunal, é influenciada por diversos fatores, entre eles, a força de trabalho.

Alguns estudos (BEENSTOCK; HAITOVKSY, 2004; SCHWENGBER; SOUZA, 2005; 2006; CASTRO, 2011; GOMES et al., 2016; GOMES et al., 2017) indicam que aumentar o número de juízes e de servidores em uma unidade judicial pode, por um lado, aumentar a produção judicial total da unidade; mas, por outro, tende a reduzir a produção individual dos juízes, o que acaba levando, a médio prazo, a uma redução da produtividade da unidade. A relação entre a força de trabalho e a produtividade de tribunais parece ser mais complexa do que tem sido retratada na literatura.

O presente estudo enfatiza a relação entre a força de trabalho e um dos reflexos da produtividade de tribunais, a taxa de congestionamento. Buscou-se investigar de que forma a força de trabalho tem sido alocada para responder à demanda crescente nos tribunais por serviços de justiça. Para isso, foi considerada tanto a força de trabalho absoluta, ou seja, a quantidade total de pessoal, mas também a força de trabalho proporcional em relação aos habitantes do respectivo Estado de jurisdição do Tribunal.

Assim, o objetivo do estudo foi **identificar a relação entre a força de trabalho e a taxa de congestionamento nos tribunais estaduais no Brasil**. Para isso, foram utilizados na pesquisa empírica dados secundários oficiais, disponíveis na base Justiça em Números, elaborada e publicada anualmente pelo CNJ. Os dados em painel cobrem um período de oito anos, de 2009 a 2016. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas.

Esta pesquisa justifica-se pela importância de se analisar um dos indicadores mais importantes para a mensuração da eficiência do judiciário brasileiro, a taxa de congestionamento dos tribunais. Além disso, visto que o indicador foi desenvolvido há pouco tempo pelo CNJ, foram realizadas poucas pesquisas com foco exclusivo nesse indicador. Resultados a respeito das variáveis que influenciam a taxa de congestionamento podem ser valiosas para os juízes e os gestores dos tribunais.

2. Demanda e congestionamento de tribunais

A discussão que agora se inicia, sobre o volume de trabalho no Judiciário, remonta à própria criação do Estado. A partir do momento em que os indivíduos cedem parcela de poder para um ente esperando que esse fique responsável por sua proteção, o ente criado (Estado) toma para si a obrigação de solucionar conflitos sociais existentes. Seja qual teoria se opte por adotar (teológica, contratualista, ideal, sociológica, positivista ou decisionista), a transferência ao Estado do poder de decidir em substituição ao indivíduo impõe uma necessidade, maior ou menor, a depender do regime, forma e sistema, de receber demandas e solucioná-las.

Com a adoção da teoria da separação dos poderes, na linha traçada por Montesquieu, o papel do Judiciário fica mais claro. Cabe ao Judiciário, entre outras tarefas, a atribuição de dizer quem está com a razão no caso de pretensões resistidas. Seja como “boca da lei” ou com maior autonomia diante de uma estrutura fundamentada em princípios, é dado ao juiz o papel de substituir as partes definindo quem tem a razão, evitando assim a autotutela.

A polarização existente entre os pensamentos socialista e o capitalista, em especial no início do século passado, fomentou a criação do chamado estado social, aumentando sobremaneira os direitos dos cidadãos e a complexidade da atividade desenvolvida pelos juízes. Nos Estados Unidos do início do século passado, e posteriormente na Europa, o Estado deixa de atuar somente em direitos individuais ligados a liberdade e propriedade, nos moldes liberais, e passa a ter papel relevante no desenvolvimento econômico e nas políticas públicas, passando a atender demandas sociais como educação, saúde, previdência, entre outras, com reflexos diretos na atuação judicial. (CAPELLARI, 2001).

De fato, as constituições promulgadas no século XX são mais ambiciosas. Esses textos constitucionais não apenas regulam a organização do poder e do Estado, como também estabelecem direitos e deveres sociais, além de programas para o futuro (BERCOVICI, 2004). Com efeito, o Judiciário passou a ser uma importante arena de disputa política, tendo as constituições programáticas ampliado as atribuições dos juízes e conferido a estes o poder de zelar pelo cumprimento dos amplos compromissos constitucionais (VIEIRA, 2008).

No Brasil, a Constituição de 1988, surgida após um regime de ditadura militar, ampliou consideravelmente os direitos e garantias da população, o que repercutiu no número de processos que chegam ao Judiciário. A tensão que resultou em razão das promessas

trazidas pela Constituição de 88 e a sua não efetivação estaria entre os principais motivos da chamada crise do Poder Judiciário (CAPELLARI, 2001).

O aumento da necessidade de solução de conflitos por parte da sociedade tem impactado o Judiciário de tal forma que os processos começam a acumular em prateleiras ou em bancos de dados, não sendo possível dar vazão suficiente para reduzir a carga de trabalho dos juízes. A esta situação narrada os estudiosos têm dado o nome de congestionamento do Judiciário.

O emprego da palavra congestionamento no contexto do Judiciário se aproxima bastante da sua utilização usual. No contexto judicial a palavra tem sido utilizada de forma semelhante, mas para processos judiciais e não veículos. Nesse sentido, congestionamento daria a ideia de “engarramento” de processos judiciais, remetendo à noção de acúmulo de processos. O congestionamento no Judiciário é problema há muito destacado e por isso presente em diversos estudos de alcance internacional. O artigo técnico do Banco Mundial, de julho de 1999, já trazia o congestionamento como um dos problemas mais frequentemente reclamados pelo público de muitos países (BANCO MUNDIAL, 1999).

Com a finalidade de medir problemas relacionados ao acúmulo de processos no Judiciário foram criados diversos indicadores, entre eles a chamada taxa de congestionamento. Esse termo não tem significado matemático uniforme em todos os lugares em que é empregado. No clássico texto do Banco Mundial sobre o tema, a chamada “*congestion rate*” é medida a partir da divisão entre o *caseload* (processos arquivados, resolvidos e pendentes) e os casos resolvidos (BANCO MUNDIAL, 1999).

Para o Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), a “*tasa de congestión*” é medida pelo quociente entre o número de casos registrados no ano mais os pendentes no início do período dividido pelo número de casos resolvidos durante o ano (PASTOR, 2005). Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução n. 219 (2016), a taxa de congestionamento é obtida a partir do percentual de processos pendentes em relação ao total que tramitou (processos baixados mais processos pendentes). Nos últimos relatórios do Justiça em Números o CNJ passou a divulgar também a chamada Taxa de Congestionamento Líquida, obtida com a exclusão dos processos sobrestados, suspensos ou aguardando em arquivo provisório, necessidade decorrente dos institutos da Repercussão Geral e Recursos Repetitivos (CNJ, 2015).

Embora o indicador taxa de congestionamento e outros termos correlatos sejam utilizados para medir o aumento do estoque de processos no Judiciário, outros indicadores também são empregados com objetivos próximos. O texto do Banco Mundial faz referência à chamada “*clearance rate*” que é medida a partir da divisão entre casos resolvidos e casos arquivados (“*resolved/ filed*”); “*caseload per judge*” que leva em conta o número de casos arquivados, resolvidos e pendentes por juiz; “*time to resolve a case*” que dispõe sobre o tempo médio necessário para solução da demanda, além de outros indicadores como “*filed cases per judge*”, “*cases resolved per judge*”, “*pending cases per judge*” e “*number of judges*” (BANCO MUNDIAL, 1999).

Independente do critério utilizado para determinar o quão congestionado está um tribunal, é importante considerar outras variáveis relacionadas com essa situação. Uma dessas variáveis é a força de trabalho, que representa o pessoal disponível no tribunal para lidar com a carga de trabalho. A seção seguinte discute, com base estudos anteriores, a relação entre força de trabalho e o funcionamento de tribunais, considerando o desempenho judicial, a demanda e o congestionamento de tribunais.

2.1 Importância da força de trabalho no funcionamento de tribunais

A relação entre força de trabalho e desempenho judicial é controversa. Alguns estudos (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004; SCHWENGBER; SOUZA, 2005; 2006; CASTRO, 2011; GOMES et al., 2016) indicam que aumentar o número de juízes em uma unidade; se, por um lado, aumenta a produção total da unidade, por outro, tende a reduzir a produção individual dos juízes e a produtividade da unidade. Por sua vez, Dimitrova-Grajzl et al. (2010) examinaram como a força de trabalho influencia na produção de tribunais na Eslovênia. Os autores chegaram à conclusão de que, mantendo as outras variáveis constantes, a força de trabalho não tem influência significativa na taxa de resolução de processos nos tribunais investigados. No mesmo sentido, Aragão (1997) e Yeung e Azevedo (2012) mostraram que é necessário gerenciar a força de trabalho em busca de uma maior eficiência nos tribunais, e não apenas aumentar a sua quantidade.

No que se refere à quantidade de juízes e a produtividade de tribunais, Beenstock e Haitovsky (2004) não encontraram correlação positiva entre as variáveis, visto que quando se aumentava a quantidade de juízes, a produção jurisdicional não sofria mudanças significativas (BEENSTOCK; HAITOVSKY, 2004). Castro (2011) obteve resultado semelhante em estudo realizado nas varas da primeira instância da Justiça Estadual no Brasil. Os resultados indicam que, quanto maior o número de juízes atuando na mesma vara, menor é a produção judicial. Assim, quanto maior a quantidade de juízes atuando juntos, menor é o número de processos julgados e resolvidos, visto que há uma diminuição da pressão sobre cada juiz quando há redução da carga de trabalho por juiz. Analisando a quantidade de servidores concursados atuando, percebeu-se que apenas contratar novos juízes e servidores não é suficiente para aumentar a eficiência do tribunal (CASTRO, 2011).

Em outro estudo na Justiça brasileira, Fochezatto (2010) demonstrou que não se pode apenas nomear juízes ou servidores para tornar um tribunal mais eficiente ou produtivo, já que o aumento da eficiência depende de outros fatores. Além disso, diminuir a quantidade de processos pela proibição da entrada de novas demandas judiciais não causaria um impacto na produção judicial. Outro resultado aponta que, quanto maior o porte de um tribunal, maior é a produção judicial, consequência da maior quantidade de demanda e produção por juiz.

Gomes et al. (2016) notaram que, na Justiça Estadual brasileira, o aumento da força de trabalho suaviza o crescimento do acervo de processos pendentes, ou seja, em tribunais que contam com um número maior de juízes e funcionários, o acervo tende a aumentar menos do que em outros tribunais. Já Beenstock e Haitovsky (2004) perceberam que, fazendo uma analogia ao tema estudado neste trabalho, o congestionamento diminui na medida em que a produtividade dos juízes aumenta. Fochezatto (2010) e Castro (2011) mostram que aumentar a força de trabalho por si só não é capaz de aumentar a produtividade dos tribunais; e, com isso, diminuir o congestionamento.

Castro (2011) mostra que a produção jurisdicional de juízes é positivamente correlacionada com a carga de trabalho. Segundo esse autor, “o sistema judicial possui mecanismos autorreguladores” da produção, de modo que “quando a carga de processos pendentes aumenta em uma unidade, a taxa de atendimento da demanda também cresce, impedindo que o estoque de processos entre em uma trajetória explosiva” (CASTRO, 2011, p.59). Por outro lado, de acordo com Gomes et al. (2014), há juízes que entendem que produtividade e qualidade são metas contraditórias no Judiciário. O argumento utilizado é que juízes que produzem muito não têm tempo suficiente para realizar uma análise aprofundada dos processos, o que acaba por comprometer a qualidade de suas decisões.

Entretanto, conforme Gomes et al. (2016; 2017), é importante lembrar que o fato de juízes responderem com mais trabalho ao aumento da demanda pode significar diminuição no desempenho no médio e longo prazo. Isso porque a resposta dos juízes ao aumento da

demanda tem um limite. Juizes muito sobrecarregados estão mais propensos que os demais a desenvolverem problemas de saúde, emocionais e físicos. Esse tipo de problema pode ter impactos consideráveis no desempenho judicial (GOMES et al, 2016).

Em resumo, a literatura revisada indica que o aumento da força de trabalho total não necessariamente implica em aumento de produtividade, pois mais pessoas trabalhando não garantem maior produção judicial. Sendo assim, a relação entre a força de trabalho e os indicadores de desempenho, demanda e congestionamento de tribunais ainda não está clara e parece ser mais complexa do que vem sendo retratada em estudos anteriores. Nesse contexto, o presente estudo busca contribuir com essa discussão, analisando dados empíricos e, com base nisso, oferecendo indícios que possam ajudar a suprir a lacuna apresentada na literatura. A seção seguinte apresenta a estratégia metodológica utilizada no estudo.

3. Método

Os dados analisados neste trabalho são provenientes do relatório anual “Justiça em Números”, uma das principais fontes das estatísticas oficiais do Judiciário brasileiro. Os dados são referentes à primeira instância dos tribunais estaduais do país e abrangem o período de 2009 a 2016. Os dados analisados estão dispostos em painel, compondo um conjunto amostral de 216 observações, sendo 27 justiças estaduais durante o período de 8 anos.

As variáveis utilizadas no estudo consistem em informações a respeito da força de trabalho absoluta e proporcional dos tribunais, bem como a demanda do tribunal, verificada com base na carga de trabalho e na taxa de congestionamento. A definição e a operacionalização das variáveis utilizadas no estudo são apresentadas a seguir:

- a) Quantidade de juizes: total absoluto de juizes efetivos que atuam no tribunal;
- b) Quantidade de servidores: total absoluto de servidores efetivos no tribunal, que atuam nas atividades administrativas e judicias;
- c) Quantidade de auxiliares: total absoluto de funcionários auxiliares no tribunal, que atuam como auxiliares nas atividades administrativas;
- d) Proporção de juizes: quantidade de juizes que atuam no tribunal para cada grupo de 100 mil habitantes;
- e) Proporção de servidores: quantidade de servidores que atuam no tribunal para cada grupo de 100 mil habitantes;
- f) Carga de trabalho por juiz: quantidade total de processos novos mais processos pendentes no ano de referência no tribunal dividido pela quantidade de juizes que atuam no tribunal;
- g) Taxa de congestionamento: relação entre a soma de processos novos que ingressaram no tribunal no ano de referência e os processos pendentes e a quantidade de processos baixados; representa a percentual de processos pendentes que foi baixado no ano de referência.

Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas. Primeiramente, foi realizada uma análise estatística descritiva, de modo a identificar os parâmetros de centralidade e dispersão dos dados. Em seguida, foi realizado o teste de correlação linear, que mede a direção e a intensidade da relação entre duas ou mais variáveis por meio do cálculo de um coeficiente de correlação. Foi utilizado o coeficiente de Spearman, tendo em vista que as variáveis não são normalmente distribuídas. No capítulo seguinte, são apresentados os resultados das análises.

4. Resultados

A Tabela 1 mostra a análise descritiva das variáveis utilizadas no estudo. A quantidade média de juízes, servidores e funcionários auxiliares nos tribunais é de, respectivamente, 437, 6445 e 448. Já em termos proporcionais, existem, em média, 6,7 juízes e 85,8 servidores por cada grupo de 100 mil habitantes. Em relação à demanda, a carga de trabalho média por juiz é de 4990 processos, e a taxa de congestionamento média dos tribunais é 0,69, o que significa que 69% dos processos pendentes não foram baixados no ano de referência. As maiores discrepâncias, considerando o desvio padrão, estão no total de servidores e no total de auxiliares, enquanto as menores estão na proporção de juízes e na taxa de congestionamento.

Tabela 1: Estatísticas descritivas das variáveis

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Total de juízes	437	494	31	2735
Total de servidores	6445	8439	677	46291
Total de auxiliares	448	855	128	5542
Proporção de juízes (por 100 mil hab.)	6,7	2,1	3,6	13,3
Proporção de servidores (por 100 mil hab.)	85,8	45,7	30,7	258,0
Carga de trabalho por juiz	4990	2686	1163	17741
Taxa de congestionamento (%)	0,69	0,10	0,37	0,88

Fonte: dados da pesquisa
N = 216

A Tabela 2 mostra como as médias das variáveis evoluíram ao longo dos oito anos cobertos pela pesquisa, de 2009 a 2016. A média da carga de trabalho por juiz aumentou 21,5% ao longo do período, enquanto a taxa de congestionamento se manteve praticamente estável, com leve redução nos primeiros anos seguido de um leve aumento nos anos finais da série. Enquanto isso, a quantidade absoluta de juízes aumentou apenas 8,0%, e a de servidores 9,3%. Já a proporção de juízes por habitantes diminuiu quase 7% no período. Essa evolução mostra que a força de trabalho disponível nos tribunais não cresce de acordo com o aumento da demanda. Em alguns casos, ocorre o contrário, como no caso da proporção de juízes, pois enquanto a demanda e a população aumentam, a disponibilidade de juízes diminui.

Tabela 2: Variação ao longo do período analisado (2009 a 2016)

Ano	Total de juízes	Total de servidores	Total de auxiliares	Proporção de juízes	Proporção de servidores	Carga de trabalho	Taxa de congestionamento
2009	11403	162345	10557	187	2195	4398	0,69
2010	11774	165777	14451	191	2276	4267	0,68
2011	11739	169896	7760	187	2330	4575	0,69
2012	11608	175467	6737	183	2383	4941	0,69

2013	11843	179996	6762	174	2355	5228	0,67
2014	12001	181219	6471	183	2511	5218	0,68
2015	11845	180067	12109	168	2352	5695	0,70
2016	12392	178971	10017	175	2283	5600	0,70
Variação	8,0 %	9,3 %	-5,4 %	-6,8 %	3,8 %	21,5 %	1,4 %

Fonte: dados da pesquisa.
N = 27 tribunais estaduais

Para compreender como as variáveis estão relacionadas entre si, foram realizados testes de correlação linear. A Tabela 3 mostra os resultados obtidos com esses testes. Observe-se que a força de trabalho absoluta – juízes, servidores e auxiliares – está correlacionada positivamente com a demanda do tribunal, tanto a carga de trabalho quanto a taxa de congestionamento. A correlação mais forte ocorre entre a quantidade de juízes e a carga de trabalho. Isso significa que os maiores tribunais em termos absolutos são os mais demandados e também os mais congestionados, resultados esperados e, de certa forma, já notórios, uma vez que as publicações mais recentes do relatório Justiça em Números já mostram isso (CNJ, 2017).

Tabela 3: Resultado da análise de correlação linear

Variáveis	TJ	TS	TA	PJ	PS	CT	TC
Total de juízes (TJ)	1						
Total de servidores (TS)	,948**	1					
Total de auxiliares (TA)	,705**	,737**	1				
Proporção de juízes (PJ)	-,348**	-,292	,032	1			
Proporção de servidores (PS)	-,254**	-,073	-,167*	,776**	1		
Carga de trabalho (CT)	,706**	,594**	,653**	-,406**	-,201**	1	
Taxa de congestionamento (TC)	,370**	,296**	,172**	-,514**	-,463**	,528**	1

Fonte: dados da pesquisa.

N = 216

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

Por outro lado, quando considerada a força de trabalho proporcional, ao invés da força de trabalho absoluta, os resultados são muito diferentes. Como pode ser visto na Tabela 3, a proporção de juízes e de servidores está negativamente correlacionada com a carga de trabalho e com a taxa de congestionamento, de modo que, quanto maior a carga de trabalho e

a taxa de congestionamento, menor a proporção de juízes e de servidores disponíveis no tribunal por cada grupo de 100 mil habitantes.

Esse resultado significa que os tribunais mais sobrecarregados, ou seja, aqueles que contam com uma maior carga de trabalho e uma maior taxa de congestionamento, são aqueles que contam com uma menor proporção de servidores e juízes para lidar com essa carga de trabalho. Em outras palavras, os tribunais que, embora apresentem uma força de trabalho absoluta maior, justamente por serem os maiores tribunais, proporcionalmente possuem uma força de trabalho menor do que outros tribunais menos congestionados. Assim, quando a força de trabalho é considerada de modo proporcional ao número de habitantes, e teoricamente ao potencial de demanda, ela é menor nos tribunais mais sobrecarregados.

As correlações negativas observadas entre a força de trabalho absoluta e a força de trabalho proporcional reforçam os resultados apresentados acima. Uma maior quantidade de juízes e servidores em um tribunal não deve ser considerada isoladamente como uma vantagem para lidar com a demanda do tribunal. Além disso, deve-se verificar se essa força de trabalho é condizente com o contexto de atuação do tribunal, o que envolve, entre outras coisas, o potencial de demanda do tribunal em razão do tamanho da população e da litigiosidade dessa população. Por isso, é essencial considerar também a proporção de juízes e servidores nessa discussão. Assim, conforme Aragão (1997) e Yeung e Azevedo (2012), é necessário gerenciar a força de trabalho em busca de uma maior eficiência nos tribunais, e não apenas aumentar a sua quantidade, uma vez que, conforme Fochezatto (2010) e Castro (2011), aumentar a força de trabalho por si só não é capaz de aumentar a produtividade dos tribunais, e, com isso, diminuir o congestionamento.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo identificar a relação entre a força de trabalho e a taxa de congestionamento em tribunais estaduais no Brasil, considerando o período de 2009 a 2016. Para isso, a força de trabalho do tribunal (juízes, servidores e auxiliares) foi considerada de duas maneiras: a força de trabalho absoluta e a força de trabalho proporcional.

Os resultados mostram que, enquanto a força de trabalho absoluta está positivamente correlacionada com a carga de trabalho e a taxa de congestionamento dos tribunais, a força de trabalho proporcional está correlacionada negativamente com essas variáveis. Isso significa que os tribunais maiores, e que contam com elevada carga de trabalho, são aqueles com menores proporções de juízes e servidores, o que, de certa forma, ajuda explicar porque, apesar de contarem com mais pessoal, são os mais congestionados.

Os resultados deste estudo são importantes para a gestão de tribunais no Brasil, uma vez que apontam possíveis falhas nas políticas de alocação de pessoal nessas organizações. Essas políticas deveriam ser revistas com bases nesse e em outros resultados de estudos empíricos, de modo que os gestores possam buscar medidas capazes de equilibrar a distribuição de pessoal conforme a demanda dos tribunais. No entanto, apesar dos resultados serem claros nesse sentido, é necessário ressaltar que muitas das decisões a respeito da alocação de pessoal nos tribunais, em especial a alocação de juízes, não estão amparadas em critérios técnicos, mas sim em critérios políticos. Isso porque a distribuição de juízes em varas e comarcas da Justiça Estadual depende de uma série de fatores, como por exemplo, preferências pessoais, evolução na carreira e produtividade individual.

Essas recomendações são especialmente válidas para os gestores do CNJ, responsáveis por pensarem estrategicamente o Judiciário brasileiro, incluindo a Justiça Estadual. Isso porque, no Brasil, conforme Resolução nº 67 de 2009, cabe ao CNJ a função, entre outras, de elaborar relatórios sobre processos, políticas de otimização da mão de obra disponível, avaliação de desempenho de juízes e tribunais, produzir estudos e propor medidas com vistas à maior celeridade dos processos judiciais, bem como diagnósticos, avaliações e projetos de

gestão dos diversos ramos do Poder Judiciário, visando a modernização, desburocratização e eficiência dos tribunais e das demais unidades justiça (CNJ, 2009).

Por fim, seria importante que novos estudos investigassem a relação entre força de trabalho e a demanda judicial nos demais segmentos do Judiciário brasileiro, por exemplo, as justiças federais e do trabalho. Importante também que esse fenômeno fosse investigado qualitativamente, por meio de entrevistas com gestores dos tribunais, juízes e servidores. Além disso, recomenda-se que sejam realizados estudos comparativos entre os tribunais brasileiros e tribunais de outros países a respeito do fenômeno aqui investigado. Esse tipo de estudo poderia gerar novas propostas para enfrentar o congestionamento e a morosidade judicial no Brasil, uma vez que soluções, boas práticas e inovações verificadas em judiciários de outros países poderiam ser adaptadas e utilizadas nos tribunais brasileiros para o enfrentamento dos nossos problemas e desafios.

Referências

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

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

BANCO MUNDIAL. **Court Performance around the World – A Comparative Perspective**. Technical Paper n. 430. July. 1999.

BEENSTOCK, M.; HAITOVSKY, Y. 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.

BERCOVICI, G. Constituição e Política: uma relação difícil. **Lua Nova**, n. 61, p. 5-24, 2004.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Metas Nacionais para 2016**. 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/f2ed11abc>

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Regimento Interno**. 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/publicacoes/regimento-interno-e-regulamentos>

DALLARI, D. A. **O Poder dos Juízes**. São Paulo: Saraiva, 1996.

DIMITROVA-GRAJZL, V.; GRAJZL, P.; SUSTERSIC, J.; ZAJC, K. Court output, judicial staffing, and the demand for court services: evidence from Slovenian courts of first instance. In: **Annual Conference on Empirical Legal Studies**, 5TH, 2010.

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

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, V. **A Eficiência na Administração da Justiça**. 2006. Disponível em: <http://sistemasjudiciais.org/content/jud/archivos/notaarchivo/699.pdf>

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

GOMES, A.; GUIMARÃES, T. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379- 402, 2013.

- GOMES, A. O.; GUIMARAES, T. A.; AKUTSU, L. The Relationship between Judicial Staff and Court Performance: Evidence from Brazilian State Courts. **International Journal for Court Administration**, v. 08, p. 12-19, 2016.
- GOMES, A. O.; GUIMARAES, T. A.; AKUTSU, L. Court caseload management: The Role of judges and administrative assistants. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.5, p.648-665, 2017.
- HESS, H. C. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 105, p. 211-239, jan. 2010.
- JAPIASSÚ, H. **Dicionário Básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed.,1996. p.152
- LEMKE, G. **O congestionamento do Poder Judiciário: um breve estudo sob o ponto de vista da demanda dos serviços judiciais**. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n. 58, fev. 2014.
- NOGUEIRA, J.; OLIVEIRA, K.; VASCONCELOS, A.; OLIVEIRA, L. 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.
- PEDROSA, V. A lentidão do Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, a. 9, n. 749, 23 jul. 2005.
- RENAULT, S. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP, v.56, n.2, p. 127-136, 2005.
- SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.
- SENA, G. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 2, p. 163-184, 2014.
- SILVA, M. M. Produtividade dos juízes federais: em busca de critérios para a definição de um sistema de avaliação. **Revista Justiça e Educação**, n.32, p. 40-56, 2006.
- SILVESTRE, A. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar editora, 2007.
- Souza, M. C. S.; Schwengber, S. B. Efficiency Estimates for Judicial Services in Brazil: Nonparametric FDH and the Expected Order-M Efficiency Scores for Rio Grande do Sul Courts. Trabalho apresentado no XXXIII **Encontro da ANPEC**, Natal, 2005.
- SVEDAS, A. M. **Morosidade da Justiça: Causas e soluções**. I Concurso Consulex de monografias jurídicas. Brasília: Consulex, 2001.
- VEREECK, L.; MÜHL, M. An economic theory of court delay. **European Journal of Law and Economics**, v.10, n.3, p. 243-268, 2000.
- VIEIRA, L.; COSTA, S. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de juízes como líderes. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 927- 948, 2013.
- VIEIRA, O. V. Supremocracia. **Revista Direito GV**, v. 4, n. 2, p. 441-464, 2008.
- YEUNG, L.; AZEVEDO, P. Além dos "achismos" e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. **Economia Aplicada**, v. 16, n. 4, p. 643-663, 2012.
- YEUNG, L.; AZEVEDO, P. Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). **IMA Journal of Management Mathematics**, v. 22, n. 4, p. 100-118, 2011.