

Magistrados e Tecnologia como Determinantes da Celeridade e da Produtividade Judicial

Tecnologia na Justiça

Esp. Jessica Vitorino Martins – Mestranda em Administração, Universidade Federal de Goiás. E-mail: jessica.vitorino@ufg.br;

Me. Renato Máximo Sátiro – Doutorando em Administração, Universidade Federal de Goiás. E-mail: r.maximo.satiro@hotmail.com; e

Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa – Professor, Instituto Federal Goiano; Professor, Universidade Federal de Goiás. E-mail: marcos.moraes@ifgoiano.edu.br.

RESUMO

Muito se tem discutido acerca dos fatores que fazem com que o Judiciário seja considerado ineficiente. Uma parte destas discussões gira em torno dos aspectos humanos e tecnológicos envolvidos no processo judicial, trazendo à tona debates que buscam averiguar quais fatores poderiam ser considerados como determinantes para o tempo de duração do processo e a quantidade de processos baixados nos Tribunais. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho é discutir as variáveis: a) quantidade magistrados; e b) investimentos em Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) como determinantes para a celeridade na tramitação e efetiva finalização dos processos. Foram colhidos dados oriundos do Relatório Justiça em Números dos anos de 2015 a 2018 dos 27 Tribunais de Justiça brasileiros, em um total de 108 observações. Após o teste e a validação do modelo e dos pressupostos, utilizando-se da técnica da Regressão Linear Múltipla (RLM), foram obtidos os seguintes resultados: A celeridade da tramitação processual não é impactada por nenhuma das duas variáveis relacionada à tecnologia, tampouco pela quantidade de magistrados e sofre impacto negativo – oposto à hipótese levantada no presente estudo – pela quantidade de magistrados face ao contingente populacional. Já a quantidade de processos baixados sofre impacto positivo pelo valor monetário total investido em tecnologia e o quantitativo de magistrados. No entanto, contrariando as hipóteses previstas, o percentual financeiro face ao total orçamentário investido em tecnologia e a quantidade de magistrados face ao contingente populacional impactam negativamente na quantidade de processos baixados.

Palavras-chave: Administração Pública; Administração da Justiça; Desempenho; Magistrados; TIC.

INTRODUÇÃO

Desde o período colonial no Brasil, o judiciário já era apontado como um órgão moroso e pouco eficiente (Sadek, 2004). Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário sentiu um abrupto aumento na demanda dos serviços por ele oferecidos. No entanto, essa significativa alteração não foi acompanhada pela estrutura organizacional dos tribunais,

REALIZAÇÃO



resultando em um aumento na lentidão processual e consequente “crise do judiciário (Sadek, 2004).

Um dos principais problemas relacionados ao Poder Judiciário está ligado à enorme quantidade de processos judiciais em tramitação. Tal problemática é verificada em todas as instâncias e especializações judiciárias (Gomes, Buta, & Nunes, 2019). O cotidiano dos tribunais brasileiros é moldado pelo desequilíbrio estrutural entre o excesso de demandas e a oferta de sentenças (Falcão, 2009).

Na visão de Paulo e Alexandrino (2009) a morosidade dos processos judiciais e a baixa efetividade das decisões proferidas, dentre outros males, retardam o desenvolvimento da sociedade, desestimulam a economia, fomentam a inadimplência, desencadeiam a impunidade e arruinam a crença no regime democrático. O volume exacerbado de demandas e a lentidão em concluí-las fazem com que os custos econômicos e financeiros sejam aumentados, enquanto a sensação de eficiência e, conseqüentemente, de justiça seja extremamente diminuída (Falcão, 2009; Sadek, 2004).

Por se tratar de uma instituição sustentada por recursos públicos, com papel fundamental à sociedade, cada vez mais se fortalece a ideia de que essa instituição deve ser constantemente avaliada, visando, inclusive, sua legitimação e a prestação de contas junto ao Estado e à sociedade como um todo (Sadek, 2004).

No intuito de enfrentar a “crise do judiciário” foi criado, por meio da Emenda Constitucional nº 45, datada de 30 de dezembro de 2004, Conselho Nacional de Justiça (CNJ), um órgão encarregado de “pensar” a gestão do Poder Judiciário (Gomes & Freitas, 2017). O CNJ é o único órgão que não exerce função jurisdicional, cabendo-lhe, nos termos do § 4º do art. 103-B da Carta Magna, o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do descumprimento dos deveres funcionais dos juizes. É composto por 15 (quinze) membros, nomeados pelo Presidente da República, e presidido pelo Ministro do Supremo Tribunal Federal, atuando em todo o território nacional (Brasil, 1988).

Desde sua criação, o CNJ passou a produzir e publicar um relatório denominado “Justiça em Números”, sendo essa a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário, dando publicidade à realidade dos tribunais brasileiros com base em indicadores que se tornaram essenciais no subsídio da gestão judiciária nacional. Para embasar a completa produção desse relatório anual, foi publicada a Resolução nº 76/2009, que dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências.

Conquanto a temática seja comprovadamente relevante e a percepção de morosidade judiciária seja tratada de forma frequente por parte da literatura, os estudos relacionados ao desempenho do Poder Judiciário enquanto prestador de serviços à sociedade não recebeu demasiada atenção na área de pesquisas acadêmicas, haja vista a escassez de levantamentos que analisem e contrastem o desempenho, a produtividade e a eficiência no Judiciário (Christensen & Szmer, 2012; Louro, Santos, & Filho, 2017)

Em sua obra, Abramo (2010) enfatiza a dificuldade de encontrar referências que discorram positivamente acerca da capacidade de o sistema judicial brasileiro prestar o serviço ao qual destina-se. Além disso, “é difundida a percepção de que os aspectos relativos à gestão do judiciário têm merecido pouca atenção dos pesquisadores” (Nogueira, 2011).

REALIZAÇÃO



Ainda na visão de Nogueira, (2011), os problemas relacionados à crise do Judiciário e as iniciativas voltadas ao controle de sua gestão não foram abarcados pelos estudos em Administração Pública, vez que esta área do conhecimento não acumula quantidades significativas de trabalhos que enfatizem o Poder Judiciário e sua gestão.

De maneira mais aprofundada, Gomes & Guimarães (2013) argumentam que apesar do aumento na quantidade de estudos que direcionam para as características quantitativas em relação ao judiciário, nota-se que as abordagens e focos de análises são diferentes. Tal fato demonstra, segundo os autores, um campo em construção que estaria à procura de modelos teóricos e empíricos de análise.

Ao final dos estudos realizados por Sousa e Guimarães (2014), concluiu-se que ainda não parece haver uma solução capaz de transformar o desempenho do Poder Judiciário, elevando-o a padrões superiores.

Neste sentido, o presente trabalho visa responder uma parcela desta lacuna de pesquisa atingindo o objetivo de analisar se o investimento em Tecnologia de Informação e Comunicação por parte dos tribunais e a incidência de maior ou menor quantidade de magistrados – proporcionais ou não à densidade demográfica do estado em que o tribunal está inserido – é relevante na celeridade da tramitação processual, bem como no quantitativo de processos baixados. Para tanto, serão analisados dois grupos de variáveis responsáveis por subsidiar o seguinte questionamento: de que forma as variáveis relacionadas, quais sejam tecnologia e quantidade de magistrados, impactam no tempo de tramitação de um processo?

Dessa forma, são traçados os seguintes objetivos específicos: (a) Analisar a influência das variáveis relativas ao investimento em tecnologia para a quantidade de processos baixados e para o tempo total de tramitação, e; (b) Analisar a influência da quantidade de magistrados para a quantidade de processos baixados e para o tempo total de tramitação.

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PODER JUDICIÁRIO E MOROSIDADE

A organização do Poder Judiciário Nacional se dá por força da Constituição Federal de 1988, mais especificamente em seus artigos 92 a 126¹. A Carta Magna prevê que a Administração Pública é compreendida pela Administração direta, composta por órgãos integrantes dos três poderes que possuem competências específicas, e pela Administração indireta, composta por entidades com personalidade jurídica própria, ora de direito público, ora de direito privado.

A atual estrutura da Administração Pública e do Poder Judiciário se dá em decorrência da redemocratização brasileira, ocorrida em 1980, e a constitucionalização dos direitos e liberdades individuais após uma forte repressão; observa-se que tais fatores aumentaram sobremaneira o rol de direitos existentes, o que por sua vez acabou por trazer uma enorme expansão da demanda por serviços da justiça (Nogueira, 2011).

O Judiciário Brasileiro é dividido em justiça comum e justiça especial. A justiça comum é dividida em primeiro e segundo grau. No primeiro grau da justiça comum estão a Justiça Estadual, a Justiça Federal, a Justiça da União e a Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

¹ Constituição Federal de 1988 – Art. 92 a 126.

No segundo Grau da Justiça Comum estão os Tribunais Estaduais e os Tribunais Regionais Federais. Já a Justiça Especial abarca os tribunais superiores, como o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Superior Tribunal Militar (STM), o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e o Supremo Tribunal Federal (STF), última instância do judiciário brasileiro, responsável por resguardar os dispositivos constitucionais (Brasil, 1988).

Ainda com relação ao Poder Judiciário, a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) lhe confiou um papel até aquele momento nunca previsto em Constituição anterior, outorgando a ele autonomia institucional que lhe garante autonomia administrativa e financeira (Mendes, 2008).

Um marco importante para o fomento da discussão e fortalecimento dos movimentos de questionamento acerca da eficiência do judiciário se deu com a inclusão do princípio da eficiência no rol de princípios constitucionais da Administração Pública (Nogueira, Oliveira, Vasconcelos, & Oliveira, 2012).

Na visão de Paulo e Alexandrino, (2009), é indiscutível a importância da consagração, em favor da sociedade, do direito à razoável duração do processo, dirimindo a demora e as dilações excessivas e indevidas das demandas apreciadas pelo Poder Judiciário e também pela administração pública, nos casos dos processos administrativos.

O aumento na procura pelo Judiciário, decorrente de sua função na sociedade, representa dois aspectos relevantes a serem considerados. Primeiramente, a justiça passa a ser vista como problemática, fazendo jus a sugestões de reformas em sua estrutura por parte da população, dos políticos e dos operadores do direito. Em segundo lugar, a tolerância com a baixa eficiência da administração pública em geral parece diminuir cada vez mais, como mostram as pesquisas de opinião (Aragão, 1997; Sadek, 2004).

De acordo com o último Índice de Confiança na Justiça Brasileira – ICJ Brasil divulgado, referente ao primeiro trimestre de 2017, e realizado com base em respostas de 1.650 pessoas de 8 estados brasileiros menos de um quarto (24%) dos entrevistados declarou confiar ou confiar muito no Poder Judiciário. Este dado representa uma queda de 10 pontos percentuais desde 2013 (34%), deixando o judiciário menos bem avaliado, neste quesito, que a Igreja Católica, redes sociais e emissoras de TV. Dados semelhantes destacam uma má colocação nos quesitos lentidão, tratada por diversos autores ao longo dos anos, custos e dificuldades inerentes ao acesso por parte da população (Brasil, 2017).

Em números, o relatório do ICJ Brasil divulga que 81% dos entrevistados responderam que o Judiciário soluciona as demandas de forma lenta ou muito lenta. Outros 81% mencionaram os altos custos para o ingresso à justiça e 73% declararam como difícil ou muito difícil utilizar a justiça (Brasil, 2017).

Apesar das diversas limitações apontadas, o setor público em nível mundial desempenha um importante papel, vez que administra os recursos disponíveis e contribui para a criação de riqueza. Sua capacidade de desenvolver competências e inovar para melhorar a qualidade dos serviços é, portanto, de extrema importância (Kock & Hauknes, 2005).

REALIZAÇÃO



2. TECNOLOGIA NO JUDICIÁRIO

A tecnologia impacta a sociedade de forma indelével, transformando comportamentos, instituições e, por conseguinte, o sistema jurídico (Amorim & Rodrigues, 2019). Trata-se de uma ferramenta que faz parte do cotidiano das pessoas devendo suas inovações serem incorporadas aos hábitos da sociedade, assim como às rotinas administrativas do Poder Judiciário (Caldas, Diz, & Silva, 2019).

A utilização das novas tecnologias de informação e transmissão de dados mudou não apenas a economia mundial como transformou significativamente a maneira como os indivíduos estabelecem relações jurídicas (Amorim, 2017).

De modo geral, e, no que tange ao judiciário, as inovações tecnológicas auxiliam tanto na eficácia e eficiência da prestação jurisdicional quanto na governança e gestão das práticas judiciárias (Caldas et al., 2019). Assim, a discussão acerca do impacto da implementação da inovação no Poder Judiciário brasileiro é de extrema importância e visa encontrar soluções capazes de corrigir as deficiências do sistema e reformar a percepção da sociedade ante ao funcionamento da justiça (Baptista & Costa, 2019).

Em mesmo sentido, a eficiência judicial deve ser pensada sob a ótica das novas tecnologias, de modo que o planejamento das atividades judiciárias e judiciais seja realizado com controle e publicidade de seus resultados, com indicadores que mensurem o desempenho com metas realistas capazes de delinear as ações da organização e, por conseguinte, da prestação jurisdicional e dos serviços judiciários (Caldas et al., 2019).

A promulgação da Lei nº 11.419/2006 que “dispõe sobre a informatização do processo judicial” impulsionou, por meio do processo eletrônico, a implantação de inovação nos processos judiciais, no intuito de fomentar a eficiência, agilidade e transparência na respectiva tramitação, uma vez que permitiu a prática de atos e o envio de peças processuais pela internet (Baptista & Costa, 2019).

Conquanto a relevância da tecnologia seja indubitável, sua relação com o Direito apresenta alguns conflitos, isso porque o caráter conservador da justiça e a respectiva necessidade de preservação das estruturas sociais contrasta diretamente com as características disruptivas da tecnologia que estimulam mudanças nos padrões de comportamento da sociedade (Amorim, 2017).

Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Portaria nº 47, datada de 04 de abril de 2014, que institui o Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (Caldas et al., 2019), que tem como “objetivo geral promover e acompanhar ações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), bem como apresentar propostas e sugestões para o aprimoramento contínuo da gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário”(Portaria n. 47, 2014).

O investimento em tecnologia é uma das principais medidas utilizadas por tribunais de justiça sobrecarregados para dar vazão à carga de trabalho, acelerar o trâmite processual, tornar mais eficiente a comunicação entre as unidades judiciais e criar melhores condições de trabalho aos magistrados e servidores (Alves & Gomes, 2017; Gomes et al., 2019). Para Amorim e Rodrigues (2019), é indispensável aproveitar os meios tecnológicos mais avançados para a solução de conflitos, sem sobrecarregar a atividade judicial.

REALIZAÇÃO



Apesar da importância da inovação no contexto de gestão e administração pública, estudos relacionados ao tema são escassos (Baptista & Costa, 2019). Além disso, para Castro e Guimarães (2019), ainda não é possível compreender a razão de organizações com estruturas, regras e valores institucionais tão semelhantes possuírem trajetórias de inovação tão discrepantes. Na visão dos autores, uma possível resposta estaria vinculada à cultura do ambiente organizacional e institucional que permeia a tomada de decisão, incluindo a implantação de inovações tecnológicas.

Em sua obra estruturada como revisão sistemática, Vries, Bekkers e Tummers (2016) constataram que em mais da metade dos estudos que tratam de inovação no setor público foi usado o método qualitativo, por meio de entrevistas e grupos focais. O método quantitativo, e, principalmente, o método misto foram menos comuns. Verificou-se, ainda, que a inovação é pouco conceituada e sua análise é direcionada às atividades administrativas realizadas internamente. Além disso, os resultados das medidas inovadoras implantadas não são frequentemente relatados, limitando o conhecimento sobre os efeitos da inovação (Vries et al., 2016).

Em mesmo sentido, Louro, Santos e Filho (2017) enfatizam serem raros os estudos teóricos e empíricos encontrados na literatura brasileira que avaliem o desempenho do judiciário, mesmo se tratando de uma temática relevante na visão dos gestores públicos e pesquisadores.

Louro, Santos e Filho (2017), utilizando-se da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, avaliou, com base no Relatório Justiça em Números, o investimento em tecnologia, em capital humano próprio e capital humano terceirizado entre os anos de 2009 a 2015, e constatou que o investimento em tecnologia tem efeito positivo e direto na produtividade dos tribunais de justiça brasileiro.

Por outro lado, o estudo realizado por Alves & Gomes (2017) buscou correlacionar o investimento em tecnologias da informação e comunicação (TICs) e a produtividade de tribunais estaduais brasileiros. O resultado obtido, no entanto, rejeitou a hipótese inicial, vez que constatou que “a relação observada no estudo foi inversa, ou seja, o investimento em TICs modera negativamente a relação entre acervo e produtividade” (Alves & Gomes, 2017, p. 10).

Partindo se deste arcabouço teórico formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: *O valor monetário total investido em tecnologia impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.*

Hipótese 2: *O valor monetário total em tecnologia impacta positivamente na quantidade de processos baixados.*

Hipótese 3: *O percentual financeiro face ao total orçamentário investido em tecnologia impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.*

Hipótese 4: *O percentual financeiro face ao total orçamentário investido em tecnologia impacta positivamente na quantidade de processos baixados.*

REALIZAÇÃO

3. QUANTIDADE DE MAGISTRADOS

Um dos problemas centrais do Poder Judiciário brasileiro é a ineficiência operacional, decorrente da quantidade de processos judiciais em tramitação, associada à incapacidade dos tribunais lhes darem vazão, resultando no congestionamento judicial, mensurado pelo Conselho Nacional de Justiça como o resultado do percentual de processos ajuizados e aguardando julgamento em relação ao total de processos tramitados em determinado período (Gomes et al., 2019).

Acerca desse tema, foram colhidos os seguintes dados do Relatório Justiça em Números de 2019, que se refere a 2018:

o Poder Judiciário finalizou o ano de 2018 com 78,7 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva. Desses, 14,1 milhões, ou seja, 17,9%, estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura. Dessa forma, desconsiderados tais processos, tem-se que, em andamento, ao final do ano de 2018, existiam 64,6 milhões ações judiciais (CNJ, 2019, p. 80).

Além disso, para suprir toda a demanda já existente, mantendo a produtividade dos magistrados e servidores, seria necessário que a Justiça Estadual, por exemplo, funcionasse sem receber nenhum caso novo por mais 2 anos e 10 meses, seguida pela Justiça Federal que laboraria por 2 anos e 4 meses (CNJ, 2019).

Ainda, com base nos dados disponibilizados pelo CNJ, o Poder Judiciário tem uma despesa total anual de aproximadamente 94 bilhões de reais. De toda a despesa total, um percentual de 90,8% é destinado ao pagamento de recursos humanos e apenas 9,2% à denominada “outras despesas”. Deste último percentual, 26,6% é dispendido com informática (CNJ, 2019).

No que diz respeito à força de trabalho, o Judiciário brasileiro conta com 18.141 magistrados, 272.138 servidores (incluídos os efetivos, cedidos/requisitados e aqueles sem vínculo efetivo) e 159.896 auxiliares (CNJ, 2019).

Conquanto o desempenho do poder judiciário seja uma temática de grande valor no estudo da problemática envolvendo sua morosidade e lentidão, o judiciário tem recebido pouca atenção nos estudos da área de administração pública (Nogueira, 2011). Inclusive, em levantamento dos principais periódicos brasileiros nessa área, de 1995 a 2008, o citado autor constatou que apenas 0,8% dos estudos publicados no âmbito da Administração Pública brasileira eram nitidamente direcionados ao judiciário. Em estudos prioritariamente voltados para o desempenho judicial, as áreas com maior publicação e que mais se destacam na literatura internacional são economia e direito (Gomes et al., 2019).

Um dos fatores centrais que influencia diretamente no desempenho do poder judiciário está ligado ao desempenho dos magistrados em suas funções individuais. Isso porque os juízes são quem determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção jurisdicional. (Gomes & Guimarães, 2013).

REALIZAÇÃO



Relacionado a este tema, Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011), concluíram, em estudo sobre o desempenho de juízes na Alemanha, que a idade de um juiz tem efeito negativo sobre a sua produtividade, no entanto, essa mesma variável tende a afetar positivamente a qualidade das decisões proferidas.

Já na visão de Vieira e Costa (2013), na percepção de juízes, a ênfase maior está nas características do contexto de trabalho, como a carga de trabalho, a equipe de suporte disponível e o uso de novas tecnologias.

A pesquisa desenvolvida por Castro, (2011) analisou o desempenho da Justiça Estadual em primeiro grau baseado em informações no nível da serventia judicial e concluiu que a) a ineficiência é reduzida na presença de um juiz titular da vara; b) quanto maior a proporção de juízes “respondendo pelo juízo”, maior a ineficiência; c) juízes não titulares não têm o mesmo incentivo para gerar resultados comparados aos juízes titulares; d) o percentual de servidores concursados parece não ter impacto na eficiência.

Em direção antagônica, a pesquisa realizada por Louro, Santos e Filho (2017), que contrasta variáveis disponíveis no Relatório Justiça em Números face à produtividade dos tribunais brasileiros, identificou que tanto a quantidade de mão de obra própria, incluído magistrados e servidores efetivos e comissionados, quanto a mão de obra de funcionários terceirizados impactam diretamente e positivamente na produtividade. Além disso, constatou que a quantidade de mão de obra própria tem um efeito positivo superior àquele resultante da quantidade de mão de obra terceirizada.

Em estudo realizado por Gomes e Freitas (2017), que buscou correlacionar demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal do Brasil, identificou-se a ausência de correlação entre a demanda de varas e a quantidade de juízes, ou seja, na visão dos autores, os juízes não vêm sendo alocados em varas com maior volume de trabalho. Além disso, foi observada uma correlação positiva entre a demanda e o desempenho da vara e correlação negativa entre a quantidade de processos julgados e quantidade de audiências realizadas.

Ainda foi detectada uma correlação negativa entre a quantidade de juízes e a produtividade das varas, o que significa dizer que o desempenho individual do magistrado cai conforme o número de juízes aumenta dentro da vara, coadunando, portanto com o estudo de(Castro, 2011).

Na obra de Gomes et al., (2019), que relacionou a demanda do Poder Judiciário e sua respectiva força de trabalho durante os anos de 2009 a 2016, os autores relatam resultados que comprovam que enquanto a força de trabalho absoluta está positivamente correlacionada com a carga de trabalho e a taxa de congestionamento das justiças, a força de trabalho proporcional, ou seja, aquela considerada a cada 100 mil habitantes, correlaciona negativamente com essas mesmo variáveis. Para os autores, o resultado evidencia que apesar da maior quantidade de pessoal, as maiores justiças são tradicionalmente as mais congestionadas (Gomes et al., 2019).

Nesta perspectiva, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5: *A quantidade de magistrados impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.*

REALIZAÇÃO



Hipótese 6: A quantidade de magistrados impacta positivamente na quantidade de processos baixados.

Hipótese 7: A quantidade de magistrados face ao contingente populacional impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.

Hipótese 8: A quantidade de magistrados face ao contingente populacional impacta positivamente na quantidade de processos.

4. MÉTODO

Nesta seção serão detalhados os aspectos metodológicos relacionados à confecção da pesquisa e estruturação do estudo, detalhando o procedimento estatístico utilizado para desenvolver as hipóteses apresentadas e defini-las como suportadas ou não suportadas. Além disso, será descrita a Regressão Linear Múltipla (RLM) assim como os métodos e modelos de estimação.

O método utilizado na presente pesquisa será o método quantitativo, já que o estudo tem como finalidade avaliar o desempenho do Poder Judiciário por meio de dados numéricos. É possível classificá-la, ainda, como explicativa, já que será introduzido no desenvolvimento a análise de hipóteses e o fomento de questionamentos acerca dos resultados encontrados.

4.1. REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA (RLM)

Dentre todas as técnicas disponíveis, a análise de regressão é uma das mais aplicadas na academia por pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009). É também uma das mais conhecidas (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009).

Segundo Hair et al., 2009, a RLM é a técnica apropriada quando o objetivo da pesquisa envolve uma única variável dependente métrica; sendo esta variável relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas. O objetivo da análise de RLM é prever mudanças na variável dependente, tomando como base mudanças nas variáveis independentes. Frequentemente este objetivo é alcançado por meio da estatística dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

Dito de outro modo, a análise de regressão múltipla objetiva utilizar as variáveis independentes que possuam valores conhecidos para prever os valores da variável dependente selecionada pelo pesquisador, descrevendo as relações existentes entre as diferentes variáveis (Fávero et al., 2009).

Para a coleta dos dados apresentados, foram utilizados os relatórios produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça nos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018, referentes a 27 (vinte e sete) tribunais de justiça estaduais, os quais encontram-se disponíveis para consulta no próprio site do órgão.

As variáveis utilizadas no embasamento da pesquisa estão abaixo relacionadas e são previstas, em sua maioria, pela Resolução nº 76 de 12 de maio de 2009. No entanto, algumas delas não constam na citada resolução, vez que foram criadas após sua publicação.

REALIZAÇÃO



Tabela 1: Descrição das variáveis explicativas utilizadas

Sigla	Significado/Conceito
tptotm	Tempo médio de tramitação dos processos
target.tbaix	Total de processos baixados
dinf3	Despesa total com tecnologia da informação e comunicação no Judiciário
inf1	Despesa com tecnologia em relação à despesa total da justiça
mag	Quantidade de magistrados
f2	Quantidade de magistrados por 100.000 (cem mil) habitantes

Fonte: elaborado pelos autores

As variáveis foram comparadas uma a uma de forma a avaliar: 1) o impacto que os gastos com tecnologia por parte dos tribunais têm no tempo médio do processo e no total de processos baixados ano a ano e; 2) de que forma o quantitativo de magistrados influencia no tempo de duração do processo e no total de processos baixados.

Seguindo orientação de Gomes, Alves e Silva (2018), as variáveis explicativas foram divididas pelo quantitativo de magistrados de modo a evitar discrepâncias em relação aos diferentes portes dos tribunais, uma vez que, segundo os autores, a amostra consiste em tribunais heterogêneos. Tal técnica foi utilizada no presente trabalho, resultando em números que serão descritos na seção de Resultados relativos às estatísticas descritivas.

A aplicação das técnicas estatísticas foi feita com o auxílio de dois softwares gratuitos: O *software* R, utilizando de sua interface R-Studio, versão 3.4.1 (2017-06-30), sendo utilizado ainda o *software* Gretl em sua versão gretl 1.9.14.

5. RESULTADOS

5.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

A estatística descritiva permite que o pesquisador explore as características básicas da amostra, levando a uma compreensão do comportamento dos dados; propicia-se, deste modo, a identificação de tendências, variabilidade e valores atípicos (Fávero et al., 2009).

Tabela 2: Estatísticas descritivas das variáveis

	<i>tptotm</i>	<i>target.tbaix</i>	<i>dinf3</i>	<i>inf1</i>	<i>mag</i>	<i>f2</i>
Média	925,32	1864,09	96968,85	0,02	429,22	6,46
Mediana	839,79	1899,44	85044,41	0,02	310,50	6,51
Desvio padrão	396,82	374,99	64598,07	0,01	473,87	1,91
Intervalo	2050,00	2167,35	308082,31	0,06	2543,00	8,46

REALIZAÇÃO



Mínimo	111,00	964,77	568,75	0,00	38,00	3,64
Máximo	2161,00	3132,12	308651,06	0,06	2581,00	12,10
Dados faltantes	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: elaborado pelos autores

A Tabela 2 refere-se às estatísticas descritivas da variável dependente e das variáveis independentes. Observa-se que o tempo médio de tramitação do processo assume valores desde 111 dias a 2161 dias, sendo o valor máximo mais de 19 vezes o valor mínimo. Tal fato demonstra a grande variabilidade de tempos médios de tramitação dos processos entre os diferentes tribunais analisados.

Do mesmo modo, observa-se que a quantidade de processos baixados assume valores entre 964,77 e 3132,12 milhões de processos, demonstrando, novamente a grande variabilidade existente entre os tribunais objeto da presente pesquisa. Tal variabilidade pode indicar a existência de um ou mais fatores que expliquem a discrepância encontrada, além do fato de haver uma diferença natural entre os três portes de Tribunais.

Tabela 3: Matriz de correlação

	<i>tptotm</i>	<i>target.tbaix</i>	<i>dinf3</i>	<i>inf1</i>	<i>Mag</i>	<i>f2</i>
<i>tptotm</i>	1					
<i>target.tbaix</i>	0,1862	1				
<i>dinf3</i>	0,03036	0,085306	1			
<i>inf1</i>	0,155483	0,083839	0,917191	1		
<i>mag</i>	-0,00686	0,359154	0,130732	0,123153	1	
<i>f2</i>	-0,48395	-0,56775	0,13999	-0,02846	-0,21995	1

Fonte: elaborado pelos autores

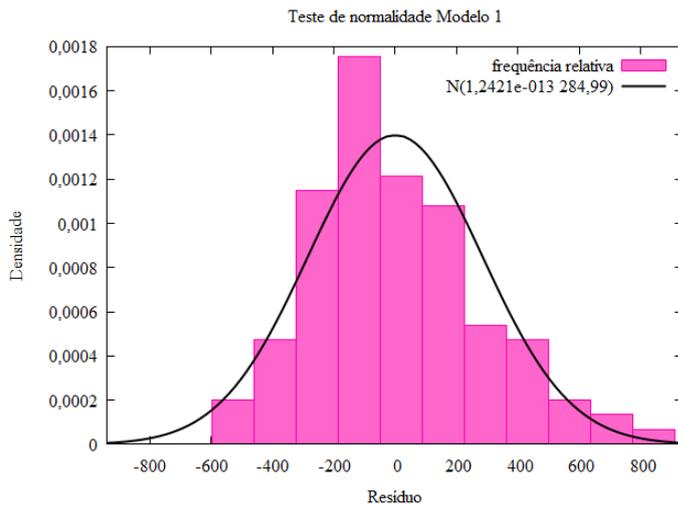
A matriz de correlação, apresentada pela Tabela 03, demonstra a medida do relacionamento entre as variáveis tomadas duas a duas. Observa-se, entre as variáveis *dinf3* e *inf1*, uma correlação acima de 0,9 e duas correlações acima de 0,4.

5.2. ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS

Quando da confecção de um modelo de Regressão Linear Múltiplo, há que se considerar o teste dos pressupostos do modelo (Baigorri, 2014). Para tanto, foi realizado o teste de Jarque Bera com o intuito de verificar se a distribuição dos erros segue o formato de uma distribuição

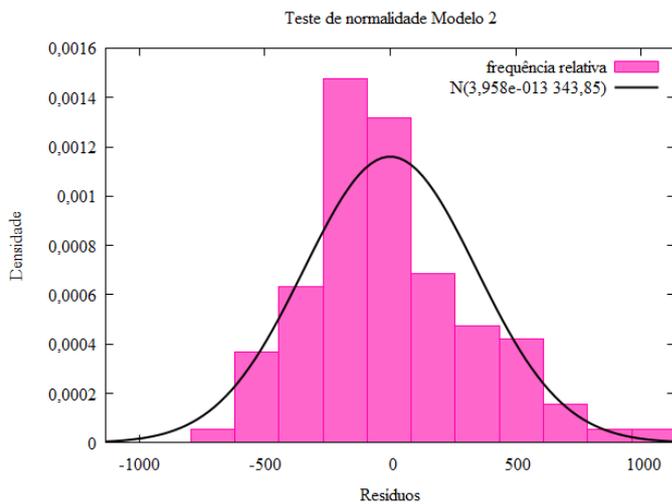
normal. Tal teste compara o formato da distribuição dos erros com o formato da distribuição de uma curva normal (Baigorri, 2014).

Figura 1: Normalidade Modelo 1



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 2: Normalidade Modelo 2



Fonte: elaborado pelos autores

REALIZAÇÃO

Conforme se pode inferir pelos formatos apresentados pelas Figuras 1 e 2 (com a confirmação realizada a partir do teste Jarque-Bera), a distribuição dos resíduos dos dois modelos confeccionados no presente trabalho não apresenta normalidade.

O segundo pressuposto relativo ao modelo de RLM diz respeito à correlação que os termos de erro podem apresentar com uma ou mais variáveis explicativas. No caso de essa correlação existir, considera-se que cada termo de erro não possui a mesma probabilidade de assumir valores positivos ou negativos, gerando, deste modo, o problema da heterocedasticidade dos resíduos (FÁVERO et al., 2009).

No intuito de realizar a operacionalização do teste relativo à homocedasticidade dos resíduos, foi realizado teste de White. O p-valor obtido em ambos os modelos (p-valor: 0,000911 e 0,001652) permite concluir pela não rejeição da hipótese de que os resíduos são não homocedásticos, não atendendo ao pressuposto em questão.

O terceiro pressuposto a ser observado diz respeito ao VIF (*Variance Influence Factor*) diz respeito ao problema da multicolinearidade. Quando da inclusão de múltiplas variáveis explicativas, há que se observar a correlação destas variáveis, para que duas ou mais destas não sejam altamente correlacionadas. Observa-se nos dois modelos em questão, estatísticas VIF de magnitude entre 1,09 a 7,80, atendendo ao pressuposto em questão.

Tabela 4: Análise dos Pressupostos

Pressupostos	Teste	Estatística	Modelo 1	Estatística 2	Modelo 2
Distribuição normal dos resíduos	Teste de Jarque Bara	0,00899	Não atendido	0,01361	Não atendido
Homocedasticidade	Teste de White	0,000911	Atendido	0,001652	Não atendido
Ausência de multicolinearidade	VIF (<i>Variance Influence Factor</i>)		1,09 a 7,80	1,09 a 7,80	Atendido

Fonte: elaborado pelos autores

5.3. RESULTADOS DA REGRESSÃO: SIGNIFICÂNCIA DO MODELO E VARIÁVEIS EXPLICATIVAS

A Tabela 5 mostra os resultados da Regressão Múltipla para o modelo com a variável dependente “quantidade de processos”. Observa-se que todas as variáveis se mostraram estatisticamente significativas, de forma que “dinf3” e “mag” têm relação linear positiva com a quantidade de processo baixados, enquanto “infl1” e “f2” têm relação linear negativa com a quantidade de processos baixados.

Tal resultado demonstra que as variáveis significativas impactam a variável dependente. Ou seja, todas as variáveis descritas representam fatores que podem explicar uma parcela da variação na produtividade dos tribunais, seja ela de modo positivo ou de modo negativo. Neste

sentido, observa-se que o modelo possui coeficiente de determinação de aproximadamente 42%. Dito de outro modo, o modelo consegue explicar 42% da variação na quantidade de processos baixados entre os tribunais analisados.

Tabela 5: Resultados da Regressão para quantidade de processos

Modelo 1: MQO, usando as observações 1-108

Variável dependente: target.tbaix

	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>razão-t</i>	<i>p-valor</i>	
const	2604,72	130,688	19,93	3,95e-037	***
dinf3	0,00405298	0,00119180	3,401	0,0010	***
infl	-17475,2	5887,10	-2,968	0,0037	***
mag	0,159310	0,0607521	2,622	0,0101	**
f2	-125,039	16,4112	-7,619	1,29e-011	***
R-quadrado	0,443984	R-quadrado ajustado	0,422391		
F(4, 103)	20,56158	P-valor(F)	1,78e-12		

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 6: Resultados da Regressão para o tempo médio de tramitação

Modelo 2: MQO, usando as observações 1-108

Variável dependente: tptotm

	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>razão-t</i>	<i>p-valor</i>	
const	1488,21	157,676	9,438	1,31e-015	***
dinf3	-0,00120355	0,00143792	-0,8370	0,4045	
infl	10405,7	7102,86	1,465	0,1460	
mag	-0,106559	0,0732982	-1,454	0,1491	
f2	-98,4503	19,8003	-4,972	2,65e-06	***
R-quadrado	0,277208	R-quadrado ajustado	0,249139		
F(4, 103)	29,875749	P-valor(F)	8,38e-07		

Fonte: elaborado pelos autores

REALIZAÇÃO

A Tabela 6 traz os resultados da Regressão Múltipla para o modelo com variável dependente “tempo do processo”. Observa-se que nenhuma variável se revelou significativa à exceção da variável “f2” que apresenta uma relação linear negativa com o tempo médio de tramitação dos processos.

Tal resultado demonstra que a variável significativa F2 impacta a variação observada na celeridade da tramitação processual. Observa-se que o coeficiente de explicação do modelo é da ordem de aproximadamente 25%, ou seja, o modelo consegue explicar 25% da variação do tempo médio de tramitação dos processos.

Tabela 7: Resultados dos testes de hipóteses

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	O valor monetário total investido em tecnologia impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.	Não suportada Não significativa
H2	O valor monetário total investido em tecnologia impacta positivamente na quantidade de processos baixados.	Suportada Significante
H3	O percentual financeiro face ao total orçamentário investido em tecnologia impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.	Não suportada Não significativa
H4	O percentual financeiro face ao total orçamentário investido em tecnologia impacta positivamente na quantidade de processos baixados.	Não suportada Significativamente inversa
H5	A quantidade de magistrados impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.	Não suportada Não significativa
H6	A quantidade de magistrados impacta positivamente na quantidade de processos baixados.	Suportada Significante
H7	A quantidade de magistrados face ao contingente populacional impacta positivamente na celeridade da tramitação processual.	Não suportada Significativamente inversa
H8	A quantidade de magistrados face ao contingente populacional impacta positivamente na quantidade de processos baixados.	Não suportada Significativamente inversa

Fonte: elaborado pelos autores

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise dos resultados, conclui-se que a celeridade da tramitação processual, representada pela variável “tptotm”, não é impactada pelo valor investido em tecnologia, seja

REALIZAÇÃO

ele de maneira geral (Hipótese 1) ou relativa (Hipótese 3), tampouco pela quantidade de magistrados (Hipótese 5) abarcada pelos tribunais objetos do presente estudo.

Já a quantidade de magistrados face ao contingente populacional (f2) impacta na celeridade da tramitação processual (tptotm) de forma negativa, contrariando a hipótese apresentada no presente estudo (Hipótese 7).

Em contrapartida, confirmando as hipóteses previstas, tanto o valor monetário total investido em tecnologia (dinf3), quanto o quantitativo de magistrados (mag) impactam positivamente na totalidade de processos baixados (Hipóteses 2 e 6).

Já o percentual financeiro face ao total orçamentário investido em tecnologia (inf1) e a quantidade de magistrados face ao contingente populacional (f2) impactam de forma negativa na totalidade de processos baixados, opondo-se ao previsto quando da elaboração das hipóteses (Hipóteses 4 e 8).

Exclusivamente no que se refere ao investimento em tecnologia, incluindo ambas as variáveis que o abarcam, quais sejam “dinf3” e “inf1”, foram encontrados três resultados distintos. O primeiro deles indica uma ausência de impacto, seja ele positivo ou negativo, e está relacionado à celeridade da tramitação do processo. Em outras palavras, o estudo identificou que nenhuma das variáveis relacionadas ao investimento em tecnologia impacta na agilidade com que o processo tramita dentro de um Tribunal brasileiro. Esse resultado coaduna parcialmente com as conclusões obtidas por Alves e Gomes (2017).

Em estudo semelhante, que avaliou o investimento em tecnologia e o acervo de processos pendentes e a produtividade do tribunal, os autores apontam duas possíveis razões para a moderação negativa entre as variáveis analisadas. A primeira delas se deve ao fato de que os servidores e demais usuários da justiça levam, naturalmente, algum tempo para se habituarem às novas tecnologias, ferramentas e processos de trabalho, levando os estudiosos a crerem que, futuramente, após este processo de aprendizagem, a hipótese se confirmará (Alves & Gomes, 2017). Outra possível razão apontada, que coaduna igualmente com o resultado da hipótese 4, refere-se ao fato de que o investimento em tecnologia da informação e comunicação “acelerem consideravelmente a agilidade nos processos meio, mas esta produtividade é limitada pela capacidade de resposta dos juízes no tribunal, podendo implicar um efeito negativo sobre a produtividade” (Alves & Gomes, 2017 p. 8).

O resultado apontado na hipótese 5 pode representar a burocracia do Poder Judiciário, visto que a tramitação processual está vinculada aos prazos e procedimentos previstos na legislação vigente, não cabendo exclusivamente ao magistrado ou ao corpo de servidores que o assessoram a capacidade total de acelerá-lo. No que se refere à hipótese 6, o resultado iguala-se àquele obtido na pesquisa de Louro, Santos e Filho (2017).

Com relação à quantidade de magistrados face ao contingente populacional, tratada nas hipóteses 7 e 8, os resultados encontrados, que resumem-se numa relação significativamente inversa à proposta inicial, assemelham-se à conclusão obtida na pesquisa de (Castro, 2011) que constatou que quanto mais juízes respondem por determinado juízo maior a ineficiência.

Gomes e Freitas (2017) obtiveram resultado semelhante e, na visão dos autores, uma possível explicação para esse fenômeno é o fato de que “juízes mais antigos tendem a desacelerar o ritmo de produção quando novos juízes chegam à unidade”(Gomes & Freitas, 2017, p. 579).

REALIZAÇÃO



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Constituição Federal da República (1988) promoveu um significativo reconhecimento e ampliação de direitos de primeira, segunda e terceira geração, resultando no aumento do acesso à justiça, multiplicação do número de varas e comarcas e implantação do sistema de processo judicial eletrônico (Baptista, Rodrigues, & Costa, 2019).

Uma das consequências dessas mudanças é o que atualmente a doutrina nomeou como “crise” do Poder Judiciário, evidenciada pela morosidade e dificuldade dos tribunais em dar vazão às demandas a eles direcionadas, comprometendo a eficácia do sistema judicial brasileiro (Sadek, 2004), uma vez que seu desempenho depende crucialmente da capacidade dos tribunais em solucionar os casos de maneira imediata (Dimitrova-Grajzl, Grajzl, Sustersic, & Zajc, 2012).

Inclusive, é possível concluir, sob uma ótica mais ampla, que a lentidão e a ineficiência do judiciário ultrapassam os limites da esfera pública e interferem nas relações da sociedade e na condição econômico-social do país, haja vista que a deficiência judicial desencoraja o investimento de capital estrangeiro (Peyrache & Zago, 2016).

Diante desse cenário, na tentativa de reduzir o congestionamento enfrentado pelo sistema, diversas medidas de reorganização, reestruturação e inovação foram propostas e aplicadas. Um exemplo que ilustra de forma clara os objetivos do Estado é a criação do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que ocorre desde 1996 e promove o fomento e a análise de iniciativas de inovação no setor público (Camões, Severo, & Cavalcante, 2017).

Outros exemplos são a criação do Conselho Nacional de Justiça, com seus desmembramentos legais e operacionais, a implantação e ampliação do Processo Judicial Eletrônico, desenvolvimento em Tecnologia da Informação e Comunicação, contratação de pessoal como juízes e assistentes administrativos e a busca por mecanismos alternativos de resolução de conflitos.

É importante evidenciar que o Poder Judiciário brasileiro está submetido à legislação vigente. Dessa forma, a efetiva aplicabilidade de medidas e procedimentos, por mais inovadores que sejam, restringem-se às rotinas administrativas e internas, estando os gestores e os órgãos aprisionados à normatização específica. Outro fator limitador da eficiência pública vincula-se à sua estrutura organizacional e de pessoal, de forma que Medeiros (2006) define o sistema judicial como “pouco ou rudimentarmente aparelhado”, com “instrumentos e procedimentos ultrapassados e, muitas vezes, inadequados” (Medeiros, 2006, p. 63).

Em mesmo sentido, Cardoso Jr (2014) elenca os principais traços históricos da Administração Pública brasileira, sendo eles: patrimonialismo, paternalismo, personalismo, clientelismo; excesso de formalismo e isolamento burocrático das organizações; modernização conservadora; fragilidade da gestão pública em áreas de contato direto com a população; alta centralização burocrática; muita imitação de fórmulas e reformas estrangeiras; déficit democrático nos processos decisórios de alto interesse da nação; paralisia ou inércia decisória.

Esses fatores organizacionais e históricos podem ser os responsáveis, inclusive, pela dissonância entre os resultados obtidos quando da implantação de inovações, sejam elas de natureza tecnológica ou estrutural e, ainda, podem estar vinculados ao fato de que os efeitos da tecnologia e do aumento de mão de obra enquanto medidas inovadoras tratadas no presente

REALIZAÇÃO



trabalho sejam exponencialmente diminuídas quando comparados, por exemplo, com os resultados obtidos na iniciativa privada.

Finalizada a análise quantitativa, nota-se que os resultados foram complementares, de forma que é possível perceber com clareza a problemática do judiciário, embasada, principalmente, pela sua morosidade, e a comprovada necessidade de adotar medidas que minimizem esses efeitos. No entanto, conquanto a doutrina e os próprios gestores públicos nos deem um direcionamento de que a solução almejada está vinculada à inovação em tecnologia e mão de obra qualificada, haja vista o fomento às medidas nesse sentido, não foi possível constatar um padrão quantitativo que embase tal relação.

Dessa forma, aos estudos ulteriores sugere-se a análise das razões encobertas, até o presente momento, que justifiquem por qual(is) motivo(s) o investimento em tecnologia e o aumento da força de trabalho não impactam por completo na celeridade processual e no quantitativo de processos baixados, haja vista serem essas as variáveis mais valoradas pela doutrina na tentativa de solucionar a questão da ineficiência do poder judiciário brasileiro.

Sugerem-se, ainda, que essas análises sejam principalmente quantitativas, com métodos de mediação e moderação, no intuito de verificar as variáveis que possam interferir nessa relação e impactar os resultados dos métodos de regressão até então utilizados. Já no campo de pesquisas qualitativas, a necessidade é de buscar meios que possam responder aos questionamentos e dúvidas que porventura não possam ser sanadas com as técnicas estatísticas utilizadas.

Por fim, conclui-se que a questão do desempenho no Judiciário ainda permanece em aberta, haja vista que, apesar dos esforços realizados e do avanço verificado no campo de pesquisas relacionado à Administração da Justiça, ainda há um campo enorme de pesquisa a ser explorado. A presente análise e as conclusões advindas desses estudos podem auxiliar na tentativa de investigar, analisar e entender o Judiciário, com vistas a proporcionar importantes e necessárias melhorias na prestação de um serviço essencial ao Estado Democrático de Direito, qual seja, a distribuição de Justiça.

AGRADECIMENTOS

Renato Máximo Sátiro agradece a bolsa CAPES. Marcos de Moraes Sousa agradece a projeto CNPq (404709/2018-4).

REALIZAÇÃO



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramo, C. W. (2010). Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. *Revista Direito GV*, 6(2), 423–442. <https://doi.org/10.1590/s1808-24322010000200004>
- Alves, S. T. de J., & Gomes, A. de O. (2017). Relação entre investimento em tecnologias, força de trabalho e desempenho em tribunais estaduais do Brasil. *XX SemeAd Seminários Em Administração*, 0–16.
- Amorim, F. S. T. de. (2017). A resolução online de litígios (ODR) de baixa intensidade: perspectivas para a ordem jurídica brasileira. *Pensar - Revista de Ciências Jurídicas*, 22(02), 514–539. <https://doi.org/10.5020/2317-2150.2017.5397>
- Amorim, F. S. T. de, & Rodrigues, R. S. (2019). a Resolução Online De Litígios (Odr) Na Administração Pública: O Uso Da Tecnologia Como Estímulo À Transparência. *Revista Direito, Estado e Sociedade*, (54), 171–204. <https://doi.org/10.17808/des.54.799>
- Aragão, C. V. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista Do Serviço Público*, 48(3), 104–132. Retrieved from http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1334/1/1997_vol.48%2Cn.3_Aragão.pdf
- Backes-Gellner, U., Schneider, M. R., & Veen, S. (2011). Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: Conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, 32(8), 1103–1121. <https://doi.org/10.1177/0170840611416746>
- Baigorri, M. C. (2014). *Securitização de recebíveis e risk taking das instituições financeiras: Evidências do mercado brasileiro*. Universidade de Brasília.
- Baptista, I. De, Rodrigues, L. C., & Costa, P. R. da. (2019). Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 271–293. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1365>
- Baptista, I., & Costa, P. R. (2019). O impacto da inovação no Poder Judiciário: um ensaio teórico. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), 12445–12465. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n8-087>
- Brasil. (1988). Constituição Federal. In *Constituição da República Federativa do Brasil*.
- Brasil, I. (2017). Relatório ICJ Brasil. *FGV Direito SP*, 32. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10438/19034>
- Caldas, R. C. da S. G., Diz, J. B. M., & Silva, A. D. F. da. (2019). Governança e as novas tecnologias: A sustentabilidade na gestão administrativa do Poder Judiciário. *Revista Jurídica*, 01(54), 364–394. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.7841144>
- Camões, M. R. de S., Severo, W. da R., & Cavalcante, P. (2017). Inovação na Gestão Pública Federal: 20 anos do Prêmio Inovação. In *Inovação no setor público - teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 95–117).
- Cardoso Jr, J. C. (2014). Planejamento governamental, orçamentação e administração pública no Brasil: alavancas para o desenvolvimento sustentável. *Revista Brasileira de Administração Política*, 7(1), 79–104. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

REALIZAÇÃO



- Castro, A. S. de. (2011). Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*.
- Castro, M. P., & Guimarães, T. A. (2019). Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 173–184. <https://doi.org/10.1590/1679-395167960>
- Christensen, R. K., & Szmer, J. (2012). Examining the efficiency of the U.S. courts of appeals: Pathologies and prescriptions. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2011.12.004>
- CNJ. (2019). Justiça em Números 2019. In *Conselho Nacional de Justiça* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.I26.1.78>
- Dimitrova-Grajzl, V., Grajzl, P., Sustersic, J., & Zajc, K. (2012). Court output, judicial staffing, and the demand for court services: Evidence from Slovenian courts of first instance. *International Review of Law and Economics*, 32(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2011.12.006>
- Falcão, J. (2009). O Judiciário segundo os brasileiros. In *Transformações do Estado e do Direito: novos rumos para o Poder Judiciário* (p. 16). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*.
- Gomes, A. (UnB), Alves, S. T. de J., & Silva, J. T. (2018). Relação entre Investimento em Tecnologia e Produtividade de Tribunais no Brasil. *Relação Entre Investimento Em Tecnologia e Produtividade de Tribunais No Brasil*, 1–14.
- Gomes, A. D. O., Buta, B. O., & Nunes, R. R. (2019). Relação entre demanda judicial e força de trabalho nas Justiças Estaduais no Brasil. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 24(78), 1–14. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v24n78.72978>
- Gomes, A. de O., & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administracao Publica*, 47(2), 379–401. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200005>
- Gomes, A. O., & Freitas, M. E. M. de. (2017). Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Revista Direito GV*, 13(2), 567–585. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201722>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*. Hair, Black, Babin, Anderson.pdf (Seventh Ed).
- Kock, P., & Hauknes, J. (2005). On innovation in the public sector - today and beyond. In *Medical Care* (Vol. 16). <https://doi.org/10.4324/9780429315206-12>
- Louro, A. C., Santos, W. R., & Filho, H. Z. (2017). Productivity antecedents of Brazilian courts of justice: Evidence from Justiça em números. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(4), 1–18. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170032>
- Medeiros, M. J. S. P. de. (2006). Inovações na administração e funcionamento da justiça federal - um novo juiz para um novo Poder. *Revista CEJ*, 1(33), 62–71.
- Mendes, G. (2008). *Os Novos Desafios da Jurisdição Constitucional no Século XXI: A*

REALIZAÇÃO



Perspectiva Brasileira. 1991, 1–10.

- Nogueira, J. M. M. (2011). A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da Administração Pública brasileira. *REVISTA ELETRÔNICA DÍKE, 1(1)*, 1–17.
- Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M. de, Vasconcelos, A. P. de, & Oliveira, L. G. L. (2012). Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública, 46(5)*, 1317–1340. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500007>
- Paulo, V., & Alexandrino, M. (2009). *Direito Administrativo Descomplicado*.
- Peyrache, A., & Zago, A. (2016). Large courts, small justice!: The inefficiency and the optimal structure of the Italian justice sector. *Omega (United Kingdom), 64*, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.11.002>
- Portaria n. 47 (p. 5)*. (2014). Conselho Nacional de Justiça.
- Sadek, M. T. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados, 18(51)*, 79–101. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142004000200005>
- Sousa, M. D. M., & Guimarães, T. D. A. (2014). Inovação E Desempenho Na Administração Judicial: Desvendando Lacunas Conceituais E Metodológicas. *Review of Administration and Innovation - RAI, 11(2)*, 321. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1373>
- Vieira, L. J. M., & Costa, S. G. da. (2013). Liderança no Judiciário: O reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública, 47(4)*, 927–948. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006>
- Vries, H. de, Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration, 94(1)*, 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

REALIZAÇÃO

