

JUIZ ADMINISTRADOR?: Relação entre a percepção do papel de gestão exercido pelo juiz e o desempenho da unidade judicial

THE MANAGER JUDGE?: The Relationships Between the Perception of the Management Role Exercised by the Judge and the Performance of Judicial Unit

Tiago Ribeiro Alves de Melo¹, Egon Sewald Junior²

Resumo

O poder judiciário é responsável pela atividade de resolver questões de direito e, por conta disso tem importante papel na sociedade. Mas, considerando a independência dos três poderes, seus podem receber, concomitantemente, atividades administrativas. O presente trabalho tem como objetivo observar a relação entre a percepção dos colaboradores do judiciário amazonense quanto ao papel de administrador exercido pelo magistrado e o desempenho destas unidades judiciais. Para alcançar esse objetivo, buscou-se correspondência estatística entre as variáveis de produtividade e àquelas relacionadas ao ambiente de trabalho da unidade judicial e sua gestão – administração judiciária. Usou como instrumento de pesquisa, questionário aplicado em todos os 20 cartorários das varas de competência cível da comarca de Manaus, obtendo 85 respostas de 13 cartórios, representando uma taxa de adesão de 30% de respondentes em 65% de cartórios. Apontase como resultados relevantes a relação entre a maior produtividade e (1) a gestão exercida primordialmente pelo magistrado, (2) uso de sistema de informação (SAJ) e (3) não indicação de "estabilidade" como maior motivação.

Palavras-chave

Poder Judiciário; Desempenho; Administração da Justiça; Juiz Administrador.

Abstract

The judiciary is responsible for resolving issues of law and has an important role in society. Considering the independence of the three powers, the judges can receive administrative activities at the same time. The present study aims to observe the relationship between the perception of the judiciary collaborators of state of Amazonas about the management role exercised by the magistrate and the performance of these judicial units. In order to achieve this objective, a statistical correspondence was sought between productivity variables and

¹ Doutor em Administração pela Universidade Salamanca. Salamanca, Castilla y León, Espanha. E-mail: melotiago@hotmail.com.

² Doutor em Engenharia e Gestão de Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: egon.junior@ifsc.edu.br.

those related to the work environment of the judicial unit and its management (judicial administration). A questionnaire was used as a research tool and applied to all 20 notaries of the courts of the civil jurisdiction of Manaus, obtaining 85 responses from 13 notaries, representing a 30% adherence rate of respondents in 65% of notaries. The results show the relationship between higher productivity and (1) management exercised primarily by the magistrate, (2) use of information system (SAJ), and (3) no indication of "stability" as a greater motivation.

Keywords

Judiciary; Performance; Management of Justice; Manager Judge.

1 Introdução

O Judiciário Brasileiro é um dos poderes que vem criando estratégias na tentativa de tornar a sua função mais célere e eficiente. Cumprir normas e diretrizes definidos pelos organismos de fiscalização e controle, objetivando eficiência e eficácia em busca ao cumprimento de sua missão, faz com que diversos órgãos governamentais optem por estratégias de gestão. Nos anos 90, o grande volume de processos e o baixo número de magistrados fizeram com que despontasse a Reforma do Judiciário ou a chamada Gestão do Judiciário, que teve como principal objetivo modernizar, dar mais eficiência e transparência, tornando assim este poder mais próximo do cidadão. Dentre outras funções, o CNJ tem estabelecido metas para concretizar o seu programa de Gestão Judiciária. Soma-se a percepção que o judiciário não funciona de forma suficientemente célere para cumprir o princípio de duração razoável do processo (OAB, 2003; SADEK, 2004; AMB, 2005). Uma das metas constantes em planos de todos os anos diz respeito à transformação do processo em papel para o processo eletrônico, ou processo digital. Diversos Tribunais de estados brasileiros já adotaram a modernização deste processo, porém sabe-se que a morosidade processual ainda é um entrave para o bom funcionamento da Justiça. Latente também a preocupação na aplicação de conhecimentos oriundos da administração pública ao judiciário (VIEIRA; PINHEIRO, 2008; NOGUEIRA, 2011; SADEK; OLIVEIRA, 2012). Porém, a utilização de ferramentas de administração pública ao judiciário ainda é pequeno, como mostrado no estudo de Nogueira (2011), que cita que a temática não representa 1% (um por cento) dos artigos publicados nos principais periódicos e anais de eventos da área de Administração Pública do Brasil, corroborando se tratar de uma lacuna nos estudos.

O presente trabalho tem como objetivo traçar relações, através de correspondência estatística entre as variáveis de produtividade e àquelas relacionadas ao ambiente de trabalho da unidade judicial e sua gestão – administração judiciária.

2 Administração Judiciária e Eficiência

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado moderno na divisão criada por Montesquieu (1962) em sua teoria da separação dos poderes, que inclui ainda os poderes Executivo e Legislativo. Dentre os as responsabilidades dos poderes que compõem a República brasileira, é dever do poder Judiciário interpretar as leis elaboradas pelo Legislativo e promulgadas pelo Executivo (BRASIL, 1988). Deve, portanto, garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e

MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Juiz administrador?: relação entre a percepção do papel de gestão exercido pelo juiz e o desempenho da unidade judicial. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p. 30-46, 2017.

Estado. Para isso, tem autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal (1988). Todos os cidadãos têm o direito de solicitar que o Judiciário se manifeste, de maneira a resolver disputas ou punir aqueles que não cumprem as leis.

Por sua vez, o Conselho Nacional de Justiça foi criado com a função de regulamentar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual, estabelecendo metas voltadas ao acompanhamento de ações e, conseqüentemente, estabelecer diretrizes e normativas e apoiar a gestão do judiciário.

2.1 *Justiça Estadual e Conselho Nacional de Justiça*

Conforme Ribeiro (2000) o Poder Judiciário tem como objetivos fundamentais construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer formas de discriminação. O problema está em colocar em prática esses princípios, de maneira a tornar o exercício das funções jurisdicionais menos morosas e mais eficientes, tendo em conta que o Judiciário presta serviço público de alta relevância. Desta forma, observa-se como importante para manutenção do estado de direito, a celeridade dos processos, que hoje constitui um dos gargalos inclusive para o crescimento do país com os travamentos das decisões no âmbito do judiciário.

A organização da Justiça Estadual é competência de cada estado e do Distrito Federal. Nela atuam juizes de Direito (primeira instância ou primeiro grau) e desembargadores (segunda instância ou segundo grau). Nos estados e no DF também existem juizados especiais cíveis e criminais. A função da Justiça Estadual é processar e julgar qualquer causa que não esteja sujeita à Justiça Federal comum, do Trabalho, Eleitoral e Militar.

Com a reforma do judiciário, foi criado o Conselho Nacional de Justiça, com a função de regulamentar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, com foco no controle e à transparência administrativa e processual, estabelecendo metas voltadas ao acompanhamento de ações. É, portanto, órgão gestor do poder judiciário e tem como objetivo o aperfeiçoamento de suas ações (SAUERBRONN; LODI, 2011), com objetivo de controle administrativo e financeiro dos tribunais componentes do poder judiciário (NOGUEIRA, 2010; RODOVALHO, 2012; VIEIRA; PINHEIRO, 2008). Uma das insistentes metas do CNJ nos últimos anos são a agilidade e eficiência da Justiça, principalmente no que diz respeito ao julgamento de processos tornando acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça, objetivando assim a celeridade processual. Também estabelece ações administrativas e parâmetros para a administração judiciária, buscando uma eficiência na sua gestão e, em consequência, na prestação do serviço judicante.

A busca de conhecimentos de administração, crescente entre os operadores do Direito nas mais diversas posições, coincide com os esforços na busca de soluções para a crise do sistema judiciário e da aplicação das técnicas administrativas voltadas à realização da atividade jurisdicional, surge a Administração Judiciária (SILVA, 2006). Segundo França (2001), não se pode admitir, de fato, que a lei seja uma solução (fixa) de problemas na função administrativa, já que, como cediço, ela nem sempre é suficiente. O World Bank

(2002) define a necessidade de modernização dos processos da justiça para prover eficiência aos seus cidadãos.

O Conselho Nacional de Justiça estabelece Sistema de Estatística do Poder Judiciário (CNJ, 2005), responsável pela recepção e consolidação de dados estatísticos dos Tribunais (Estadual, Federal, Militar, Eleitoral e Superiores) de modo a fornecer subsídios para a fiscalização e controle das metas estabelecidas anualmente, medindo desempenho de seus órgãos. Desta forma, é possível, também, o desenvolvimento de relatório anual chamado “Justiça em Números” (CNJ, 2009), consolidando os dados, que são organizados em categorias:

- Insumos, dotações e graus de utilização — grupo de indicadores que reúne dados sobre despesas, pessoal, recolhimentos/receitas, informática e área física destinada à prestação jurisdicional;
- Litigiosidade e carga de trabalho — refere-se à entrada de novos processos judiciais, à carga de trabalho dos magistrados, à taxa de congestionamento processual, à taxa de recorribilidade externa e interna e à taxa de reformas da decisão, bem como estoque de processos;
- Acesso à justiça — trata da despesa com assistência judiciária gratuita e do quantitativo de pessoal atendido nas unidades judiciais;
- Perfil das demandas — busca levantar a participação governamental nas demandas judiciais.

Como observado, o CNJ define indicadores de desempenho baseado na carga de trabalho, taxa de julgados e estoque de processos, como também estabelece ações administrativas bem como métricas de desempenho aos órgãos de justiça de modo a fiscalizá-los, mas, sobretudo, buscar uma eficiência na sua gestão e, em consequência, na prestação do serviço judicante. Desta forma, são tecidos comentários baseados em levantamento bibliográfico relacionado à celeridade processual, bem como da administração judiciária.

2.2 *Celeridade Processual e Eficiência*

Apesar da não manutenção, por conta do CNJ, das categorias relatadas, uma das insistentes metas do CNJ nos últimos anos é a agilidade e eficiência da Justiça. Tais metas relacionam-se, principalmente, ao que diz respeito ao julgamento de processos tornando acessíveis as informações processuais na internet, com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça, objetivando assim a celeridade, acessibilidade e a transparência processual.

A efetividade, entendida como princípio a ser seguido pelo Judiciário, traduz-se como o impacto trazido pelo resultado obtido por suas decisões. Difere da eficácia, pois esta apenas indica se o objetivo programado foi atingido, enquanto aquela se preocupa em apontar se houve uma melhora na prestação do serviço, sendo traduzida pelo impacto causado pela ação adotada. Efetividade é a soma da eficiência e da eficácia ao longo do tempo (ARAÚJO, 2004, p.1 apud SILVA, 2005).

A eficiência do poder judiciário é de tamanha importância, que a Emenda Constitucional 45/2004 (BRASIL, 2004), intitulada “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais

rápido e republicano”, adiciona ao parágrafo primeiro da constituição federal, que define os direitos fundamentais do cidadão que “LXXVIII a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.” (BRASIL, 1988, grifo, nosso).

A questão do foco no cidadão apresenta-se diluída nos princípios de eficácia, efetividade e celeridade, mas também pode ser entendida como uma preocupação autônoma que deve orientar o trabalho dos membros do Poder Judiciário na busca de atender os anseios daqueles que a ele recorrem, não só dando soluções para os conflitos apresentados, mas também agindo de forma transparente, fundamentada e acessível ao público em geral. O importante para o cidadão não é o julgamento do mérito ou a possibilidade de ingressar em juízo, mas que a ele seja dada a possibilidade de solucionar o conflito de forma justa e é nesse sentido que a doutrina está elevando o acesso à justiça à condição de direito humano fundamental (SOUZA, 2001, apud SILVA, 2005).

A importância do judiciário é ainda mais acentuada no contexto de seu novo papel na sociedade democrática que surgiu a partir da estabilização econômica e institucional do Brasil. Pinheiro (2003) argumenta que a função do judiciário deve garantir direitos de propriedade e fazer cumprir contratos, e tal tarefa, apesar de primordial, apenas recentemente foi adequadamente reconhecida, o que torna a busca por efetividade ainda mais relevante. Ainda segundo Pinheiro (1998, p.8), “um judiciário ineficiente prejudica o crescimento pois aumenta o risco e os custos de transação, distorcendo o sistema de preços e a alocação de recursos”.

O uso de sistemas informatizados especializados pode resultar em celeridade e produtividade, principalmente na execução de tarefas mais rotineiras e repetitivas, com a eliminação do chamado tempo morto do processo, o qual é conceituado por Olivieri (2010), como sendo “aquele em que o processo está em andamento, sem que estejam ocorrendo atos processuais que efetivamente levem ao fim do processo”.

Sendo assim, o uso de ferramentas adequadas de gestão deve ser aplicado objetivando a eficiência processual.

2.3 *Administração Judiciária*

Segundo Sauerbronn e Sauerbronn (2015), apesar de suas atividades do CNJ aproximarem de questões relacionadas diretamente com aplicação do direito (atividade judicante), este foi aparelhado para tratar das questões administrativas e financeiras dos tribunais. Os autores afirmam, ainda, que sua criação trouxe o foco da administração pública para o Judiciário. Segundo Ferlie et al., (1996) que os conceitos de Nova Administração Pública devem ser aplicadas em diversas áreas, inclusive na administração da justiça, compreendem aspectos de eficiência e eficácia – inclusive gestão financeira e auditoria, descentralização e flexibilização das relações entre o estado e fornecedores e que as ações devem ser orientadas ao serviço público (cumprimento da missão) e trouxeram características gerenciais à gestão de serviços públicos (FAIRBROTHER, 1994; POLLIT, 1990; BRESSER-PEREIRA, 1998). Andrade e Joia (2012) e Rottman et al., (2007) por sua vez, apontam o uso de ferramentas relacionadas a gestão processual como motivadores para o incremento da eficiência do judiciário, preocupação levantada anteriormente por GALLAS (1979), demonstrando não se tratar de uma demanda nova.

A busca de conhecimentos de administração, crescente entre os operadores do Direito nas mais diversas posições, coincide com os esforços na busca de soluções para a crise do sistema judiciário. E, da aplicação das técnicas administrativas voltadas à realização da atividade jurisdicional, surge a Administração Judiciária. (SILVA, 2006) Segundo França (2001) não se pode admitir, de fato, que a lei seja uma solução (fixa) de problemas na função administrativa, já que, como cediço, ela nem sempre é suficiente. Administração, do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) – teria seu significado ligado à ideia de realização de uma função abaixo do comando de outrem, isto é, a prestação de um serviço a alguém. Ou seja, através de um processo decisório, buscam-se alcançar determinados objetivos da maneira mais eficiente possível (FRANÇA, 2001). O autor ainda afirma:

Indubitavelmente a eficiência desejada pelo jurisdicionado passa pela melhor qualificação dos recursos humanos de servidores e membros do judiciário, bem como pela aplicação eficaz do orçamento em políticas públicas voltadas para gestões que transcendam biênios de presidências de tribunais, que deveriam respeitar planos plurianuais, assim como é imposto ao Executivo, sob pena de perpetuarem-se políticas de tapa-buraco, ou de presidências que não dão seguimento a projetos da gestão anterior apenas porque não receberão os méritos de serem os criadores de tais projetos. Esta ineficiência na gestão pública do Judiciário reflete-se imediatamente na atividade-fim, atingindo a celeridade processual. (AFONSO, 2009, p.11)

Em todos os tribunais brasileiros, o papel de administração dos recursos judiciários cabe ao “juiz administrador” responsável por ele (como Presidente de Tribunal, Vice-Presidente, Corregedor, Coordenador de Juizados Especiais, Diretor de Escola de Magistrados, Diretor do Foro ou Fórum, ou administrando a sua Vara), acumulando funções administrativas e jurisdicionais. A administração judiciária, enquanto habilidade pessoal necessária aos operadores do Direito é uma ideia muito recente. Os cursos jurídicos no Brasil não contemplam em seus currículos nem mesmo a disciplina de Introdução à Administração. Por certo, é a finalidade de prestar a jurisdição que norteia o recrutamento dos magistrados. No entanto, tendo ingressado na magistratura, o juiz tem diante de si desafios que extrapolam o direito e a jurisdição. Percebe que, diante do vultoso número de processos a serem apreciados, a necessidade e o dever lhe imputam atividade diversa daquela para a qual sua formação acadêmica o habilitou: a de administrar os meios necessários para prestar a jurisdição. À frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições, e estabelece os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional. (SILVA, 2006).

Em uma ampla pesquisa com magistrados publicada em 2003, Pinheiro (2003) concluiu que os magistrados mostraram-se fortemente favoráveis à proposta de que novos juizes sejam treinados mais intensivamente em atividades não judicantes, ou seja, em funções de gestão e administrativas.

Guimarães et al., (2011) apontam a necessidade de aplicação de técnicas da administração, quando relatam a profissionalização da gestão no Superior Tribunal de Justiça como o estabelecimento de indicadores, racionalização, padronização e organização de fluxos de trabalho e gestão por resultados.

Por sua vez, observa-se que a natureza das tarefas diretamente ligadas à missão, bem como as atividades administrativas realizadas nos órgãos de justiça utilizam, de forma intensiva,

conhecimento, utilizando esses conhecimentos para as decisões. Podemos afirmar, nesse sentido, o papel fundamental do conhecimento nas organizações judiciais.

Observando ferramentas aplicadas com efetividade na administração de organizações privadas, observa-se a Gestão de Conhecimento como ferramenta de busca da efetividade e apoio a decisão. A aplicação destas ferramentas na administração pública – e na judiciária – pode melhorar a sua eficiência, seguindo resultados das empresas privadas.

As variáveis dependentes, a serem explicadas no modelo personificam os conceitos de produtividade, celeridade e efetividade discutidos na introdução e revisão da literatura, em particular as considerações de Schwengber (2006) e Cunha (2010). Taxa de congestionamento, índice de atendimento e produtividade do magistrado fazem parte do Grupo II dos indicadores estratégicos nacionais definidos pelo Conselho Nacional de Justiça, sob o tema “Eficiência Operacional” (CNJ, 2013).

3 Metodologia

Com o propósito de compreender o fenômeno estudado, a presente pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos fins, como descritiva, tendo em vista que a sua finalidade é expor características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre as variáveis estudadas. (VERGARA, 2005)

Quanto aos meios, se trata de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica pois busca na literatura a comprovação de tratar-se de um problema de pesquisa que merece discussão. Documental, pois analisa documentos relacionados às resoluções do CNJ, de modo a definir, com base na percepção dos autores, os conceitos de celeridade e ações que devam ser priorizadas pelos tribunais, de forma a acordarem com políticas do CNJ.

Com relação à pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa sistemática de literatura com base nas definições de Ferenhof e Fernandez (2012). Seguindo os passos definidos, foram selecionados os termos “Administração Judiciária”, e “Administração Judicial”, bem como, em inglês (“*Justice*” ou “*Court*”) e (“*Administration*” or “*Management*”). As buscas foram realizadas nas bases Web of Science (Thomson Reuters), Scopus (Elsevier), Ebsco Host e Scielo, por se tratar de bases que apresentam as áreas “Ciências Sociais Aplicadas/ Direito” e “Multidisciplinar” em suas categorias. Após importação dos resultados no software EndNote, é realizada a leitura dos resumos, para seleção dos artigos. São descartados aqueles que não definem o tema objeto de estudo e são priorizados os autores com maior número de artigos, bem como considerado os índices de citação apresentados pelas bases, que compõe, portanto, a base conceitual. Não foram reservadas informações relacionadas à bibliometria.

A partir dos conceitos definidos, foi desenvolvido questionário, objetivando a identificação de fatores não técnicos (relacionados à percepção e motivação) que influenciam na eficiência dos cartórios. O Questionário de Clima e Percepção foi elaborado em linha com as recomendações do Projeto de Captura de Melhores Práticas Cartorárias:

- Aprofundar estudos qualitativos baseados em metodologia de estudo de caso.

- Identificar aqueles que obtenham resultados superiores e desenvolver metodologia para capturar fatores e causas que impactem nesses resultados.
- Não restringir pesquisa a aspectos relacionados a organização cartorária ou uso de sistema. Os resultados inconclusivos deste estudo indicam que há potencialmente variáveis intangíveis que podem impactar nesses resultados, como perfil profissional dos funcionários do cartório, histórico de casos anteriores, fatores políticos, estruturais e outros.

Parte das perguntas foi inspirada no relatório “Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais”, publicado em 2007 conjuntamente pelo Ministério da Justiça - Secretaria de Reforma do Judiciário e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD.

A população da pesquisa compreendeu todos os cartórios das varas de competência cível da comarca de Manaus, totalizando 20 cartórios e aproximadamente 280 potenciais respondentes. Ao final da tabulação, obteve-se 85 questionários respondidos oriundos de 13 cartórios, representando uma taxa de adesão de 30% de respondentes em 65% de cartórios.

O questionário compreende 14 questões de múltipla escolha. No modelo econométrico estimado, cada pergunta representa uma variável independente contrastada com a dependente da taxa de congestionamento.

A aplicação do questionário foi feita através da entrega de questionários impressos, diretamente aos cartórios, seguido por uma breve explanação sobre os objetivos da pesquisa entre os dias 09 e 13/12/2013. A aplicação do questionário obteve adesão de 30% dos cartórios de varas cíveis da comarca de Manaus, oriundos de 13 das 20 varas. Foi utilizada uma robusta metodologia para análise matemática dos dados, o que garante que o resultado desse estudo pode ser generalizado para o conjunto das varas cíveis de Manaus.

4 Análise dos Resultados

A primeira análise de dados compreendeu o contraste matemático entre todas as respostas e a taxa de congestionamento. Em uma tabulação primária, os cartórios foram arranjados em 2 grupos nos valores extremos das taxas de congestionamento: (1) um deles com os valores 20% acima da média de todos os cartórios; e (2) outro com os valores 20% abaixo da média.

Os resultados das apurações de todas as respostas nos 2 grupos foram comparados entre si. As respostas cuja diferença foi superior a 20% entre os dois grupos são consideradas como determinantes para a produtividade do cartório. Entraram nesse critério:

- Resposta 3 - “Qual foi minha motivação principal para ingressar nesse trabalho?” A opção de resposta “Estabilidade” foi segregada das outras, pois foi a que apresentou maior disparidade entre os grupos de alto/baixo congestionamento;

- Resposta 13 - “As funções de gestão do cartório (divisão de tarefas, acompanhamento de metas e indicadores) são exercidas primordialmente por (escolher uma das opções):”
- Resposta 14 - “Em relação à contribuição do uso do sistema de gestão SAJ na eficiência cartorária, em uma escala de 1 – prejudica o andamento do trabalho; a 5 – auxilia significativamente, considero que:”

Em relação à taxa de congestionamento, os resultados indicam que:

- É 48% mais baixa em cartórios que consideram que o Sistema de Gestão (SAJ) “auxilia significativamente a eficiência cartorária”;
- É 200% mais baixa em cartórios cujo conjunto de cartorários não indica “Estabilidade” como principal fator de motivação para ingresso no trabalho cartorário;
- É 60% menor nos cartorários onde a gestão do cartório é exercida primordialmente pelo magistrado.

A segunda parte compreendeu análises estatísticas de correlações individuais e regressões. O modelo foi especificado a princípio utilizando todas as respostas como variáveis independentes e foi sendo refinado através de testes de especificação e regressões. A quantidade de variáveis foi sendo reduzida até que o modelo produzisse uma equação estatisticamente significativa.

A Figura 1 apresenta o resultado da regressão com Taxa de Congestionamento como variável dependente e as seguintes variáveis como independente:

- *estab*: Resposta Estabilidade à pergunta sobre motivação para o trabalho cartorário. Binária, 1 para Estabilidade, 2 para outros;
- *amb*: Nota de 1 a 5 para ambiente de trabalho;
- *pres*: Nota de 1 a 5 para importância da presença do magistrado na gestão do cartório;
- *mag*: Responsável pela gestão do cartório. 1 quando magistrado; 2 quando diretor.
- *saj*: Nota de 1 a 5 com percepção sobre contribuição do SAJ na eficiência cartorária.

O modelo é significativo ($\text{Prob} > F = 0,00$) e apresenta um R^2 de 0,28, o que significa que as variáveis que o compõem explicam 28% da taxa de congestionamento, o que é um resultado considerado estatisticamente válido.

Figura 1 - Regressão com Taxa de Congestionamento como variável dependente.

Source	SS	df	MS			
Model	.425564915	5	.085112983	Number of obs =	77	
Residual	1.0885156	71	.015331206	F(5, 71) =	5.55	
				Prob > F	= 0.0002	
				R-squared	= 0.2811	
				Adj R-squared	= 0.2304	
Total	1.51408052	76	.019922112	Root MSE	= .12382	

TxCong	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
estab	.0303874	.0351159	0.87	0.390	-.0396317	.1004065
amb	-.0148866	.0175198	-0.85	0.398	-.0498202	.020047
pres	-.0090939	.0180788	-0.50	0.617	-.0451419	.0269541
mag	.1466951	.0350081	4.19	0.000	.0768909	.2164994
saj	-.0281744	.0100992	-2.79	0.007	-.0483117	-.0080372
_cons	.5772857	.1535444	3.76	0.000	.2711269	.8834445

Fonte: Elaborado pelos autores

As variáveis “mag” e “saj” apresentaram significatividade individual, ou seja, impactam diretamente na taxa de congestionamento. A primeira positiva, indicando que quando o valor da variável aumenta – o magistrado não é percebido como gestor do cartório – o congestionamento também aumenta. Já a relação com a variável “saj” tem sinal negativo, indicando que a taxa de congestionamento diminui quando a percepção (nota de 1 a 5) que o “SAJ contribui para a eficiência cartorária” aumenta.

Os resultados das correlações individuais fortalecem a regressão. De acordo com a tabela abaixo, as variáveis “mag” e “saj” apresentam a mesma relação com a taxa de congestionamento, positiva no primeiro caso e negativa no segundo. Além destas, também há uma relação negativa entre “mag” e Estabilidade, indicando que há uma tendência de aumento da percepção de que o cartório é gerido pelo Magistrado à medida que a motivação para o trabalho cartorário não é o fator Estabilidade.

Para a análise das correlações individuais – Figura 2 – foram adicionadas as variáveis: (1) age, idade dos cartorários; (2) sex, sexo; (3) ing, tempo de ingresso no cartório em anos; (4) est, pergunta número 3 – estímulo para trabalhar. Essas variáveis não foram usadas na regressão pois fariam com que a quantidade de respondentes caísse de 77 para 55 o que contribuiria a solidez dos resultados.

Figura 2 - Correlações Individuais.

	TxCong	age	sex	ing	estab	est	amb	pres	mag	saj
TxCong	1.0000									
age	0.0664	1.0000								
sex	0.0220	-0.1264	1.0000							
ing	0.1246	0.6517*	-0.0938	1.0000						
estab	-0.1107	-0.5805*	0.0498	-0.3172*	1.0000					
est	-0.0195	-0.2302	0.1785	-0.1630	0.2552*	1.0000				
amb	-0.0402	0.0802	0.0901	0.0308	-0.0533	0.2809*	1.0000			
pres	-0.0815	-0.0161	-0.1116	-0.0442	-0.1255	0.1106	0.1692	1.0000		
mag	0.4511*	0.2524*	-0.0304	0.3362*	-0.2420*	0.0707	0.0760	-0.1063	1.0000	
saj	-0.2746*	-0.0859	0.2461*	-0.0621	0.2469*	0.0557	-0.1122	-0.1331	-0.0716	1.0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Algumas interpretações, a partir da avaliação do resultado:

- A percepção que o Diretor é o gestor do cartório aumenta com a idade do respondente e seu tempo de trabalho no cartório;
- A percepção que o SAJ contribui para a eficiência cartorária é mais alta entre as mulheres;
- O estímulo para trabalhar e a qualidade do ambiente de trabalho estão diretamente relacionadas, quando um aumenta, o outro também sobe.
- Exploratoriamente, foi rodada uma regressão considerando “saj” como variável dependente – Tabela III. Nesse modelo procura-se estabelecer que fatores levam o cartorário a perceber o sistema de gestão como um fator que atrapalha ou contribui para a eficiência cartorária. O resultado da regressão não é tão robusto (Prob > F = 0,01 e R2 0,18), porém serve de indicativo para o comportamento das variáveis.

Figura 3 - Regressão com SAJ como variável dependente.

Source	SS	df	MS	Number of obs = 77		
Model	29.7550554	5	5.95101108	F(5, 71) =	3.12	
Residual	135.465724	71	1.90796794	Prob > F =	0.0133	
				R-squared =	0.1801	
				Adj R-squared =	0.1224	
Total	165.220779	76	2.17395762	Root MSE =	1.3813	

saj	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
TxCong	-3.506308	1.256845	-2.79	0.007	-6.012385 -1.000231
estab	.816861	.3816843	2.14	0.036	.0558041 1.577918
amb	-.1944965	.1950767	-1.00	0.322	-.5834685 .1944755
pres	-.207173	.200539	-1.03	0.305	-.6070364 .1926904
mag	.4101431	.4334427	0.95	0.347	-.4541171 1.274403
_cons	5.668323	1.750893	3.24	0.002	2.177142 9.159503

Fonte: Elaborado pelos autores

MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Juiz administrador?: relação entre a percepção do papel de gestão exercido pelo juiz e o desempenho da unidade judicial. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p. 30-46, 2017.

Como se percebe no extrato, cartorários oriundos de varas com baixa taxa de congestionamento (vide sinal negativo) tendem a avaliar mais positivamente o sistema; enquanto aqueles cuja motivação para o trabalho cartorário é a Estabilidade, tendem a avaliar negativamente.

5 Conclusões

O estudo foi conduzido com elevado rigor científico, o que significa que seus resultados são robustos e refletem a percepção real do conjunto de cartorários da competência cível da comarca de Manaus, considerando a significativa adesão de mais 30% da população.

A análise dos resultados e a tabulação das respostas e regressão econométrica são complementares, o que reforça a tendência de ambos.

A taxa de congestionamento é diretamente influenciada pela percepção dos cartorários em relação ao sistema de gestão SAJ. Nas varas onde o sistema é bem avaliado, a taxa é baixa; onde é mal avaliado é alta. Esse resultado indica que pode haver um déficit de conhecimento em relação à ferramenta, que pode ser solucionado por iniciativas de capacitação e esclarecimentos sobre seu melhor uso.

A motivação dos respondentes para adentrar no trabalho cartorário também impacta diretamente na taxa de congestionamento. Ela é maior nos cartórios onde a resposta para essa pergunta foi “Estabilidade”. Essa motivação também impacta na percepção sobre o SAJ, se atrapalha/contribui para a eficiência do cartório. Onde o percentual de “Estabilidade” é alto, há uma maior insatisfação em relação ao SAJ.

Esses resultados indicam que, apesar de haver espaço para a melhora da percepção do SAJ (e como consequência da taxa de congestionamento), o perfil dos cartorários podem representar um impedimento para essa melhora.

O papel dos magistrados na gestão do cartório ou a percepção desse papel por parte dos cartorários é um dos principais determinantes da taxa de congestionamento. Segundo a análise matemática, cartórios onde o magistrado é considerado o gestor possuem taxa de congestionamento 60% mais baixa que aqueles onde o diretor é percebido como gestor. Essa forte relação sugere que a produtividade do cartório pode ser melhorada significativamente quando o magistrado assume o papel e funções de gestor do cartório.

6 Referências

AMB – ASSOCIAÇÃO DE MAGISTRADOS BRASILEIROS. **Magistrados Brasileiros**: caracterização e opiniões. 2005. Disponível em: <
<http://www.amb.com.br/portal/docs/noticias/PesquisaAMB2005.pdf>>. Acesso em: 06 de outubro de 2015.

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em:
<<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 06/10/2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Gestão do setor público**: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998, p. 21-38.

MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Juiz administrador?: relação entre a percepção do papel de gestão exercido pelo juiz e o desempenho da unidade judicial. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p. 30-46, 2017.

- FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. **Passo-a-passo para construção da Revisão Sistemática e Bibliometria**. 2012. Disponível em:
<http://www.researchgate.net/profile/Helio_Ferenhof/publication/261322764_Passo-a-passo_para_construo_da_Revisao_Sistemica_e_Bibliometria_Utilizando_a_ferramenta_Endnote_V2.02/links/0deec533da868c2385000000.pdf>. Acesso em 06/09/2015.
- FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford, Oxford University Press, 1996.
- FRANÇA, N. B. Controle principiológico na Administração Pública. Uma (re)definição da legalidade. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2959, 8 ago. 2011. Disponível em:
<<http://jus.com.br/revista/texto/19725>>. Acesso em: 06/10/2015.
- GALLAS, G. Court Reform: Has it been built on an adequate foundation? *Judicature*. vol. 63, 1979. p. 29-38.
- GUIMARAES, T. A., ODELIUS, C. C., MEDEIROS, J. J., & SANTANA, J. A. V. Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. **The American Review of Public Administration**, 2011, p.297–302.
- LEWIN, A. Y.; MOREY, R. C.; COOK, T. J. Evaluating the administrative efficiency of courts. *Omega - International Journal of Management Science*, v.10, 1982, p. 401-411.
- MONTESQUIEU, C. S. **Do espírito das leis**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1962
- NOGUEIRA, J. M. M. **A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro**. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.
- NOGUEIRA, J. M. M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da Administração Pública brasileira. **Díke – Revista eletrônica da ESMEC**, v. 1, n.1, 2011, p. 1-17.
- OAB – ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. (2003). **Pesquisa: o que pensa o brasileiro sobre a Justiça**. 10 de novembro, 2003.
- POLLIT, C. **Managerialism and the public service**. Oxford: Blackell, 1990.
- RIBEIRO, A. de P. O Judiciário como poder político no século XXI. **Estudos. Avançados**. 2000, vol.14, n.38, pp. 291-306. Disponível em :< <http://www.scielo.br/pdf/ea/v14n38/v14n38a17.pdf>> Acesso em 18/09/2013.
- RODOVALHO, M. F. T. **Reforma do Estado após a emenda constitucional 45/04: a reforma do Poder Judiciário**. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012.
- SADEK, M. T. O Poder Judiciário na reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA A, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). **Sociedade e Estado em Transformação**. São Paulo: Editora Unesp, 1999.
- SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, vol. 18, n. 51, 2004, p. 19-101.
- SADEK, M. T; OLIVEIRA, F. L. Estudos, pesquisas e dados em Justiça. In: OLIVEIRA, F. L. (Org) **Justiça em Foco: estudos empíricos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. p. 15-61.
- SAUERBRONN; J. F. R.; LODI, M. D. F. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário - uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. In: **Encontro Nacional da ANPAD**, 35, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2011. p. 1-16.
- SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R.; GANGEMI, P. P. T.; FERNANDES, J. M. BSC no Poder Judiciário: uma proposta de estudo da estratégia como prática social. In: **Encontro Nacional da ANPAD**, 36, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- STUMPF, J. da C. **Poder Judiciário: morosidade e inovação** - Fundação Getúlio Vargas, 2008 - <<http://hdl.handle.net/10438/2759>>. Acesso em 16/09/2013.
- SILVA, C. D. F. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em:
<<http://jus.com.br/revista/texto/8062>>. Acesso em: 09/09/2014.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 287p.
- VIEIRA, L. J. M.; PINHEIRO, I. A contribuição do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. In: **Encontro Nacional da ANPAD**, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p 1-16.
- MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Juiz administrador?: relação entre a percepção do papel de gestão exercido pelo juiz e o desempenho da unidade judicial. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p. 30-46, 2017.

7 Apêndice - Questionário e Respostas Tabuladas

Selecione sua função da relação abaixo:

Value	Count	Percent %
Magistrado .	1	1.6%
Diretor / Chefe de cartório	7	11.1%
Escrevente	3	4.8%
Assessor.....	10	15.9%
Estagiário superior.....	21	33.3%
Residente	0	0.0%
Funcionário prefeitura	0	0.0%
Analista judiciário	15	23.8%
Técnico judiciário	6	9.5%

Statistics	
Total Responses	63

Sexo:

Value	Count	Percent %
F	57	67.9%
M	27	32.1%

Statistics	
Total Responses	84

Ingressou no trabalho cartorário (em anos):

Value	Count	Percent %
Até 1 ano	14	19.2%
De 1 a 5	20	27.4%
De 5 a 10	25	34.3%
De 10 a 20	5	6.9%
Mais de 20	9	12.3%

Statistics	
Total Responses	73

1. Qual foi minha motivação principal para ingressar nesse trabalho (escolher uma das opções)?

Value	Count	Percent %
Salário	11	12.9%
Estabilidade	21	24.7%
Crescimento / desafio profissional	36	42.4%
Possibilidade de desempenhar uma função que faça a diferença em termos de bem estar para a sociedade	12	14.1%
Outro:	5	5.9%

Statistics	
Total Responses	85

2. Minha motivação principal, hoje, para seguir nesse trabalho (escolher uma das opções) é?

Value	Count	Percent %
Salário	6	7.1%
Estabilidade	18	21.2%
Crescimento / desafio profissional	43	50.6%
Possibilidade de desempenhar uma função que faça a diferença em termos de bem estar para a sociedade	13	15.3%
Outro:	5	5.9%

Statistics	
Total Responses	85

MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Juiz administrador?: relação entre a percepção do papel de gestão exercido pelo juiz e o desempenho da unidade judicial. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p. 30-46, 2017.

3. Em relação ao meu estímulo para trabalhar atualmente no cartório, em uma escala de 1 – sem qualquer estímulo; a 5 – muito estimulado, considero (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
1	2	2.4%	Total Responses	85
2	10	11.8%	Sum	319.0
3	28	32.9%	Avg.	3.8
4	12	14.1%	StdDev	1.2
5	33	38.8%	Max	5.0

4. Considero minha atuação individual no impacto da resolução dos processos judiciais, em uma escala de 1 – sem qualquer impacto; a 5 – altíssimo impacto, como sendo (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
1	0	0.0%	Total Responses	83
2	3	3.6%	Sum	326.0
3	18	21.7%	Avg.	3.9
4	44	53.0%	StdDev	0.8
5	18	21.7%	Max	5.0

5. Em relação à minha contribuição pessoal ao funcionamento do cartório e andamento dos processos, considero que (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
Já contribuo com o máximo possível de minhas possibilidades e habilidades	50	61.7%	Total Responses	81
Poderia contribuir mais, porém não sou demandado por meus superiores	3	3.7%		
Poderia contribuir mais, porém o sistema de trabalho atual não me permite	20	24.7%		
Não me interessa contribuir mais	0	0.0%		
Outro:	8	9.9%		

6. Considero o ambiente de trabalho atualmente nesse cartório, em uma escala de 1 – péssimo; a 5 – excelente, (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
1	0	0.0%	Total Responses	83
2	3	3.6%	Sum	344.0
3	14	16.9%	Avg.	4.1
4	34	41.0%	StdDev	0.8
5	32	38.6%	Max	5.0

7. Em relação ao meu papel na gestão, organização, decisões e discussões sobre o funcionamento do cartório, considero que (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
Tenho liberdade e participo ativamente	51	60.0%	Total Responses	85
Tenho liberdade porém não participo por decisão própria	22	25.9%		
Não tenho liberdade, mas se tivesse gostaria e/ou teria bastante a contribuir	8	9.4%		
Não tenho liberdade, mas se tivesse não gostaria e/ou não teria nada a contribuir	1	1.2%		
Outro:	3	3.5%		

8. Na minha opinião, as características mais desejáveis em um magistrado, em ordem de prioridade, de 1 – mais importante; a 5 – menos importante, são (numerar de 1 a 5):

Item	Total Score ¹	Overall Rank
Conhecimentos técnico-jurídicos	325	1
Agilidade e capacidade de trabalho	225	2
Bom relacionamento com os demais servidores	203	3
Habilidade na gestão do cartório	168	4
Outro:	14	5

9. Considero a importância da presença física de um magistrado (não o atual especificamente) na gestão do dia-a-dia da, em uma escala de 1 – nunca está presente; a 5 – sempre está presente (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
1	0	0.0%	Total Responses	84
2	2	2.4%	Sum	389.0
3	8	9.5%	Avg.	4.6
4	9	10.7%	StdDev	0.8
5	65	77.4%	Max	5.0

10. Em relação à presença física do magistrado atual e sua participação na gestão e no dia-a-dia do cartório em que atuo, em uma escala de 1 – não participa; a 5 – sempre participa, considero que (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
1	0	0.0%	Total Responses	84
2	4	4.8%	Sum	392.0
3	6	7.1%	Avg.	4.7
4	4	4.8%	StdDev	0.8
5	70	83.3%	Max	5.0

11. Enumere, em ordem de prioridade (1 – mais importante a 9 – menos importante) os fatores que mais impactam na produtividade e eficiência de um cartório:

Item	Total Score ¹	Overall Rank
Relacionamento e ambiente de trabalho entre os colegas	354	1
Papel do magistrado na gestão do cartório	350	2
Conhecimento técnico da equipe no desempenho de suas funções	344	3
Conhecimento técnico-jurídico do magistrado	343	4
Sistema de gestão SAJ	319	5
Papel do diretor na gestão do cartório	307	6
Condições físicas de trabalho (limpeza, conforto, computadores disponíveis, etc.)	225	7
Influência e decisões do Tribunal	165	8
Outro:	0	9

12. Enumere, em ordem de prioridade (1 – mais importante a 7 – menos importante) os fatores que considera mais desestimulantes em seu trabalho (não é necessário marcar todas as alternativas caso julgue que não ocorra):

Item	Total Score ¹	Overall Rank
Excesso de trabalho	262	1
Baixa possibilidade de ascensão profissional	226	2
Processos excessivamente repetitivos	196	3
Falta de reconhecimento profissional	190	4
Mau ambiente de trabalho	153	5
Impossibilidade de influenciar positivamente na gestão/rotina do cartório	145	6
Outro:	59	7

13. As funções de gestão do cartório (divisão de tarefas, acompanhamento de metas e indicadores) são exercidas primordialmente por (escolher uma das opções):

Value	Count	Percent %	Statistics	
Diretor / Chefe do cartório	36	43.9%	Total Responses	82
Magistrado	3	3.7%		
Ambos, mas geralmente o Diretor	28	34.2%		
Ambos, mas geralmente o Magistrado	15	18.3%		

14. Em relação à contribuição do uso do sistema de gestão SAJ na eficiência cartorária, em uma escala de 1 – prejudica o andamento do trabalho; a 5 – auxilia significativamente, considero que:

Value	Count	Percent %	Statistics	
1	12	14.5%	Total Responses	83
2	10	12.1%	Sum	308.0
3	4	4.8%	Avg.	3.7
4	21	25.3%	StdDev	1.5
5	36	43.4%	Max	5.0

MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Juiz administrador?: relação entre a percepção do papel de gestão exercido pelo juiz e o desempenho da unidade judicial. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p. 30-46, 2017.