

RELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE E USO DE MELHORES PRÁTICAS JUDICIAIS

RELATIONSHIPS BETWEEN PRODUCTIVITY AND THE USE OF BEST JUDICIAL PRACTICES

Tiago Ribeiro Alves de Melo¹, Egon Sewald Junior²

Resumo

A produtividade representa preocupação do poder judiciário. O presente trabalho tem como objetivo identificar relações entre variáveis de congestionamento e de administração judiciária, para estabelecer motivos que possam estar relacionados à produtividade, celeridade e efetividade. Usando para isso de técnica de regressão estatística de dados em painel, parte da hipótese que exista relação entre variáveis como taxa de congestionamento, índice de atendimento e produtividade e boa aplicação de tecnologias de informação. Para realizar as pesquisas foram estabelecidas três etapas: (1) identificação de “Varas Modelo”, unidades jurisdicionais com desempenho superior à média, que aplicam tecnologia de informação adequadamente; (2) construção de tribunais fictícios; (3) regressão, contrastando os tribunais fictícios com reais. As variáveis usadas apresentaram resultados expressivos, confirmando hipótese da melhora significativa da prestação jurisdicional dos Tribunais compostos por “Varas Modelo”, mostrando que a utilização de um sistema de informação robusto é capaz de promover os conceitos de gestão.

Palavras-chave

Produtividade; Tecnologia de Informação e Comunicação; Boas práticas; Tribunal de Justiça; Regressão de Dados em Painel.

Abstract

The productivity is concerns of the Judiciary. This study aims to identify relationships between the variables of efficiency and judiciary administration of courts, in order to establish causes for productivity, celerity and effectiveness. Applying the panel data regression technique, this work hypothesizes that there is a direct relationship between effectiveness indicators and the use of information technology. The research was carried out in three steps: (1) identification of Model Courts’, representing those with significantly above average indicators, considered to use information technology strategically; (2) construction of “Fictional” Tribunals; and (3) regression contrasting the fictional tribunals and the real ones. All three variables that personified the effectiveness indicators showed

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.

expressed results, confirming the hypothesis that there is a considerable increase in efficiency of the Tribunals composed by the Model Courts', thus there is a positive effect of the use of a robust information technology system on judiciary effectiveness.

Keywords

Productivity; Information and Communication Technology; Goods practices; Court; Panel Data Regression.

1 Introdução

O Poder Judiciário é um dos três poderes que compõe o serviço público da República Federativa do Brasil, conforme definido na constituição nacional de 1988. Observa-se através de várias ações tomadas pelo poder judiciário, do seu órgão regulador e fiscalizador – Conselho Nacional de Justiça – e das casas legislativas, preocupação com a prestação de serviço judicante para garantir que os processos judiciais sejam resolvidos em tempo razoável, ou seja, os litígios sejam decididos rapidamente de modo a garantir os direitos e manter o equilíbrio do estado.

Desta forma, a emenda constitucional 45/2004 demonstra tal preocupação em seu título “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano”, assim como na exposição de motivos, aponta-se que “morosidade dos processos judiciais e a baixa eficácia de suas decisões retardam o desenvolvimento nacional, desestimulam investimentos, propiciam a inadimplência, geram impunidade e solapam a crença dos cidadãos no regime democrático” (BRASIL, 2004).

Ainda, observa-se, notoriamente, relação direta do trabalho desenvolvido pelo poder judiciário com a necessidade de justiça econômica e social, bem como impacto com as demandas originadas por empresas e cidadãos, inclusive impactos negativos causados pela morosidade do judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça, por sua vez, foi criado com objetivo de fiscalizar e regular o poder judiciário de forma a estabelecer melhores práticas, seja com ações diretas no papel de julgamento de demandas, seja em atividades que interfiram diretamente e indiretamente na gestão judiciária, como é o caso da gestão orçamentária, controle de desempenho, entre outros.

Nosso estudo tem o objetivo de prover evidência matemática sobre o significativo desequilíbrio de desempenho entre unidades jurisdicionais de Tribunais Estaduais. Buscamos preencher parte do vazio acadêmico apontado por Schwengber (2006) e Pinheiro (2003), onde, apesar da imperatividade do tema, a quantidade de trabalhos investigativos ainda é insuficiente.

A metodologia para a confirmação do desequilíbrio de performance deu-se através da: (1) identificação de “Varas-Modelo”, unidades jurisdicionais com desempenho expressivamente superior à média; (2) construção de tribunais fictícios, construídos a partir das varas modelo, porém respeitando o comportamento agregado do respectivo tribunal onde a vara foi identificada; (3) regressão econométrica contrastando os tribunais fictícios com os tribunais reais, onde o déficit de desempenho – personificado pela taxa de

congestionamento, índice de atendimento à demanda e produtividade dos magistrados – dos segundos frente aos primeiros demonstrou-se latente.

Os resultados díspares de eficiência e produtividade comprovam inequivocadamente que há um enorme espaço para melhora na efetividade da prestação jurisdicional, uma vez que as varas-modelo atuam dentro dos mesmos patamares financeiros e de disponibilidade de recursos das outras varas. Isso implica que os ganhos de produtividade dar-se-ão no âmbito de ações de gestão cartorária, procedimentos e uso de sistemas e ferramentas automatizadas que permitam aos magistrados e servidores executarem tarefas de maneira inteligente.

2 Poder Judiciário – O CNJ e os Tribunais de Justiça dos Estados

2.1 Poder Judiciário, funções e estrutura

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado moderno na divisão criada por Montesquieu em sua teoria da separação dos poderes, que inclui ainda os poderes Executivo e Legislativo. Dentre os poderes que compõem a República brasileira, é dever do Judiciário interpretar as leis elaboradas pelo Legislativo e promulgadas pelo Executivo. Ele deve aplicá-las em diferentes situações e julgar aqueles cidadãos que, por diversos motivos, não as cumprem. Portanto, cabe ao Poder Judiciário, através dos juízes, interpretar as leis elaboradas pelo Legislativo e promulgadas pelo Executivo.

A função do Poder Judiciário é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. Para isso, tem autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal (BRASIL, 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.

São órgãos do Poder Judiciário o Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), além dos Tribunais Regionais Federais (TRF), Tribunais e Juízes do Trabalho, Tribunais e Juízes Eleitorais, Tribunais e Juízes Militares e os Tribunais e Juízes dos estados e do Distrito Federal e Territórios. Nesta pesquisa iremos explorar os Tribunais de Justiça dos Estados.

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 (SEWALD JR et al, 2012).

Ainda segundo Ribeiro (2000), no tocante ao posicionamento do Judiciário como poder político do Estado, o que se espera, no Brasil, é a manutenção das mesmas regras e princípios hoje existentes, que igualam ou até mesmo superam em conquistas as já obtidas por outros importantes Estados democráticos de direito.

MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Relação entre produtividade e uso de melhores práticas judiciais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p.47-60, 2017.

A organização da Justiça Estadual é competência de cada estado e do Distrito Federal onde existem os juizados especiais cíveis e criminais. Nela atuam juizes de Direito (primeira instância ou primeiro grau) e desembargadores, (nos tribunais de Justiça, 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.

2.2 *Conselho Nacional de Justiça e seu papel*

Após a breve consideração sobre o Poder Judiciário e a função dos Tribunais de Justiça dos Estados, cabe apresentar e salientar as funções do Conselho Nacional de Justiça, ou simplesmente CNJ. O CNJ é uma instituição pública que visa aperfeiçoar e regulamentar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, o Conselho tem sua sede em Brasília, mas atua em todo o território nacional regulamentando os 91 Tribunais de Justiça do país, e estabelecendo metas voltadas ao acompanhamento de ações (CNJ, 20__).

O Conselho Nacional de Justiça estabelece Sistema de Estatística do Poder Judiciário (CNJ, 2005), responsável pela recepção e consolidação de dados estatísticos dos Tribunais de modo a fornecer subsídios para a fiscalização e controle das metas estabelecidas anualmente, medindo desempenho de seus órgãos. Ainda, o CNJ define indicadores de desempenho e 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.

2.3 *Produtividade e Celeridade Processual*

Parafraseando Rui Barbosa que afirma que “a justiça prestada de forma tardia equivale à injustiça qualificada”, é observada preocupação social relacionado ao tempo de tramitação dos processos e, conseqüentemente, da resolução dos litígios.

Uma das insistentes metas do CNJ nos últimos anos é a agilidade e eficiência da Justiça, principalmente no 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 importância do judiciário é ainda mais acentuada no contexto de seu novo papel na sociedade democrática, 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”.

Segundo Botelho (2007), aproximadamente, dois terços do tempo total de tramitação das ações de rito ordinário dos processos judiciais brasileiros é consumido com o chamado tempo morto do processo, o qual é a totalização dos períodos de tempo destinados a juntadas (petições e documentos em papel), carimbos, encadernamentos, vistas a partes/advogados, membros do Ministério Público, movimentações físicas de andamento, com idas-e-vindas a gabinetes, escritórios e residências de juízes, promotores de justiça, advogados, procuradores e defensores. Em contrapartida, o tempo útil – tarefas intensivas em conhecimento executadas pelos operadores do direito - fica contingenciado à terça parte do tempo total de tramitação. Tal situação demonstra que a burocracia demandada para manutenção e gestão de processos físicos atingiu níveis críticos para os parâmetros mínimos de eficiência da atuação estatal; constitui pesado ônus para a eficiência do serviço de prestação jurisdicional.

Desta forma, o processo judicial digital tem como objetivo diminuir tais tempos mortos e contribuir para diminuição do tempo total do trâmite dos processos no judiciário (ROTTA et al., 2012).

Conforme Rover (2008), processo digital é resultado da informatização de um conjunto mínimo e significativo de ações e, por consequência, de documentos organizados e ordenados em uma sequência definida de fluxos de trabalho – representando fases processuais, atendendo a requisitos de autenticidade, temporalidade e integridade, com a eliminação do uso do papel.

Assim, os esforços relacionados a gestão do judiciário, diminuição de recursos e aplicação adequada do dinheiro público objetivam melhorar o desempenho e, desta forma, garantir o direito ao cidadão de uma justiça célere.

Em todos os tribunais 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.

Para auxiliar os magistrados nessa tarefa de gestão das unidades jurisdicionais, surgiram sistemas informatizados de gestão. O escopo de nossa pesquisa, as Varas Modelo, contemplou cartórios que utilizam o SAJ – Sistema de Automação do Judiciário. Esse sistema foi desenvolvido inicialmente para atender o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, ainda na década 1990 e hoje sendo utilizado por nove Tribunais de Justiça Estaduais. Esse sistema opera com processos eletrônicos, e entre outras funcionalidades, inclui fluxos automatizados de processamento de tarefas, emissão inteligente de documentos, pastas digitais de documentos, além de atuar sob os preceitos de accountability, rastreabilidade, racionalização do trabalho e instrumentos de monitoramento da produtividade (relatórios e estatísticas).

Leme (2010) reconheceu esse importante papel desempenhado por sistemas informatizados, argumentando que, “com a introdução da informática, começou-se a

buscar instrumentos e métodos mais ágeis de trabalho, pois essa burocracia arcaica já havia se tornado incompatível com a evolução institucional do Poder Judiciário”.

Para Silva (2006) e Leme (2010), uma difusão de técnicas e métodos importados da administração empresarial vai se incorporando gradativamente à administração dos Tribunais e à cultura jurídica. Como resultado, as práticas jurídicas começaram a desfrutar de uma maior eficiência na execução de suas atividades.

Em nosso estudo assumimos que unidades jurisdicionais que possuem desempenho muito acima da média utilizam-se das melhores práticas de gestão – associadas a um software robusto – na execução de suas atividades e são essas práticas que determinam sua maior efetividade. Daí, argumentamos que os tribunais modelo, construídos a partir das varas com desempenho superior possuem:

- H1: Taxa de congestionamento menor
- H2: Índice de atendimento à demanda maior
- H3: Produtividade por magistrado maior

A presente pesquisa é desenvolvida com objetivo de buscar possíveis relações entre variáveis de congestionamento e de administração judiciária, a fim de estabelecer motivos que possam estar relacionados à produtividade, celeridade e efetividade.

3 Desenvolvimento da pesquisa e discussão dos resultados

3.1 Metodologia: Base de dados e construção do modelo

A metodologia deste estudo consiste em uma regressão estatística estimada pela técnica de dados em painel, conforme Greene (2008). O estudo deu-se a partir da identificação de “Varas Modelo”, unidades jurisdicionais com desempenho expressivamente superior à média; construção de tribunais fictícios, construídos a partir das varas modelo, porém respeitando o comportamento agregado do respectivo tribunal onde a vara foi identificada; regressão econométrica contrastando os tribunais fictícios com os tribunais reais, utilizando a técnica de dados em painel, que foi construído com base nos dados do Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça, das 27 justiças estaduais de primeira instância, no período de 2009 a 2011.

A escolha por utilizar Tribunais de Justiça estadual se dá pela importância creditada, visto maioria dos processos que tramitam no Brasil, são de responsabilidade da Justiça Estadual, como percentual de aproximadamente 57,5% do estoque total dos 92,2 milhões de processos em estoque no país, conforme apresenta o relatório justiça em números de 2013 (CNJ, 2014).

Para testar as hipóteses que varas que operam segundo parâmetros de melhores práticas possuem desempenho superior, foram criados Tribunais Modelo, construídos a partir da consolidação dos dados de varas de desempenho superior, dentro de um mesmo estado.

Em função da disponibilidade do acesso aos dados e longevidade do uso de um Sistema de Gestão Automatizado maduro e estável (com utilização de processos eletrônicos), foram selecionados como tribunais modelo varas dos estados do: Acre, Amazonas, Mato Grosso

do Sul e Santa Catarina. Todos esses tribunais utilizam o sistema de gestão SAJ – Sistema de Automação de Justiça.

Os tribunais-modelo são compostos por:

- Obrigatoriamente quatro varas da comarca da capital de cada tribunal estadual, sendo uma de competência cível, uma de família, uma criminal e uma de fazenda pública, de modo que os tribunais-modelo apresentem diversidade e complexidade processual similar ao dos tribunais reais;
- A composição dos tribunais modelo é rígida, ou seja, os tribunais foram construídos sempre com as mesmas quatro varas para cada um dos três anos da base de dados;
- Os dados consolidados das quatro varas modelo de cada tribunal foram “explodidos” e ponderados ano a ano, de modo que representassem as métricas de desempenho dessas quatro varas e ao mesmo tempo mantivessem a integridade dos dados reais do respectivo tribunal de cada estado ao qual a vara modelo pertença.

O painel de dados final é balanceado e é constituído por 81 observações, sendo 27 tribunais estaduais para os anos de 2009, 2010 e 2011, incluindo nestes os 4 tribunais modelo e os 23 tribunais estaduais restantes.

A técnica de dados em painel emprega um estudo longitudinal entre os dados de série temporal (2009 a 2011) e de corte transversal (27 tribunais). Esse método, ainda incipientemente presente em estudos jurídicos, permite o controle matemático dos efeitos específicos e não observáveis dos componentes do corte transversal, além de considerar o efeito das variáveis não observadas no modelo (Hsiao, 2006).

Outra vantagem implícita da metodologia de dados em painel é sua difusão em estudos de ordem econômica, financeira e social, tanto em meios privados quanto em públicos. As características dos dados sobre os quais esse estudo se debruça, e particularmente o cenário exposto na discussão teórica deste artigo situam-se em sintonia com a aplicabilidade da técnica de dados em painel.

O modelo foi inicialmente estimado usando a técnica de efeitos fixos. Ao efetuar os testes de consistência estatística de Wooldridge e Wald, foram detectados problemas de autocorrelação e heterocedasticidade, respectivamente. Esses problemas são solucionados através do uso da técnica de estimação de erros padrões corrigidos por painel, através do regressor Prais-Winsten, seguindo metodologia fundamentada em Beck e Katz (1995) e Greene (2003).

Para garantir a solidez dos resultados, todos os modelos também foram estimados usando as técnicas de Efeitos Fixos e Mínimo Quadrado Ordinário. Os resultados com essas estimações apresentaram uma variação insignificante em relação de erros padrões corrigidos, o que fortalece a robustez metodológica da regressão.

Para controlar os efeitos temporais aos quais os tribunais podem estar expostos ano a ano, foram inseridas no modelo variáveis dummy para cada ano da amostra. Após a aplicação de um teste F de significância, no entanto, elas foram descartadas pois não contribuíam para a melhoria estatística do modelo.

3.2 Variáveis dependentes, independente e de controle

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). As variáveis dependentes estão apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1– Variáveis Dependentes

Variável	Finalidade	Modo de medição
IndAtDC1 (Índice de atendimento à demanda)	Mede a relação entre o número de processos baixados e o número de casos novos apresentados no mesmo período	é calculado dividindo-se o total de processos baixados pelos casos novos. O valor resultando é multiplicado por 100 para encontrar-se o valor do percentual. Quanto maior o valor maior a capacidade do tribunal em atender a demanda de casos novos.
PMagC1 (produtividade do magistrado)	medir a celeridade dos processos judiciais e, em consequência, assegurar a razoável duração do feito	Pela fórmula original definida pelo CNJ, esse indicador é encontrado através da divisão do total de casos julgados pelo total de magistrados. Por dificuldades na obtenção dos dados de casos julgados, para fins deste trabalho exploratório essa variável foi substituída pelo total de processos baixados. A indisponibilidade dessa variável não inviabiliza a análise uma vez que o total de julgados faz parte do cálculo dos processos baixados (juntamente com os processos remetidos a outros tribunais, em grau de recurso e suspensos).
tcc1 (taxa de congestionamento)	mede a efetividade do tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período	Ela é calculada subtraindo 1 da divisão do total de casos baixados pelo somatório de casos novos e casos pendentes. O valor resultante sempre estará entre 0 e 1, sendo que quanto menor o valor, melhor será a vazão dos casos novos

Fonte: Adaptado de CNJ (2014)

A variável independente, foco deste trabalho e contra qual serão confrontadas as dependentes, a partir de agora chamada de MPRAT (melhores práticas) é uma variável dicotômica que assume 1 quando a linha de dados refere-se a um tribunal modelo (4 linhas de dados para cada ano) e 0, quando não se refere a um tribunal modelo (23 linhas de dados para cada ano).

Para a comprovação das hipóteses, esperam-se coeficientes significativos: negativo no contraste com a taxa de congestionamento; e positivos com o índice de atendimento à demanda e a produtividade do magistrado.

Como variáveis de controle foram consideradas variáveis que possam influenciar ou pré-condicionar o efeito da MPRAT nos indicadores do CNJ ou o próprio bom ou mau desempenho desses indicadores. Todas essas variáveis foram extraídas da base de dados Justiça em Números, como demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Variáveis de Controle

Variável	Fórmula	Objetivos e observações
inf1	Despesas com TI e comunicação / despesas totais	Variável não compôs modelo final pois seu coeficiente foi consistentemente negativo em todas as simulações de estimações.
g3	Despesas com RH / despesas totais	Medir a influência da relação de gastos de pessoal / gastos totais. Variável não compôs modelo final pois seu coeficiente foi consistentemente negativo em todas as simulações de estimações.
g7	Despesas totais / número de habitantes	Medir e controlar o efeito dos gastos proporcionais à população
PerCrimC1	Total de processos criminais / total de processos	Variável construída manualmente, não consta na base de dados do CNJ. Seu objetivo é controlar o efeito do percentual de processos criminais no resultado, em especial para os tribunais modelo.
SajudMag	Relação total de servidores / total de magistrados	Medir a influência da relação entre a quantidade de servidores em razão da quantidade de magistrados.
ch1	Casos novos / 100mil habitantes	Controlar o efeito da demanda de processos
cm1	Casos novos / total de magistrados	Controlar o efeito dos novos casos em função da quantidade de magistrados. Ajustado desconsiderando processos de execução em função da disponibilidade de dados. Na variável construída, magistrados estimados de acordo com relação magistrados/no varas.
cs1	Casos novos / total de servidores	Ídem acima, porém usando servidores
kc1	Carga de trabalho dos magistrados	Controlar e medir o efeito da quantidade de processos em andamento pelo total de magistrados. Ajustado desconsiderando os processos de recorribilidades interna e externa em função de disponibilidade de dados
ksc1	Carga de trabalho dos servidores	Ídem acima, porém usando servidores

Fonte: Elaborado pelos autores

Para garantir a rigidez metodológica das equações propostas, foi estimado previamente um modelo com os dados puros do CNJ, para aferir o grau de significância das variáveis propostas. Também foram calculadas as correlações individuais entre as variáveis.

Foi adotado como critério para a inserção de cada variável no modelo: a) nível de significância da correlação individual com a variável dependente; b) R-quadrado do modelo estimado; c) nível de significância da variável na equação;

Silveira (2012, p.6) define em seu estudo de formação de índice de desempenho da justiça a dimensão de variáveis aplicadas para avaliar o judiciário:

(...) o desenvolvimento da Justiça envolveria o aperfeiçoamento dos mecanismos internos dos tribunais em três dimensões básicas da administração judiciária: gestão orçamentária, gestão de recursos (humanos e tecnológicos), e gestão de processos. Esta última dimensão é independente, essencial e inerente à própria missão dos tribunais. As duas primeiras dimensões dizem respeito à função administrativa das cortes e correspondem a uma função de suporte de suas atividades, inerente ao funcionamento de qualquer entidade pública ou privada, tendo, todavia, um impacto crucial na eficiência e na qualidade da prestação jurisdicional. Parte-se da premissa de que partir de uma visão

MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Relação entre produtividade e uso de melhores práticas judiciais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p.47-60, 2017.

global onde essas dimensões possam dialogar entre si é possível ampliar a perspectiva sobre como avaliar e monitorar adequadamente os níveis de evolução dos órgãos judiciários no Brasil.

O trabalho de Silveira (2012) tem como objetivo a definição de um índice de desempenho da justiça, não mostrando pretensão de encontrar relação entre seus indicadores de áreas. Porém, comparando a definição de suas variáveis, observamos a definição de variáveis relacionados a gestão orçamentária, onde foram aplicados, assim como a esta pesquisa variáveis relacionadas a despesa; indicadores relacionados a gestão de recursos (recursos humanos e tecnologia), contemplados neste trabalho por variáveis de despesa com Recursos Humanos e Tecnologia de informação; e Gestão de processos, onde são considerados, assim como neste ensaio, a produtividade. Assim, o trabalho de Silveira (2012) corrobora com a escolha das variáveis deste trabalho.

4 Resultados

A Tabela 1 ilustra as correlações individuais entre as variáveis do modelo. De um total de 30 correlações individuais possíveis entre cada uma das três variáveis dependentes e as de controle e independente, 21 apresentaram significância ao nível de confiança de pelo menos 95%.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e matriz de correlação

Variável	Média	Desvio pad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Tcc1	0,566	0,310	1											
2 PmagC1	841,32	410,91	-0,53	^a 1										
3 IndAtDC1	1,328	0,859	-0,85	^a 0,59	^a 1									
4 MPRAT	0,148	0,358	-0,63	^a 0,42	^a 0,58	^a 1								
5 g3	0,868	0,058	-0,01	-0,24	^b -0,03	-0,04	1							
6 g7	145,15	96,07	-0,23	^b 0,21	^b 0,09	0,00	0,06	1						
7 SajudMag	10,917	3,00	0,05	0,31	^a -0,10	-0,17	-0,15	0,28	^b 1					
8 PerCrim1	0,215	0,095	0,29	^a -0,53	^a -0,36	^a -0,46	^a 0,18	-0,09	-0,08	1				
9 ch1	4958,57	2194,36	-0,33	^a 0,61	^a 0,26	^b 0,18	-0,10	0,48	^a 0,25	^b -0,33	^a 1			
10 cm1	676,93	265,77	-0,32	^a 0,54	^a -0,25	^b -0,11	-0,20	0,12	0,39	^a -0,32	^a 0,58	^a 1		
11 es1	66,35	31,75	-0,24	^b 0,22	^b -0,19	0,09	-0,08	-0,09	-0,41	^a -0,24	^b 0,23	^b 0,60	^a 1	
12 kc1	2275,94	1131,08	-0,30	^a 0,43	^a -0,14	-0,29	^a -0,22	^b -0,10	0,34	^a -0,30	^a 0,33	^a 0,68	^a 0,33	^a 1
13 ksc1	167,50	101,83	-0,30	^a 0,19	0,01	0,04	-0,09	-0,28	^a -0,40	^a -0,30	^a 0,02	0,28	^a 0,67	^a 0,63

^a e ^b indicam que o coeficiente de correlação é significativamente diferente de zero dentro dos intervalos de confiança de 99% e 95%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

A variável MPRAT apresenta relação direta e significativa ao nível de 99% de proporcionalidade com o índice de atendimento à demanda e a produtividade do

magistrado; e direta e inversamente proporcional, também com 99% de nível de confiança com a taxa de congestionamento.

A Tabela 2 apresenta o resultado das regressões, para cada modelo de acordo com a variável dependente. Todas as regressões estimadas apresentam um F significativo ao nível de confiança de 99%; e R-quadrados com números bastante significativos: 0,5533 para o modelo com a taxa de congestionamento como variável dependente; 0,5246 para o índice de atendimento à demanda; e 0,6233 para a produtividade do magistrado. Os números comprovam que os modelos construídos são cientificamente representativos na explicação dos indicadores do CNJ.

Tabela 2 – Resultado das regressões

Variáveis	1. Taxa de congestionamento	2. Índice de atendimento à demanda	3. Produtividade do magistrado
R2	0,5533	0,5246	0,6233
Prob F >0	0,00*	0,00*	0,00*
MPRAT	-0,3426*	0,8609*	556,7847*
g7	0,0001	-0,0007	--
Sajudmag	-0,0140**	--	21,4313***
Perccrim	0,5138***	-1,3187***	-316,9388
ch1	-0,0001**	0,0002*	0,0551***
cm1	0,0002	--	0,2380
kc1	0,0001*	-0,0003**	0,1115*
cs1	--	-0,0182*	--
ksc1	--	0,0054*	--
_constante	0,5464*	1,6394*	-92,1630

*, **, *** denotam níveis de significância de 99%, 95% e 90%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro modelo estimado, a variável MPRAT comporta-se conforme a hipótese proposta, ou seja, inversamente proporcional à taxa de congestionamento. Tribunais que operam segundo as melhores práticas dos sistemas de gestão possuem taxa de congestionamento 0,3426 menor que àqueles que não operam segundo as melhores práticas.

No segundo e terceiro modelos o coeficiente de MPRAT também confirma as Hipóteses H2 e H3. Aqueles tribunais que seguem as melhores práticas de funcionamento de seus sistemas de gestão resultam significativamente superiores aos tribunais “normais”. No caso da H2 o índice de atendimento à demanda é 0,8609 maior; e em H3, os magistrados dos tribunais modelo baixam (julgam) uma média de 556,7847 processos a mais que aqueles dos tribunais normais.

5 Discussão e Conclusões

O presente trabalho situa-se no vácuo de pesquisas científicas sobre o papel dos cartórios judiciais na prestação jurisdicional célere e de qualidade. Não se procurou expor fatores específicos que possam impactar na produtividade dos cartórios. O objetivo foi provar, matematicamente, que há uma significativa disparidade de desempenho entre varas judiciais que detêm acesso equitativo a recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Em explicitando essa diferença, conclui-se que a produtividade e celeridade dos processos judiciais no Brasil podem melhorar com ações estratégicas relacionadas a identificação e replicação de melhores práticas e técnicas judiciais, incluindo as relacionadas à utilização de sistemas de gestão informáticos.

Como método de análise, foi utilizada a técnica de regressão de dados em painel, correntemente usada em pesquisas nas áreas econômica e financeira. O sucesso no emprego desse método, por si, já representa uma importante contribuição dessa pesquisa, pois passa a situar a área de métricas do judiciário no campo das ciências humanas exatas, ou seja, com resultados quantificáveis matematicamente. Esse é um avanço importante, pois há uma associação cada vez mais constante entre o judiciário e sua relação com a economia (vide argumentação de Pinheiro, 2003).

A estratégia de construção de tribunais fictícios provou-se precisa para a replicação do desempenho das Varas considerada modelo em larga escala, sem desprezar, no entanto, a estrutura dos dados do Tribunal original de onde as varas foram selecionadas. Essa medida pretendia responder à pergunta: E se todas as varas do Tribunal Estadual se comportassem como as modelos, como seria o desempenho desse Tribunal?

Foram tomadas precauções metodológicas extras para a construção e validação do modelo. Aplicamos os mais robustos testes estatísticos e de significatividade econométrica disponíveis, para garantir resultados inequívocos e sem viés, que foi o que aconteceu. O modelo foi construído com uma base de dados confiável e de qualidade, garantida pelo próprio CNJ. As três variáveis de métricas finalísticas usadas – taxa de congestionamento, produtividade e índice de atendimento à demanda – apresentaram resultados expressivos, que confirmam a hipótese da melhora significativa da qualidade da prestação jurisdicional dos Tribunais “Modelo”.

O resultado matemático, aliada à fundamentação teórica sobre administração judiciária indica que o caminho para a melhoria da produtividade e celeridade dos cartórios, e como consequência da justiça, passa pelo aperfeiçoamento das técnicas de gestão cartorária. Nesse contexto, o uso de um sistema de gestão informatizado, baseado no processo eletrônico, tem um papel crucial. Um sistema robusto, utilizando-se de processo eletrônico – em nossa pesquisa todas as varas-modelo utilizam o SAJ – é capaz de materializar e tangibilizar os conceitos de gestão possivelmente aplicados nas varas modelo. Racionalização de tarefas, fluxos automatizados de processos, gerenciamento de processos eletrônicos e pastas digitais, interface intuitiva e de inteligência compartilhada, execução de operações em lote, rastreabilidade e *accountability* são algumas dessas características desejáveis.

Nosso estudo tem uma limitação importante, que está expressa em nossa afirmação do parágrafo acima quando mencionamos os conceitos de gestão “possivelmente aplicados nas varas modelo”. Por questões de logística e falta de disponibilidade de acesso física às varas

modelo, não foi possível identificar, in loco, quais são as técnicas e práticas de gestão específicas adotadas por essas varas. Esse é um campo de pesquisa fértil que pode ser explorado através de estudos de caso.

Nossa pesquisa representa uma contribuição científica expressiva, confirmando que há espaço para ganhos significativos de produtividade da justiça, baseado em práticas já recorrentes em varas modelo, que, uma vez estudadas e detalhadamente tabuladas, podem ser replicadas em larga escala para toda a justiça estadual de primeira instância.

6 Referências

- BECK, N; KATZ, J. What to do (and not to do) with Time-Series Cross Section data. In: **American Political Science Review**. ed.89: 1995. pp.634- 647.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988
- BRASIL. **Emenda Constitucional 45 de 30 de Dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2004.
- BOTELHO, F.B. **O processo eletrônico escrutinado**. 2007. Disponível em: <<http://www.iabnacional.org.br/IMG/pdf/doc-992.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2014.
- CONSELHO Nacional de Justiça. 20___, Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>>. Acesso em: 25 jan. 2014.
- CONSELHO Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2013**. Brasília: 2014, Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relatorio_jn2013.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2014.
- CONSELHO Nacional de Justiça. **Resolução n. 76, de 12 de maio de 2009**. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Brasília: 2009. Disponível em: <www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7695:resolucao-no-76-de-12-de-maio-de-2009&catid=57:resolucoes&Itemid=1085>. Acesso em: 25 jan. 2014.
- CONSELHO Nacional de Justiça. **Resolução n. 4, de 16 de agosto de 2005**. Cria o Sistema de Estatística do Poder Judiciário e dá outras providencias. Brasília: 2005. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/atos-normativos/resolucao-n4-16-agosto-2005.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2014.
- CUNHA, L. Indicadores de desempenho do Judiciário: como são produzidos e qual a sua finalidade. Poder Judiciário e Gestão Eficiente, In: **Cadernos FGV Projetos**, ano 5, 12, 2010. pp. 45-51. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6919/536.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 fev. 2014.
- LEME, E. O juiz como gestor. Poder Judiciário e Gestão Eficiente, In: **Cadernos FGV Projetos**, ano 5, 12, 2010. pp. 20-23. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6919/536.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 fev. 2014.
- GREENE, W. H. **Econometric Analysis**. 6. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008
- HSIAO, C. **Analysis of panel data**. 2.ed, Cambridge University Press, 2003
- OLIVIERI, R. do C. **Autos eletrônicos na justiça federal da 2a região**: a contribuição do processo eletrônico na redução do tempo de tramitação dos processos. 2010. 90 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- REENE, W. H. **Econometric Analysis**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003
- MELO, Tiago Ribeiro Alves de; SEWALD JUNIOR, Egon. Relação entre produtividade e uso de melhores práticas judiciais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p.47-60, 2017.

- RIBEIRO, A. P.. O Judiciário como poder político no século XXI. In: **Estudos Avançados**. São Paulo. vol.14, n.38, 2000. pp. 291-306. Disponível em :<
<http://www.scielo.br/pdf/ea/v14n38/v14n38a17.pdf>> Acesso em 18/09/2013.
- ROTTA, M. J. R.; VIEIRA, P.; ROVER, A. J.; SEWALD JR, E. **Aceleração Processual e o Processo Judicial Digital**: Um Estudo Comparativo de Tempos de Tramitação em Tribunais de Justiça. In. Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico. Florianópolis, n° 8, 2012. p p. 125-154
- ROVER, A. J. **Definindo o termo processo eletrônico**. 2008. Disponível em
 <<http://www.infojur.ufsc.br/aires/arquivos/conceitoprocsoeletronico.pdf>>, Acesso em 11/08/2012.
- SEWALD JR, E.; ROTTA, M. J. R.; VIEIRA, P.; SILVA, E. G. R.; ROVER, A. J.; SELL, D. Modelagem de Sistema baseado em Conhecimento em um Tribunal de Justiça utilizando CommonKADS. In: **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**. Florianópolis, n° 7, 2012. pp. 160-189
- SILVA, C. D. F.. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. In: **Jus Navigandi**. Teresina, ano 11, n. 976, 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8062>>. Acesso em 10 jan. 2014.
- SCHWENGBER, S. B. **Mensurando a eficiência no poder judiciário**: métodos paramétricos e não-paramétricos. 2006. 165 f. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Formação e Documentação. Universidade de Brasília: Brasília, 2006. Disponível em:
 <<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3190/1/tese%20Silvane%20Battaglin%20Schwengber.pdf>>. Acesso em Acesso em: 10 mar. 2015.
- SILVEIRA, R. C. (Coord). **Índice de Desempenho da Justiça - IDJus**: Produto Final. Brasília, 2012. Disponível em: <http://cpjus.idp.edu.br/wp-content/uploads/2012/09/Sumario_produto_final_041012.pdf>. Acesso em 25 jan.2014.
- PINHEIRO, A. C. **Judiciário, Reforma e Economia**: A Visão dos Magistrados. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: Rio de Janeiro, 2003 Disponível em:
 <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0966.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.
- PINHEIRO, A. C. **A Reforma do Judiciário**: Uma Análise Econômica. In: Seminário Internacional Sociedade e Reforma do Estado: São Paulo, 1998. Disponível em:
 <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13049/000085167_td.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 jun. 2015.