

Autorização concedida ao Repositório Institucional da Universidade de Brasília pelo organizador da obra, em 20 de agosto de 2018, para disponibilizar, gratuitamente, o livro Gestão Judiciária: conteúdos e disciplina, de acordo com a licença conforme permissões assinaladas, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da obra, a partir desta data. A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

#### Referência

GOMES, Adalmir de Oliveira. Condições de trabalho de juízes estaduais da primeira instância no Brasil. In: MADURO-ABREU, Alexandre (Org.). **Gestão judiciária: conteúdos e disciplina**. Brasília: Editora IABS, 2018. p. 52-69.

---

# GESTÃO JUDICIÁRIA

## conteúdos e disciplinas

---

### Organizador

ALEXANDRE MADURO-ABREU

### Autores

MARIA CÉLIA ORLATO SELEM | ANETTE LOBATO MAIA  
FLÁVIA FERNANDES COSTA | CHRISTIANA SOARES DE FREITAS  
ADALMIR DE OLIVEIRA GOMES | MARCELO FELIPE MOREIRA PERSEGONA  
PATRÍCIA GUARNIERI | CARLOS ROSANO PEÑA  
EDUARDO BRÁZ PEREIRA GOMES | ANDRÉ MARQUES SERRANO  
LUIZ MEDEIROS DE ARAÚJO NETO



Brasília-DF, 2018

## **ORGANIZAÇÃO**

Alexandre Maduro-Abreu

## **COORDENAÇÃO EDITORIAL**

Flávio Silva Ramos (Editora IABS)

## **REVISÃO GRAMATICAL E ORTOGRÁFICA**

Stela Máris Zica

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Javiera de la Fuente Castellón

---

Gestão Judiciária: conteúdos e disciplina. Alexandre Maduro-Abreu (organizador), Maria Célia Orlato Selem et al. (autores) Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2018.

ISBN 978-85-64478-70-1

263 p.

1. Gestão Judiciária 2. Sistema Judiciário. I. Título. II. Editora IABS.

CDU: 340.1

---

---

# CONDIÇÕES DE TRABALHO DE JUIZES ESTADUAIS DA PRIMEIRA INSTÂNCIA NO BRASIL

---

*Adalmir de Oliveira Gomes*

# 1 INTRODUÇÃO

Calamandrei (1935, p. 355) apresenta uma visão quase dramática do trabalho dos juízes e sugere que “a rotina, que, insidiosa como uma doença, o desgasta e o desencoraja até fazê-lo sentir sem revolta que decidir da honra e da vida dos homens tornou-se para ele uma prática administrativa ordinária”. Muitas coisas mudaram desde a obra de Calamandrei, mas algo que não mudou foi a importância do trabalho realizado pelos juízes para o funcionamento da sociedade. E a realização do trabalho desses profissionais depende diretamente das condições disponíveis nos tribunais e nas demais unidades de justiça.

O presente estudo investiga o trabalho de juízes estaduais brasileiros. O objetivo principal do estudo é identificar a opinião de juízes a respeito de suas condições de trabalho em comarcas da primeira instância da Justiça Estadual. A primeira instância da Justiça Estadual foi escolhida por concentrar quase 80% de todos os processos pendentes de julgamento no País (CNJ, 2015). As respostas dos juízes a essas questões podem ajudar no aperfeiçoamento das práticas de gestão de um setor que tem sido criticado nos últimos anos por estar “fora do tempo” e por apresentar “enormes inadequações” na prestação jurisdicional, “muitas das quais incorporadas como tradições intocáveis” (DALLARI, 2008, p. 81).

O texto contribui para o conhecimento em uma área que tem recebido pouca atenção na administração pública, como mostram Gomes e Guimarães (2013). Ao buscar responder questões referentes a como os juízes percebem o trabalho que realizam e as condições necessárias e disponíveis para tal, o estudo aborda questões pouco exploradas no próprio Judiciário. Em termos práticos, o estudo é relevante por

fornecer uma síntese da percepção desses profissionais sobre falhas e deficiências no setor. Para conhecer a realidade da magistratura e identificar eventuais falhas de organização e funcionamento dessa estrutura, é imprescindível a contribuição dos próprios juízes, pois, “embora não sejam eles os únicos a perceber e a sentir as deficiências, existem particularidades [...] que eles conhecem melhor do que ninguém ou, eventualmente, podem ser os únicos a conhecer” (DALLARI, 2008, p. 56).

## 2 CONDIÇÕES DE TRABALHO DE JUÍZES

Dallari (2008, p. 62) aponta o surgimento de uma “nova magistratura”, com juízes mais “sensíveis às exigências da justiça social, e que demonstram em suas decisões judiciais, e em seus atos, um comportamento autêntico com a dignidade da pessoa humana e com a democracia, sem fazer discriminações”. No mesmo sentido, os resultados de uma pesquisa realizada em 2005 pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), e apresentada por Sadek (2006), mostram, entre outras coisas, que o grau de preocupação dos magistrados com o cidadão é alto, e que a suposta alienação e alheamento da realidade nacional são falsos. A mesma pesquisa mostra que quase 80% dos juízes entrevistados sempre guardam em suas decisões o compromisso com as consequências sociais.

Dados oficiais do Judiciário brasileiro mostram que as condições de trabalho dos juízes variam bastante entre os estados, e mesmo entre as comarcas e varas de um mesmo estado (CNJ, 2012). Em relação à estrutura física, em vários Judiciários estaduais existem pequenas comarcas onde as instalações, bem como as condições de moradia do juiz e de sua família, são muito deficientes. Dallari (2008, p. 160) afirma que “muitos juízes são obrigados a desenvolver suas atividades em imóveis improvisados, ou com instalações muito precárias, com deficiência de espaço e sem o mínimo conforto necessário para o desempenho eficiente de suas tarefas”.

Outro ponto que impacta nas condições de trabalho dos magistrados diz respeito à independência na tomada de decisões. Dallari (2008) refere-se a uma série de fatores que pode ser responsável pelas restrições à independência da magistratura, em especial, governos com características autoritárias, onde predominam estruturas sociais e políticas desfavoráveis à democracia. Outra restrição apresentada por esse autor consiste na existência de indivíduos e grupos sociais que representam forças econômicas e políticas, que, muitas vezes, exigem privilégios nas disputas judiciais. Baird e Javeline (2010) apontam a dependência financeira do Judiciário em relação a governos locais, como tendência a afetar negativamente a independência das decisões judiciais.

A adoção de novas tecnologias tem alterado as condições de trabalho dos juízes em diversos países. Segundo Buscaglia e Dakolias (1999), essa estratégia tende a reduzir custos, aumentar a celeridade e o acesso à justiça, além de dar mais segurança aos processos judiciais. Esses autores argumentam que investir em novas tecnologias é importante para os juízes em termos de praticidade, com acesso mais fácil e flexível ao processo, com possibilidade de realizar o trabalho em qualquer lugar. Um ponto adicional a esse respeito é que esse tipo de modernização tende a facilitar e ampliar o controle sobre o desempenho judicial (DALLARI, 2008).

Com base em uma pesquisa com 741 juízes de diversos segmentos do Judiciário brasileiro, realizada pelo Instituto de Estudos Econômicos e Sociais de São Paulo – Idesp, Pinheiro (2003) comenta que os principais determinantes da morosidade judicial, na percepção dos juízes, estão relacionados com escassez de recursos, falhas na legislação, ineficiência administrativa e excesso de formalismo nos trâmites judiciais. A pesquisa mostrou, também, que a maioria dos juízes consome até 30% do tempo de trabalho com atividades administrativas. Os juízes reconhecem que muitas das práticas de gestão utilizadas são ineficientes e que faltam habilidades gerenciais por parte deles e dos demais funcionários (PINHEIRO, 2003).

Em outra pesquisa realizada pela Associação de Magistrados Brasileiros (AMB, 2009), foram avaliadas as condições de trabalho de 1.228

juízes, sendo a maior parte deles atuante na Justiça Estadual. Os resultados mostram que os principais obstáculos ao exercício da magistratura no Brasil são os seguintes: quantidade elevada de processos pendentes, insuficiência e baixa qualidade da força de trabalho auxiliar, falta de segurança nas serventias, e falta de instalações adequadas para o atendimento ao público. Essa pesquisa revelou que os juízes conhecem pouco a respeito da participação de sua comarca no orçamento da Justiça Estadual (AMB, 2009).

### 3 MÉTODO

A pesquisa de campo, utilizando abordagem qualitativa, realizou 25 (vinte e cinco) entrevistas em profundidade, entre os meses de maio e novembro de 2013, com juízes da primeira instância da Justiça Estadual brasileira. Na ocasião das entrevistas, os juízes atuavam em comarcas localizadas em dez diferentes estados, nas cinco regiões do País, em varas de distintas especialidades, exercendo diferentes cargos na magistratura: juízes titulares (18), auxiliares (4) e substitutos (3). A maior parte dos entrevistados foi do sexo masculino (17).

Das entrevistas realizadas, 18 foram gravadas e transcritas integralmente, as demais (7) não foram gravadas a pedido dos juízes. Nesses casos, foram realizadas pelo entrevistador anotações detalhadas das falas dos entrevistados. O tempo total de duração das 25 entrevistas foi de aproximadamente 19 horas, e o tempo médio de duração de cada entrevista foi de 38 minutos. Os nomes dos juízes e dos municípios onde atuam foram omitidos no texto como forma de garantir o anonimato. Ressalta-se que os respondentes mostraram-se receptivos à pesquisa, além de ávidos para manifestar suas opiniões, principalmente quando abordados sobre os problemas enfrentados.

O roteiro utilizado nas entrevistas teve como base três temáticas centrais relacionadas às condições de trabalho dos juízes: (a) estrutura física, (b) pessoal de apoio e (c) independência. Essas temáticas foram

definidas por terem se destacado em pesquisas anteriores a respeito das condições de trabalho de juízes brasileiros, conforme apresentado na seção anterior. Inicialmente, nas entrevistas, os juízes foram convidados a relatarem suas trajetórias e motivações no Judiciário; em seguida, foram perguntados a respeito das condições de trabalho disponíveis nas comarcas que já atuaram e na comarca atual; por fim, foram perguntados a respeito de quais mudanças deveriam ocorrer para tornar adequadas suas condições de trabalho.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo sugeridas por Bardin (2009). A análise foi realizada com a definição *a priori* das temáticas de interesse, e *a posteriori* das categorias de análise em cada temática. As principais categorias emergentes em cada uma das três temáticas foram classificadas de acordo com a frequência que apareceram nas entrevistas. A análise dos dados verbais coletados consistiu na identificação e sistematização das semelhanças, regularidades e constâncias das falas dos entrevistados, sendo os resultados apresentados na seção seguinte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os juízes que participaram da pesquisa representam diferentes gerações no Judiciário e compartilham diferentes perspectivas em relação ao futuro profissional, em termos de crescimento e de promoção na carreira. Entre os 25 entrevistados, 12 tinham mais de dez anos de exercício na magistratura. Desses, a maioria (8) demonstrou uma perspectiva neutra ou negativa em relação ao futuro profissional, com narrativas mais voltadas para fatos ocorridos no passado do que expectativas e planos para o futuro. Já em relação aos juízes menos experientes, com menos de dez anos na magistratura, a situação se inverte, a maioria (9) demonstrou uma perspectiva positiva em relação ao futuro profissional.

Quando perguntados a respeito da importância da experiência no exercício da magistratura, as opiniões foram divididas. Por um lado,

alguns entrevistados ressaltaram as vantagens do juiz que tem experiência na profissão, como mais facilidade para lidar “com as pessoas, com as agruras, com os dramas do indivíduo” (E9). A experiência é necessária porque “só o tempo é capaz de lapidar e amadurecer o juiz e ensiná-lo como reagir à pressão do dia a dia da profissão” (E9). A experiência na comarca foi ressaltada por permitir que o juiz conheça mais profundamente as características da comunidade onde atua, além de ajudá-lo “a conhecer realmente quem são as forças políticas e econômicas do lugar” (E13).

Por outro lado, alguns entrevistados defendem que os juízes deveriam entrar mais novos na magistratura, o que implica, entre outras coisas, em diminuir a exigência de experiência prévia na advocacia. Caso contrário, “entrarão no Judiciário somente as pessoas já cheias de vícios” (E10). Além disso, foi sugerido que o juiz que atua muito tempo em uma mesma localidade precisa tomar cuidado com julgamentos preconcebidos, que pode afetar a imparcialidade de suas decisões, uma vez que ele já tem “uma ideia projetada de quem é quem naquela comunidade” (E22).

Na percepção dos entrevistados, a utilidade social é a principal motivação no exercício da magistratura. Direta ou indiretamente, quase todos os entrevistados mencionaram que são motivados pela possibilidade de colaborar para uma sociedade melhor, seguida da possibilidade de fazer justiça, fazer diferença na vida das pessoas e ajudar a diminuir a desigualdade social. Os trechos adiante das entrevistas ilustram esses pontos de vista:

Tenho me realizado nessa profissão porque eu [consigo] colaborar com a sociedade, [...] interferir nas coisas erradas, modificar certos costumes, certas condutas arraigadas (E11).

Eu sinto que tenho uma missão social. Justamente a missão de distribuir justiça, sobretudo para quem mais precisa, para uma parcela da sociedade que hoje é muito marginalizada (E12).

Alguns entrevistados lembraram que quando atuavam como advogados a questão social tinha pouca importância no que se refere à motivação profissional, e o trabalho era mais pautado por incentivos financeiros. A passagem da advocacia para a magistratura é marcada pela motivação vinculada à estabilidade financeira, algo que a maior parte dos advogados não possui; e pela mudança de papel social que muitas vezes é desencadeada por questões ideológicas. A magistratura é vista como um ideal de vida, uma realização pessoal, uma profissão onde é possível defender com relativa liberdade as convicções pessoais que cercam os litígios judiciais. A magistratura como um ideal de vida é ilustrada nos seguintes trechos:

É realmente um ideal de vida, é um ideal de tentar pacificar, de conversar, de ser mais humano (E3).

Apesar de toda [...] cobrança, de toda [...] dificuldade, a gente escolhe abrir mão, às vezes, de uma vida privada, [...] para ter um cargo público, um cargo da mais alta responsabilidade. Não por salário, nem por status, mas pela vontade, pela realização de um ideal de vida, que é poder ser magistrado (E18).

O incentivo financeiro foi apontado por alguns dos entrevistados como motivador na profissão, principalmente no que se refere à estabilidade e à garantia de um salário digno, embora esse mesmo incentivo, de uma forma não explícita, tenha aparecido como fator desmotivador ao perceber-se, principalmente entre os juízes com maior experiência, de que deveriam ter uma retribuição financeira maior do que aquela que recebem, em razão da responsabilidade que carregam e da complexidade do trabalho que executam.

Outras motivações da profissão mencionadas pelos juízes foram a liberdade de decisão, o impacto das decisões, e os casos desafiadores. A liberdade de decisão está associada intimamente com a independência do juiz, com a possibilidade de decidir os litígios

judiciais de acordo com a própria consciência. O impacto das decisões foi apontado como fator motivador principal por alguns poucos entrevistados. Segundo estes, o poder de decidir diretamente a vida das pessoas é um atrativo na profissão. Entretanto, a falta de eficácia das decisões acaba sendo um fator desmotivador. Por fim, poucos dos juízes entrevistados mencionaram que uma das motivações principais na magistratura são os casos desafiadores que aparecem eventualmente para serem julgados.

Em termos gerais, a fala dos entrevistados em relação às condições de trabalho nas comarcas estaduais apresentou um sentido negativo. Isso significa que os juízes percebem mais as dificuldades do que as facilidades nas condições de trabalho encontradas. O Quadro 1 apresenta as categorias e as temáticas mais frequentes nas respostas dos entrevistados. Carga de trabalho excessiva, força de trabalho insuficiente e cobrança por parte da sociedade e da Administração Superior do Judiciário foram as categorias mais fortemente percebidas.

Como era de se esperar, os juízes que atuam em estados mais pobres da Federação e em comarcas situadas no interior mostraram-se menos satisfeitos com as condições de trabalho do que os demais. Os juízes substitutos, com menos tempo na profissão, foram os que mais reclamaram das condições. Esses juízes, que quase sempre atuam em comarcas de pequeno porte, situadas no interior, mostraram-se insatisfeitos com as condições oferecidas pelos municípios, como educação, saúde e lazer. Os juízes mais experientes apontaram problemas nas condições de trabalho, no entanto, a maioria se mostrou mais conformada e resignada com a situação do que os juízes mais novos, talvez por atuarem em comarcas de médio e grande porte, onde as condições de trabalho costumam ser melhores.

Os juízes entrevistados apontaram a carga de trabalho excessiva como a maior dificuldade enfrentada no exercício da magistratura. Como pode ser visto nos trechos abaixo, os juízes mencionaram desde a dificuldade em controlar o acervo de processos da serventia até

**Quadro 1** – Categorias e temáticas mais frequentes em relação às condições de trabalho

CATEGORIA	TEMÁTICA	SENTIDO
Carga de trabalho	• Excesso de trabalho resultando em desgaste físico e psicológico	-
	• Alto nível de litigiosidade da sociedade brasileira	
	• Carga de trabalho distribuída desigualmente	
Força de trabalho	• Quantidade de servidores insuficiente	-
	• Os servidores são qualificados	+
Controle	• Cobrança da Administração Superior do Judiciário	+
	• Cobrança de outros juízes	
	• Cobrança da sociedade	-
Estrutura física	• Recursos materiais insuficientes	-
	• Recursos financeiros mal distribuídos	
	• Instalações físicas insatisfatórias	
Novas tecnologias	• Aumento da celeridade processual	+
	• Otimização do trabalho	
	• Flexibilização do trabalho	-
• Necessidade de treinamento e adaptação		
Competências	• Necessidade de conhecimentos gerenciais	-
Independência	• Liberdade para julgar	+
	• O Judiciário depende do Executivo	-
Legislação processual	• A legislação processual é insatisfatória	-
	• A legislação processual é satisfatória	+

Fonte: dados da pesquisa

os problemas físicos e psicológicos advindos da cobrança excessiva por resultados.

O juiz que não trabalha no final de semana fica com o acervo completamente estourado (E11).

A Organização Mundial de Saúde diz que o juiz tem que ter uma carga de trabalho de, no máximo, mil e quinhentos a dois mil processos. Aqui nós temos seis mil, e todos são praticamente litigiosos. Estou com uma carga para, no mínimo, três juízes (E15).

[O juiz] tem que enfrentar pressão, estresse, esforço repetitivo. Tem a questão psiquiátrica, depressão, ansiedade. [...]. Tudo é para ontem, todo mundo quer tudo muito rápido. Então, às vezes, tem juízes e servidores que não conseguem lidar com a cobrança e esgotam (E15).

Outra barreira apontada com frequência pelos juízes é a quantidade de juízes e servidores nas serventias. Apesar de a maioria ressaltar a qualidade dos funcionários do Judiciário, especialmente quando comparados com funcionários de outros órgãos públicos, a quantidade da força de trabalho disponível é considerada quase que por unanimidade como insuficiente. Apenas alguns poucos juízes que atuam em comarcas localizadas em capitais afirmaram que a quantidade de funcionários auxiliares disponíveis é satisfatória. Os depoimentos a seguir ressaltam esses pontos:

Eu acho que o servidor do Judiciário é melhor do que o servidor de uma maneira em geral, é claro, do Executivo e do Legislativo. O servidor do Judiciário me parece mais dedicado. Trabalha em condições piores, mas eles dedicam-se bastante (E8).

Nós temos um *déficit* muito grande de servidores. Muitas vezes a gente tem que se socorrer com o trabalho dos servidores cedidos pela Prefeitura (E3).

Por meio das entrevistas e por observações realizadas nas comarcas visitadas, o que se percebe é um contraste entre as comarcas centrais e as periféricas no que se refere à estrutura de trabalho disponível aos magistrados. As comarcas centrais, assim como os Tribunais de Justiça, quase sempre dispõem de uma estrutura adequada, em termos de instalações, materiais, tecnologias, juízes e funcionários auxiliares. Ao contrário, em muitas das comarcas localizadas no interior a carência é visível. Em alguns casos, as serventias judiciais funcionam graças ao auxílio do município.

[Na serventia] não tinha papel para imprimir. Às vezes, uma ordem de reencaminhamento de um preso, as pessoas corriam do Fórum para a Câmara Municipal só para pegar uma resma de papel e imprimir o documento, porque eles não tinham (E21).

O grande problema da Justiça, eu acho, que é essa falta de estrutura no interior, é muito pior do que nas capitais (E2).

Já em relação ao controle e à cobrança sobre os magistrados, terceira categoria mais mencionada nas entrevistas, foram a sociedade, os tribunais e o Conselho Nacional de Justiça – CNJ. A cobrança excessiva exercida pela sociedade é percebida de maneira negativa pelos juízes, em grande parte, por afetar a independência judicial. Já a cobrança por parte do Judiciário é percebida como tendo um efeito positivo na produtividade dos juízes. Entretanto, alguns dos entrevistados ressaltam que quando essa cobrança é excessiva, no médio prazo, os resultados podem ser negativos. Um ponto interessante mencionado por alguns juízes consiste na pressão exercida pelos próprios colegas, o que ocorre quando um juiz, sem justificativa, trabalha menos do que seus pares em uma unidade judicial, sobrecarregando os demais. A cobrança externa é grande sobre todos os juízes da unidade, uma espécie de mecanismo de controle interno mútuo entra em ação, como mostra a fala de um dos entrevistados:

No caso do colega produzir pouco, primeiro um ajuste mútuo, uma conversa com o colega para saber o porquê do ocorrido. Mas se a produção do colega fosse tão baixa [...] a própria corregedoria interviria. Certamente viria aqui intervir para que ele aumentasse. [...] É assim que funciona no Judiciário (E1).

Outra categoria mencionada nas entrevistas foi o impacto das novas tecnologias, como processos eletrônicos e sistemas *on-line* de justiça. A maior parte dos juízes percebe que as consequências da adoção de novas tecnologias são positivas para o Judiciário, no entanto, consideram como aspecto negativo a flexibilização do trabalho, pois exige, cada vez mais, que o magistrado trabalhe em casa. Alguns juízes ressentem que “o processo eletrônico acaba sendo um pouco cruel, porque ele é muito ágil, está em qualquer lugar. “Não tem mais diferença entre a casa e o trabalho” (E10).

As competências que são requeridas do juiz no exercício da magistratura foi uma das categorias reconhecidas nas falas. Dois terços dos entrevistados mencionaram que, apesar da necessidade de conhecimentos gerenciais na profissão, esse tipo de formação não é oferecido ao magistrado, sendo pouco incentivado pelos tribunais. Além das atividades jurisdicionais, típicas da profissão, juízes precisam administrar pessoas, recursos e demandas nas unidades judiciais. Em outras palavras, “quando um juiz assume uma comarca ele é o administrador do Fórum, responsável por toda a estrutura que está em torno dele” (E3).

No que diz respeito à independência judicial, a maioria dos entrevistados mostrou-se satisfeita, apesar de alguns relatos de ameaças e de coações em comarcas do interior. Quanto à legislação processual, as opiniões dividiram-se; dos 12 juízes que mencionaram o assunto, metade considera satisfatória a legislação atual existente no Brasil, já a outra metade a considera insatisfatória, principalmente a “quantidade excessiva de recursos e apelações” (E14), o que seria uma das causas do congestionamento no Judiciário.

Os resultados deste estudo têm implicações para a teoria e a prática referente ao comportamento judicial. Duas questões importantes emergiram dos resultados deste estudo. A primeira diz respeito à percepção negativa dos juízes à flexibilização do trabalho causada pela adoção de novas tecnologias. O que poderia ser visto como um elemento motivador acaba se mostrando uma preocupação para o magistrado, uma vez que o trabalho passa a acompanhá-lo praticamente em todos os lugares.

Outra questão é a independência judicial que apresentou-se com uma conotação específica, referindo-se à liberdade que os magistrados têm para julgar conforme suas convicções. Esse resultado foi contrário às restrições à independência judicial, apontadas por Dallari (2008), não se mostrando problemas centrais ao exercício da magistratura. Talvez isso ocorra porque as colocações de Dallari (2008) são mais amplas, direcionadas à independência do Judiciário como instituição.

A principal dificuldade apontada pelos juízes no presente estudo foi a quantidade excessiva de trabalho, tal como ocorreu na pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, em 2009. Embora a carga de trabalho dos juízes seja maior em determinados estados, como Rio de Janeiro e São Paulo, a reclamação é unânime. Ainda em comparação aos resultados da pesquisa da AMB (2009), neste estudo foi reforçada a percepção de que a quantidade de funcionários auxiliares é insuficiente. Entretanto, os resultados são divergentes quanto à qualidade desses funcionários, que na pesquisa da AMB (2009) foi apontada como baixa.

Em diversos pontos os resultados do presente estudo convergem com os do estudo comentado por Pinheiro (2003), em especial quanto à necessidade de conhecimentos gerenciais por parte dos magistrados. Entre outras coisas, a preocupação dos juízes a esse respeito é antiga, e pouca coisa tem sido feita na última década para resolver o problema. Juízes com habilidades gerenciais poderiam administrar melhor as comarcas onde atuam, o que certamente resultaria em benefícios para a sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar a percepção de juízes brasileiros da primeira instância da Justiça Estadual a respeito de suas condições de trabalho. Os resultados ajudam a desmitificar a imagem do juiz como um indivíduo alheio aos problemas sociais, recluso aos palácios do Judiciário e imerso em uma estrutura fechada e burocrática. Ao contrário, a imagem do magistrado construída neste estudo mostra um profissional consciente dos problemas que afligem o Judiciário e a sociedade brasileira, consciente do papel que precisa desempenhar no esforço coletivo para a resolução desses problemas.

Os resultados ajudam a mostrar alguns dos caminhos que podem ser trilhados na busca pelo aperfeiçoamento da gestão do Judiciário brasileiro. Compreender o que motiva os juízes e como eles percebem as condições de trabalho disponíveis é essencial para a formulação, nos tribunais, de políticas de gestão de pessoas, e para a melhoria nas serventias judiciais dos serviços prestados aos usuários, de modo que os produtos e resultados desses serviços sejam compatíveis com o que a sociedade espera. Uma melhor gestão do Judiciário, entre outras coisas, requer gestores mais conscientes do que pensam os juízes sobre temas centrais que envolvem o exercício da magistratura.

O estudo tem limitações, talvez, a principal delas é a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados. Existem quase dez mil juízes na primeira instância da Justiça Estadual brasileira, e certamente seriam necessárias muitas outras entrevistas para que um perfil fiel e aprofundado desses profissionais pudesse ser traçado. Da mesma forma, seriam necessárias visitas e observações em muitas outras comarcas além daquelas que foram visitadas para que a enorme diversidade que caracteriza a Justiça Estadual brasileira pudesse ser contemplada no estudo.

Uma ampla agenda de pesquisa pode ser oferecida com base nos resultados aqui encontrados, em especial, no que se refere ao tema desempenho judicial. Estudos futuros poderiam investigar o efeito da

crescente demanda por serviços judiciais no Brasil, verificada nas últimas décadas, sobre o desempenho de juízes. A relação entre carga de trabalho e desempenho judicial depende essencialmente da dimensão de desempenho considerada.

Outras pesquisas poderiam identificar o efeito de características pessoais na percepção de juízes a respeito do trabalho que realizam. Nas entrevistas realizadas, ficou clara a diferença entre a percepção de juízes mais novos e mais antigos sobre várias temáticas. Para mensurar a experiência do juiz poderiam ser utilizadas, por exemplo, idade, tempo na magistratura, tempo na vara ou comarca de atuação, atuação em diferentes comarcas e varas, atuação em varas com diferentes competências, e atuação em Juizados Especiais. Estudar o efeito da experiência do juiz sobre o desempenho judicial torna-se ainda mais relevante diante da redução, no Brasil, nos últimos anos, da faixa etária dos juízes que ingressam na profissão.

---

## REFERÊNCIAS

---

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL. **Primeira pesquisa sobre condições de trabalho dos juízes**. Associação de Magistrados do Brasil, MCI Estratégia. Technical Report, 2009.

BAIRD, V.; JAVELINE, D. The effects of national and local funding on judicial performance: perceptions of Russia's Lawyers. **Law and Society Review**, v. 44, n. 2, p. 331-364, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Edições 70: Lisboa. 2009.

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

CALAMANDREI, P. **Eles, os Juízes, vistos por um advogado**. 4. ed. Martins Fontes: São Paulo, 1995.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2014**. Indicadores do Poder Judiciário: panorama do Judiciário brasileiro, Brasília, 2015.

DALLARI, D. **O poder dos Juízes**. 3. ed. Saraiva: São Paulo, 2008.

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

PINHEIRO, A. **Judiciário, reforma e economia**: a visão dos magistrados. Texto para discussão n. 966. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

SADEK, M. (Coord.). **Magistrados**. Uma imagem em movimento. FGV Direito: Rio de Janeiro, p.7-10, 2006.