

## O mito da "limpeza de gaveta": um estudo empírico quantitativo sobre o hiato de produtividade, a geografia da eficiência e o gargalo cognitivo na justiça estadual pernambucana.

*The myth of "drawer cleaning": a quantitative empirical study on the productivity gap, the geography of efficiency, and the cognitive bottleneck in the Pernambuco state justice system.*

**José Mário Wanderley Gomes Neto**

Universidade Católica de Pernambuco, Recife, Brasil.



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição 3.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

**Como ser citado (modelo ABNT)**

GOMES NETO, José Mário Wanderley. O mito da "limpeza de gaveta": um estudo empírico quantitativo sobre o hiato de produtividade, a geografia da eficiência e o gargalo cognitivo na justiça estadual pernambucana.

**Direito, Processo e Cidadania**. Recife, v. 5, n. 1, p. 1-30, jan/abr., 2026.

### Resumo

Este artigo investiga a relação entre demanda judicial e comportamento decisório em tribunais estaduais brasileiros, utilizando dados censitários das unidades judiciárias do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE). O estudo confronta a literatura tradicional de Law & Economics, que prevê uma "fuga do mérito" por parte de magistrados sobrecarregados, com evidências empíricas de campo. Os dados revelam uma correlação positiva forte ( $r=0.58$ ) entre carga de trabalho e sentenças de mérito, refutando a hipótese de comportamento oportunista de evasão. No entanto, identifica-se um fenômeno estrutural denominado hiato de produtividade: um descolamento crescente entre a capacidade sistêmica de movimentar processos (baixas administrativas) e a capacidade cognitiva de proferir decisões (sentenças). A análise regional desagregada expõe uma dicotomia funcional: a Região Metropolitana opera sob uma lógica de eficiência de fluxo (intensa baixa de processos, menor conversão em mérito), enquanto as comarcas do interior (Agreste e Sertão) mantêm um foco predominante na adjudicação substantiva. O gargalo da eficiência contemporânea não é de gestão de trâmite, mas de limites cognitivos, sugerindo que políticas públicas focadas apenas em metas quantitativas de baixa de acervo ignoram deliberadamente a natureza artesanal do ato de julgar.

Palavras-chaves: Judiciário; Produtividade; Acesso à justiça; Pernambuco; pesquisa empírica.

### Abstract

This article investigates the relationship between judicial demand and decision-making behavior in Brazilian state courts, utilizing census data from judicial units of the Court of Justice of Pernambuco (TJPE). The study contrasts traditional Law & Economics literature — which predicts a "flight from merit" by overburdened magistrates—with empirical field evidence. The data reveals a strong positive correlation ( $r=0.58$ ) between workload and merit decisions, refuting the hypothesis of opportunistic avoidance behavior. However, a structural phenomenon identified as a productivity gap emerges: a growing divergence between the systemic capacity to process cases (administrative disposals) and the cognitive capacity to render decisions (judgments). Disaggregated regional analysis exposes a functional dichotomy: the Metropolitan Region operates under a logic of "flow efficiency" (high rate of case disposal, lower conversion into merit decisions), while interior judicial districts (Agreste and Sertão) maintain a predominant focus on substantive adjudication. The contemporary efficiency bottleneck lies not in caseload management but in cognitive constraints, suggesting that public policies focused solely on quantitative backlog reduction targets ignore the artisanal nature of the act of judging.

Keywords: Judiciary; Productivity; Access to justice; Pernambuco; empirical research.

## 1. Introdução: a crise dos números e o comportamento do juiz.

A narrativa sobre o Poder Judiciário brasileiro nas últimas duas décadas tem sido dominada pela grandiloquência dos números. Com um estoque processual que ultrapassa os 80 milhões de casos e taxas de congestionamento que resistem obstinadamente às reformas processuais, consolidou-se um diagnóstico de crise permanente. A resposta institucional, capitaneada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foi a implementação de um modelo de gestão gerencial, pautado por metas de nivelamento, indicadores de produtividade e a digitalização massiva do trâmite processual.

Nesse cenário de pressão por resultados, a literatura acadêmica, especialmente a vertente influenciada pela Análise Econômica do Direito (*Law & Economics*), constrói hipóteses sobre como o magistrado, entendido aqui como um agente racional, reage ao excesso de demanda. A hipótese predominante é a do comportamento estratégico de evasão, popularmente conhecido como fuga do mérito ou, no jargão forense, limpeza de gaveta.

Segundo essa hipótese, diante de uma carga de trabalho que excede sua capacidade temporal e cognitiva, o juiz racional buscaria maximizar sua utilidade (cumprimento de metas e redução do acervo) minimizando seu esforço. O caminho mais curto para esse objetivo seria a priorização de decisões terminativas sem resolução de mérito (extinção por abandono, indeferimentos de petição inicial ou homologações em bloco) em detrimento da análise exauriente e custosa do mérito da causa.

Este artigo propõe-se a testar a validade empírica dessa suposição. A pergunta central que orienta esta investigação é: *o aumento da pressão de demanda (novos casos) induz uma mudança qualitativa no perfil da produtividade judicial, favorecendo a extinção processual em detrimento da sentença de mérito?*

Para responder a essa questão, analisou-se os dados de produtividade e movimentação de todas as unidades judiciárias de primeiro grau do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) no ciclo encerrado em novembro de 2025.

A escolha do TJPE como *locus* de pesquisa justifica-se pela sua heterogeneidade: o tribunal abrange desde varas ultraespecializadas na metrópole recifense, que lidam com litigância de massa predatória, até comarcas de vara única no sertão semiárido, onde o conflito fundiário e familiar ainda predomina.

A tese central é a de que a "fuga do mérito" é um mito estatístico na amostra analisada. Os dados demonstram, de forma contraintuitiva, que as unidades mais pressionadas por novos casos são, justamente, as que apresentam maior volume de sentenças de mérito. O magistrado pernambucano, em média, não capitula diante da demanda; ele tenta enfrentá-la.

Contudo, ao rejeitarmos a hipótese da preguiça ou da evasão, deparamo-nos com um problema estrutural mais complexo e sutil, que se chamou neste trabalho de *hiato de produtividade* (*the productivity gap*). Embora a produção de sentenças cresça com a demanda, a capacidade de "baixar" processos (retirá-los do sistema via trâmite administrativo) cresce em uma proporção muito maior.

Esse descolamento entre a curva de "Baixados" e a curva de "Sentenças" sugere que as reformas tecnológicas e gerenciais das últimas décadas foram bem-sucedidas em resolver o gargalo logístico do processo. O cartório digital funciona; o processo anda. O gargalo remanescente, que resiste à automação e à gestão de fluxo, é o *gargalo cognitivo*: o tempo necessário para a maturação da decisão judicial.

Além disso, ao desagregarmos os dados geograficamente, descobrimos que esse hiato não é uniforme. Ele é profundo na Capital e na Região Metropolitana, onde a máquina de moer processos opera em alta rotação administrativa, mas é significativamente menor no interior do estado, onde a lógica artesanal da sentença ainda dita o ritmo da vara.

## **2. Referencial teórico.**

A compreensão da dinâmica dos tribunais brasileiros exige uma abordagem multidimensional que transcenda a análise puramente dogmática. A literatura contemporânea organiza-se em três eixos fundamentais para este estudo: a administração da justiça como campo de gestão pública; a análise sociopolítica do comportamento judicial; e, por fim, as métricas de avaliação da produtividade e eficiência.

### **2.1. Administração da Justiça: Do Poder ao Serviço**

Historicamente, o Poder Judiciário brasileiro manteve-se insulado, protegido por uma tradição que o distanciava das pressões por *accountability* típicas dos demais poderes.

Contudo, a promulgação da Constituição de 1988 alterou drasticamente esse cenário, conferindo ao Judiciário um protagonismo político inédito e, simultaneamente, expondo suas fragilidades administrativas. A partir desse marco, a administração da justiça deixa de ser uma questão interna de "governo de juízes" para tornar-se um problema de política pública (Sadek, 2004a).

A literatura aponta que o Judiciário possui uma dupla face: é um Poder de Estado, garantidor da ordem constitucional, mas é também uma agência prestadora de serviços públicos (Sadek, 2004b). Enquanto a primeira face se pauta pela independência e ritualismo, a segunda é cobrada por critérios de eficiência, celeridade e qualidade no atendimento ao cidadão. O descompasso entre essas duas identidades gera o que se convencionou chamar de "crise do Judiciário", caracterizada não apenas pelo volume de processos, mas pelo anacronismo de suas estruturas de gestão frente às demandas de uma sociedade de massas.

A gestão da justiça enfrenta o desafio de superar um modelo organizacional arcaico. Estudos indicam que a modernização administrativa não se resume à aquisição de tecnologia, mas exige uma reengenharia de processos que considere as especificidades da cultura organizacional forense (Sousa; Guimarães, 2014). A resistência à introdução de modelos gerenciais é frequentemente justificada pelo argumento da "independência funcional", criando uma tensão permanente entre a autonomia do magistrado e a necessidade de padronização administrativa para o funcionamento sistêmico do tribunal (Sátiro; Sousa; Correia, 2025).

Ademais, a administração da justiça no Brasil opera em um ambiente de isomorfismo institucional, onde os tribunais tendem a replicar estruturas e inovações tecnológicas — como o Processo Judicial Eletrônico — por pressão normativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sem necessariamente adaptar essas ferramentas às suas realidades locais. Isso resulta em uma modernização que, por vezes, é mais cerimonial do que efetiva, alterando a forma do trâmite sem transformar a substância da prestação do serviço (Ferreira; Silva; Prata, 2019).

## **2.2. Análise do Comportamento Judicial: Conceitos Fundamentais**

A compreensão da produtividade exige analisar quem produz: o juiz. A Ciência Política e a Sociologia do Direito no Brasil têm se dedicado a mapear o perfil e o comportamento da

magistratura, superando a visão do juiz como um aplicador neutro da lei. Pesquisas de perfil, como as conduzidas pelo IDESP ao longo das décadas de 1990 e 2000, revelam uma magistratura que, embora venha se democratizando timidamente em sua composição, ainda mantém traços fortes de corporativismo e insulamento social (Sadek, 2010).

O comportamento judicial é influenciado pela percepção que os magistrados têm de seu próprio papel. Observa-se uma transição lenta de um perfil tradicional-burocrático para um perfil mais engajado com as consequências sociais da decisão, embora esse movimento não seja uniforme. A resistência ao controle externo e a defesa da autonomia administrativa são traços marcantes da identidade corporativa, que muitas vezes enxerga a gestão e as metas de produtividade como interferências indevidas na atividade intelectual de julgar (Sadek, 2004a).

Outro aspecto relevante é a predominância de uma visão tecnocrática sobre a gestão judicial. A ideia de que "reforma do Judiciário não é para curiosos", mas exclusiva para juristas, limitou por muito tempo a entrada de saberes administrativos e gerenciais nos tribunais. A formação do magistrado, eminentemente dogmática e bacharelesca, não contempla competências de gestão, o que gera distorções quando esses profissionais assumem a direção de varas complexas ou cargos de administração nos tribunais (Sadek; Dantas, 2000).

A literatura de *Law & Economics* complementa essa visão ao modelar o juiz como um agente racional que responde a incentivos. Na ausência de incentivos claros para a eficiência (como promoções ligadas ao mérito de gestão ou remuneração variável), o magistrado tende a maximizar outros valores, como a segurança jurídica, o prestígio ou o tempo livre, o que pode impactar negativamente a celeridade processual (Gomes; Guimarães, 2013).

### **2.3. Avaliação da Produtividade Judicial e Acesso à Justiça**

A avaliação da produtividade judicial não pode ser dissociada do conceito de acesso à justiça. O acesso não se resume à "porta de entrada" (o direito de petição), mas exige a garantia da "porta de saída" (a decisão efetiva) em tempo razoável. A morosidade excessiva atua como uma barreira funcional que nega o próprio direito material: uma justiça tardia é, conceitualmente, uma justiça falha (Sadek, 2014).

Nesse sentido, a produtividade não deve ser medida apenas por indicadores industriais de volume, mas pela capacidade do sistema de entregar resoluções. O conceito de

"porta de saída" é crucial: o cidadão só tem seu acesso à justiça concretizado quando obtém uma resposta do Estado. Processos que ficam estagnados em "análise" ou que são extintos sem resolução do mérito representam uma quebra da promessa constitucional de acesso (Sadek, 2014).

Os indicadores tradicionais, como a Taxa de Congestionamento e o Índice de Atendimento à Demanda, embora úteis para o macroplanejamento, muitas vezes falham em capturar a qualidade da saída. Há um risco de que metas focadas exclusivamente em "baixar processos" incentivem a extinção formal em detrimento do julgamento do mérito, criando uma eficiência estatística que não resolve os conflitos sociais subjacentes (Sátiro; Sousa; Correia, 2025).

O impacto econômico dessa ineficiência é severo. A imprevisibilidade quanto ao tempo de duração do processo eleva os custos de transação e afasta investimentos, tornando a morosidade um problema de desenvolvimento nacional. A avaliação da produtividade, portanto, deve incorporar variáveis que mensuram não apenas o fluxo interno, mas o impacto externo da jurisdição na segurança jurídica e no ambiente de negócios (Scroback; Cazita; Silva, 2025).

A tecnologia pode ser um vetor de aumento de produtividade, desde que acompanhada de racionalização do trabalho. O simples transporte da burocracia do papel para a tela do computador (digitalização) não resolve os gargalos cognitivos da sentença. A verdadeira inovação na avaliação de desempenho passa por distinguir o tempo de trâmite (burocracia) do tempo de gabinete (decisão), focando as políticas públicas na redução deste último através de assessoria qualificada e ferramentas de apoio à decisão (Ferreira; Silva; Prata, 2019).

#### **2.4. O juiz racional e o custo da decisão.**

O juiz é muitas vezes retratado como um ator institucional que se comporta como um maximizador de utilidade que, gozando de estabilidade no cargo e salário fixo (não atrelado à produtividade), valoriza bens como lazer, reputação e a satisfação intrínseca de "fazer a coisa certa", ou seja, como todo ser humano, age de forma estratégica para maximizar seus resultados (Epstein; Knight, 1998; Gomes Neto, 2020). Quando a carga de trabalho aumenta de forma exógena (explosão de litigiosidade), o custo do tempo do juiz aumenta. Para manter

seu nível de utilidade, o juiz deve alterar sua tecnologia de produção, escolhendo uma entre duas formas: (a) trabalhando mais horas (o que reduz o lazer e tem um limite físico e psicológico); ou (b) reduzindo o tempo médio dedicado a cada caso.

É neste segundo ponto que surge a hipótese da evasão. Decidir o mérito de uma causa (analisar provas, ouvir testemunhas, construir a fundamentação jurídica) é uma atividade de alto custo cognitivo. Por outro lado, extinguir um processo por ausência de pressupostos processuais ou homologar um acordo é uma atividade de baixo custo. Um juiz como agente racional sob pressão, portanto, teria todos os incentivos para substituir sentenças de mérito por decisões terminativas.

Esse comportamento ocorre, muitas vezes, focando na jurisprudência defensiva dos tribunais superiores, que criam barreiras de admissibilidade para recursos. No entanto, na primeira instância, a dinâmica é diferente: o juiz está "olho no olho" com a parte e a pressão social pela resolução do conflito é mais imediata.

## **2.5. Gestão de fluxo e desacoplamento.**

Paralelamente à visão econômica, a administração judicial importou conceitos da engenharia de produção (*caseflow management*). Nesta visão, o tribunal é uma linha de montagem de decisões. O foco recai sobre a eliminação de tempos mortos, padronização de rotinas e automação.

As metas do CNJ são a expressão máxima dessa lógica. Ao fixar que os tribunais devem julgar mais processos do que os distribuídos (Meta 1), o órgão regulador incentiva a eficiência de fluxo. No entanto, a teoria neoinstitucional das organizações alerta para os perigos dessa abordagem. Organizações pressionadas por eficiência externa tendem a desenvolver mecanismos de desacoplamento (*decoupling*): criam estruturas que satisfazem as métricas de auditoria (número de baixas), protegendo o núcleo técnico da atividade (o julgamento) da interferência externa.

O risco do desacoplamento no Judiciário é a criação de um teatro da eficiência: varas que movimentam processos freneticamente, geram intimações e despachos de mero expediente (contabilizados como produtividade de servidores), e realizam baixas administrativas, sem que isso se traduza em entrega efetiva de justiça (sentença de mérito).

O hiato de produtividade que será explorado nos resultados é, em essência, uma manifestação quantitativa desse desacoplamento.

## **2.6. O gargalo cognitivo.**

Kahneman e Tversky (1974) estruturaram a compreensão da tomada de decisão humana através da distinção fundamental entre dois processos cognitivos: a intuição e a razão, aos quais denominaram, respectivamente, de Sistema 1 e Sistema 2. Essa estrutura dual, conhecida como processo dual, é utilizada para explicar como diferentes modos de operação mental influenciam o julgamento sob incerteza e o comportamento econômico, afastando-se da visão unitária da racionalidade plena.

O Sistema 1, correspondente à intuição, caracteriza-se por operações rápidas, automáticas e associativas, realizadas sem esforço aparente pelo indivíduo. Este sistema é difícil de ser controlado ou modificado voluntariamente e é responsável por registrar, de maneira rotineira e sem intenção consciente, diversos atributos do ambiente, tais como tamanho, distância, sonoridade, surpresa e propensão causal. Em contraste, o Sistema 2 refere-se à razão e ao pensamento deliberativo, operando de maneira significativamente mais lenta e serial. Diferentemente do automatismo da intuição, o funcionamento do Sistema 2 exige esforço cognitivo ativo e é deliberadamente controlado pelo decisor, sendo acionado para tarefas que demandam análise lógica e monitoramento.

A gênese dos vieses comportamentais reside na interação falha entre esses dois sistemas, pois, embora caiba ao Sistema 2 monitorar as decisões, esse acompanhamento frequentemente não ocorre de forma plena. Na prática, muitas decisões humanas são processos intuitivos guiados pelo Sistema 1, nos quais o decisor não percebe que atributos irrelevantes ou heurísticas automáticas estão influenciando suas escolhas, gerando erros sistemáticos de julgamento.

Segundo Sbicca (2014), a interação entre esses dois sistemas é crucial para entender os erros de julgamento (vieses). Teoricamente, o Sistema 2 deveria monitorar as decisões; contudo, esse monitoramento não ocorre de forma plena. Muitas decisões humanas acabam sendo processos puramente intuitivos (dominados pelo Sistema 1) e não deliberativos. O decisor, muitas vezes, não percebe que atributos irrelevantes (registrados automaticamente

pelo Sistema 1) estão influenciando suas escolhas, o que se torna a causa raiz dos vieses de comportamento.

Embora o pensamento intuitivo (Sistema 1) seja o modo padrão devido à sua natureza espontânea, o Sistema 2 exerce uma função de monitoramento sobre as sugestões intuitivas. No entanto, Kahneman (2003) observa que esse controle é frequentemente "laxo" ou permissivo. Isso significa que muitas impressões (intuitivas) inclusive aquelas que podem estar equivocadas ou enviesadas acabam sendo aceitas e expressas como julgamentos finais sem uma revisão crítica rigorosa por parte do raciocínio deliberado.

A tecnologia judicial (o Processo Judicial Eletrônico - PJe) é uma ferramenta que potencializa o Sistema 1 organizacional. Ela permite clicar, intimar em lote, movimentar em bloco. Contudo, a sentença de mérito é, por definição, uma atividade de Sistema 2. Ela exige calibração, ponderação de valores e subsunção do fato à norma.

Existe, portanto, uma assimetria tecnológica e informacional. O judiciário desenvolveu ferramentas para acelerar a burocracia, mas ainda depende da atividade subjetiva do juiz (e de seus assessores) para a decisão. Isso gera o gargalo cognitivo: o ponto onde a velocidade infinitesimal do fluxo digital colide com a velocidade analógica do pensamento humano.

### **3. Metodologia e dados.**

#### **3.1. Fonte de dados e recorte.**

O presente estudo baseia-se em dados secundários extraídos dos relatórios de produtividade da Corregedoria Geral de Justiça do TJPE e do banco de dados de Órgãos Julgadores (Censo) via *DATAJUD* (CNJ). O período de referência compreende os 12 meses anteriores a novembro de 2025.

A amostra final incluiu todas as unidades judiciárias de primeiro grau com competência Cível, Fazenda Pública, Família e Sucessões. Excluímos as unidades de competência exclusivamente Criminal e de Execução Penal, pois a dinâmica de fluxo nestes casos (envolvendo réus presos, inquéritos policiais e audiências de custódia) obedece a incentivos e ritos processuais distintos que distorceriam a comparação de produtividade baseada em sentenças cíveis.

### 3.2. Variáveis.

A análise empírica quantitativa estruturou-se em três eixos de variáveis: indicadores de demanda (pressão), métricas de produtividade (resposta) e variáveis de controle para aferir a eficiência do fluxo.:

**Tabela 1. Variáveis utilizadas no modelo.**

Categoria	Variável	Definição Operacional
Demanda (Independentes)	Casos Novos (12 meses)	O volume de distribuição processual no período, representando a pressão de entrada (fluxo).
	Pendentes (Acervo)	O estoque acumulado de processos em tramitação, representando a pressão de passivo (estoque).
Produtividade (Dependentes)	Sentenças de Mérito	Decisões que resolvem efetivamente a lide (procedência ou improcedência).
	Sentenças Sem Mérito	Decisões terminativas formais (ex: extinção por abandono ou indeferimento).
	Baixados	Total de processos arquivados, remetidos ou com saída definitiva do sistema.
	Total de Sentenças	Somatório simples das sentenças de mérito e sem mérito.
Eficiência e Controle	Taxa de Congestionamento	Indicador padrão do CNJ que mede a vazão: Pendentes / (Pendentes + Baixados).
	Tempo Médio do Processo	Duração média do trâmite processual (em meses) nas unidades.
	Região	Classificação geográfica da comarca: RMR (Capital/Metropolitana), Zona da Mata, Agreste ou Sertão.

Fonte: elaboração do autor.

### 3.3. Tratamento estatístico.

Os dados brutos foram submetidos a um processo de limpeza para correção de formatações (conversão de *strings* de tempo como "22 anos e 1 mês" para valores numéricos mensais) e tratamento de *outliers* decorrentes de erros de imputação no sistema.

A análise utilizou o coeficiente de correlação de Pearson (r) para medir a força e a direção da associação linear entre as variáveis. Esta ferramenta metodológica é uma medida

estatística desenhada para aferir a existência e a intensidade de relações lineares entre variáveis quantitativas contínuas.

Conforme apontam Gomes Neto et al. (2023), esse método transcende a mera descrição do estado das coisas, permitindo inferir padrões de comportamento conjunto e testar hipóteses sobre o funcionamento do sistema de justiça. Em essência, o cálculo revela se a oscilação nos valores de um indicador, como a carga de trabalho, está estatisticamente atrelada à variação de outro, como o volume de sentenças, conferindo robustez analítica à investigação.

A escolha dessa técnica justifica-se pela natureza dos dados extraídos do Conselho Nacional de Justiça, tais como número de processos novos, despesas, quadro de servidores e taxas de congestionamento, que são métricas contínuas com distribuição variada entre os tribunais. O teste de Pearson mostra-se ideal para capturar a sensibilidade dessas variáveis, isolando os fatores que oscilam em sintonia com a produtividade judicial ao longo do período analisado. Ademais, a adoção dessa métrica alinha a pesquisa à literatura contemporânea de administração da justiça, que privilegia evidências estatísticas em detrimento de subjetividades ou argumentos de autoridade, garantindo assim uma base sólida para a verificação de linearidades no contexto dos tribunais estaduais.

Para a correta interpretação dos resultados, é fundamental compreender a escala do coeficiente  $r$ , que oscila invariavelmente entre -1 e +1. O valor zero representa a total independência entre as variáveis, indicando que o comportamento de uma não exerce influência preditiva sobre a outra. Por outro lado, conforme os valores se distanciam do centro e se aproximam dos extremos, a força da associação se intensifica (Gomes Neto et al., 2023). Essa métrica fornece um parâmetro objetivo para qualificar a robustez das conexões encontradas entre os diferentes indicadores de desempenho judicial.

A direção dessa correlação é ditada pelo sinal do coeficiente, indicando se a relação é direta ou inversa. Uma correlação positiva sinaliza que as variáveis caminham no mesmo sentido; no contexto da pesquisa, isso implicaria que o aumento na distribuição de processos a um magistrado tende a elevar sua produção de sentenças. Em contrapartida, uma correlação negativa denota uma relação inversa, onde o crescimento de uma variável (como, hipoteticamente, o número de advogados) poderia estar associado à redução de outra, como a celeridade processual, permitindo assim mapear tanto as sinergias quanto os gargalos do sistema.

Adicionalmente, foram efetuadas análises comparativas de médias por agrupamento regional e inspeção visual através de diagramas de dispersão (*scatterplots*) e mapas de calor (*heatmaps*).

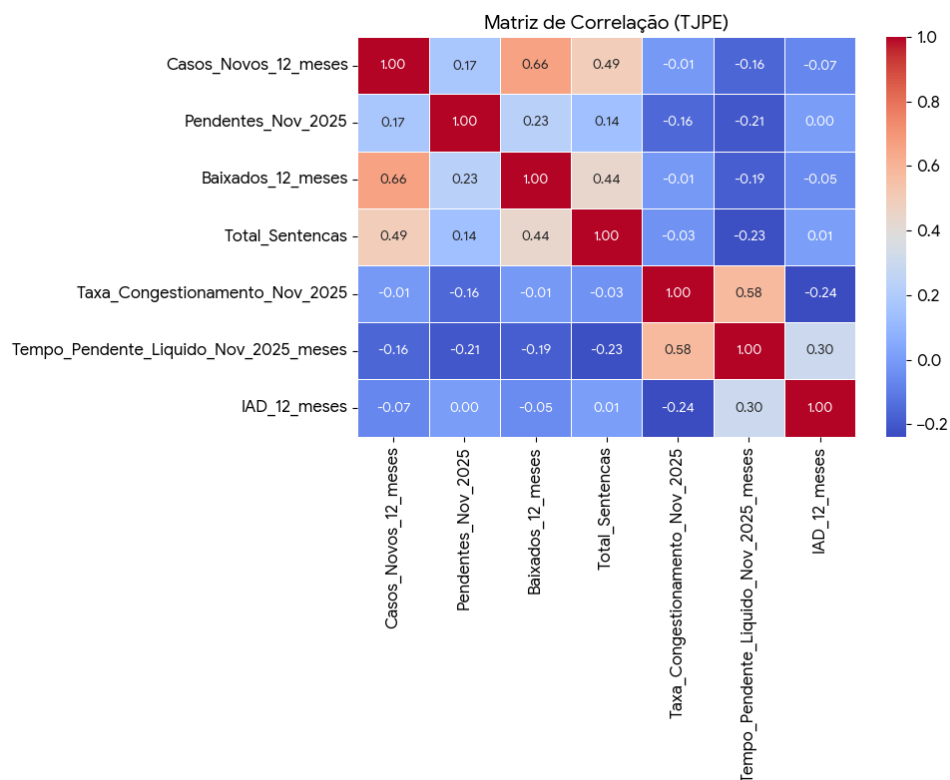
#### 4. Resultados I: a anatomia geral da produtividade.

A análise agregada dos dados do TJPE revela padrões que desafiam o senso comum. Apresentamos abaixo os três achados fundamentais que caracterizam a resposta do judiciário pernambucano à demanda.

##### 4.1. A resiliência do mérito: refutando a evasão.

O primeiro e mais contundente achado deste estudo é a forte correlação positiva entre a entrada de novos processos e a produção de sentenças de mérito. O coeficiente de Pearson encontrado foi de  $r = 0.58$  ( $p < 0.05$ ).

**Figura 1. Matriz de Correlação de Pearson entre variáveis de demanda, produtividade e eficiência.**



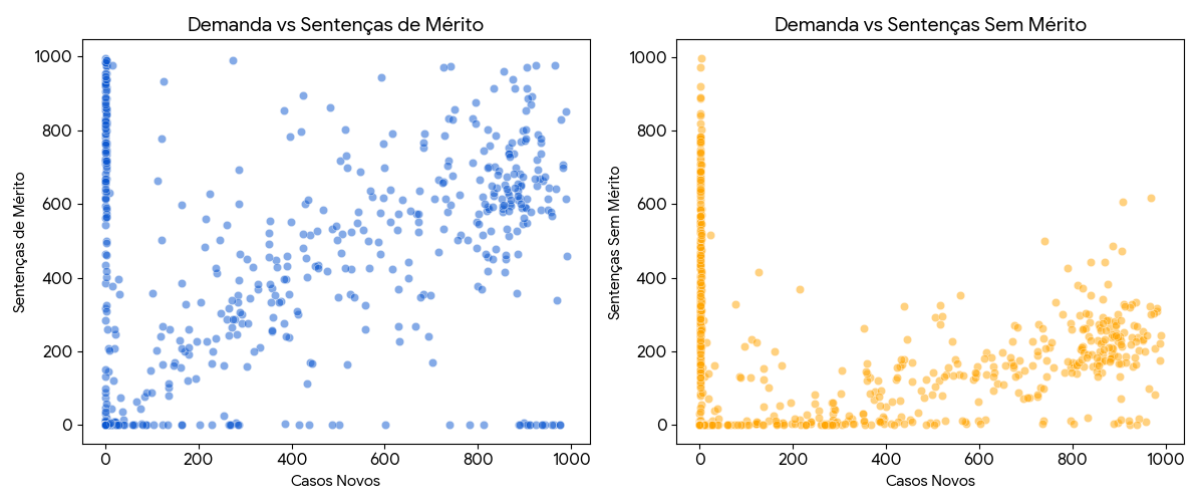
Fonte: elaboração do autor.

Nota: forte correlação entre Casos Novos e Baixados, e a correlação nula entre Casos Novos e Taxa de Congestionamento.

Este dado é a prova estatística de que o sistema não entra em colapso qualitativo sob pressão. À medida que a demanda aumenta, as varas respondem aumentando sua produção de decisões substantivas. Se a hipótese da fuga do mérito fosse verdadeira, esperávamos uma correlação nula ou negativa (com o juiz substituindo mérito por extinção), ou, no mínimo, um aumento desproporcional das sentenças sem mérito.

No entanto, a correlação entre *Casos Novos* e *Sentenças Sem Mérito* foi de apenas  $r = 0.13$ , considerada estatisticamente fraca/inexistente. Mais revelador ainda é o comportamento da variável relativa *Ratio Sem Mérito* (proporção de sentenças sem mérito sobre o total), que apresentou uma correlação negativa com a demanda ( $r = -0.33$ ).

**Figura 2: Dispersão (scatterplot) comparando a relação entre Demanda (Eixo X) e Tipos de Sentença (Eixo Y).**



Fonte: elaboração do autor.

Nota: A nuvem azul (Mérito) apresenta tendência de crescimento linear com a demanda, enquanto a nuvem laranja (Sem Mérito) permanece dispersa e estagnada.

A Figura 2 acima ilustra essa dinâmica. Note-se como a nuvem de pontos azuis (Mérito) ascende consistentemente conforme avançamos no eixo X (Casos Novos), indicando uma elasticidade positiva da oferta de justiça. Já a nuvem laranja (Sem Mérito) permanece dispersa e horizontalizada.

Nas unidades de alto tráfego, a extinção processual formal não é a estratégia dominante de gestão de acervo. O comportamento oportunista de "limpar a pauta" parece ser, curiosamente, mais frequente em varas de menor movimento, onde a pressão social e institucional é menor, ou onde o perfil das causas permite tal desfecho com mais naturalidade.

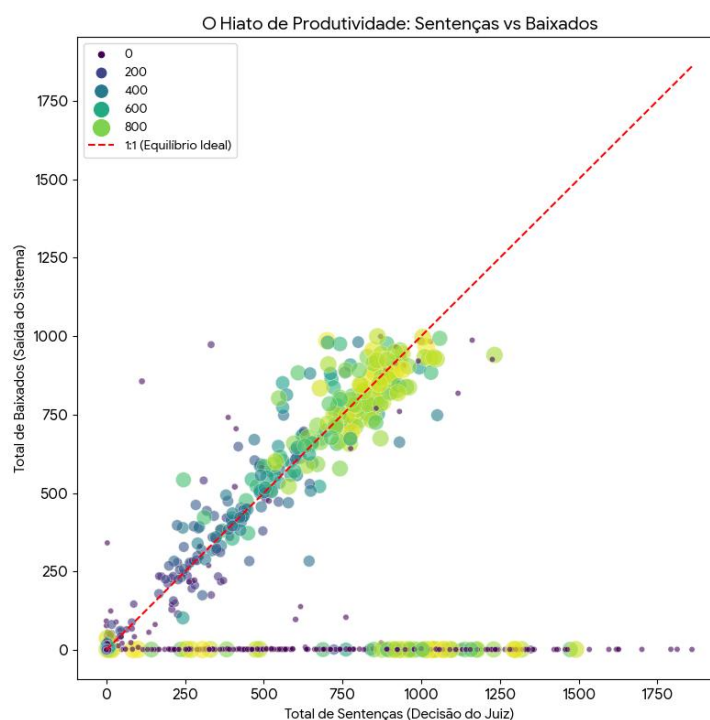
#### 4.2. O hiato de produtividade (*the productivity gap*).

Se os juízes estão sentenciando o mérito, onde reside o problema da eficiência? A resposta emerge quando comparamos a produção intelectual (Sentença) com a produção administrativa (Baixa). Há uma correlação de  $r = 0.66$  entre *Casos Novos* e *Total de Baixados*, sensivelmente superior à correlação de  $r = 0.49$  para o *Total de Sentenças*.

Essa discrepância estatística aponta para a existência de um hiato de produtividade. O sistema judiciário pernambucano demonstrou uma capacidade elástica de despachar processos para fora do acervo, seja através de remessas, declínios de competência, homologações de transações extrajudiciais ou saneamentos que resultam em baixa. O aparato burocrático (secretaria, assessoria, centrais de agilização) respondeu bem aos incentivos de modernização.

Contudo, a produção de sentenças não consegue acompanhar a mesma inclinação da curva. O "boca de jacaré" se abre: nas varas pequenas, o número de sentenças e baixas é próximo (equilíbrio 1:1). Nas varas gigantes, o número de baixas explode, mas o número de sentenças cresce de forma marginalmente decrescente.

Figura 3: O hiato de produtividade.



Fonte: elaboração do autor.

Nota: O Eixo X representa a produção intelectual (Sentenças) e o Eixo Y a produção administrativa (Baixados). A linha tracejada vermelha indica o equilíbrio perfeito (1:1). Pontos acima da linha indicam unidades que baixam mais processos do que sentenciam (trabalho invisível/administrativo).

O gráfico de dispersão (Figura 3) visualiza esse fenômeno. A linha tracejada vermelha representa o equilíbrio ideal onde cada baixa corresponderia a uma decisão judicial. A vasta maioria das unidades, especialmente as representadas pelos círculos maiores (maior demanda), situa-se bem acima dessa linha. Elas baixam muito mais do que sentenciam.

A predominância de métricas quantitativas nos relatórios do CNJ sugere que uma grande fatia da "eficiência" reportada é, na verdade, o reflexo de operações mentais rápidas e automáticas, características do Sistema 1. Como este sistema opera com pouco ou nenhum esforço e de forma associativa, ele é ideal para lidar com a baixa administrativa, ou seja, tarefas repetitivas, padronizadas e de fluxo processual que não exigem deliberação profunda. Assim, os altos índices de produtividade podem estar medindo a velocidade de reações intuitivas e rotineiras a estímulos conhecidos (como despachos de mero expediente), em vez da resolução complexa de litígios.

Esse fenômeno aponta para a existência de um vasto trabalho invisível que, embora essencial para a manutenção do sistema, não envolve o raciocínio lento, serial e controlado do Sistema 2.

Como a capacidade para o esforço mental é limitada e o Sistema 2 tende a ser preguiçoso ou econômico, o agente jurídico tende a resolver a sobrecarga de trabalho recorrendo a heurísticas e padrões pré-estabelecidos. A eficiência medida, portanto, captura o sucesso do processamento massificado e superficial, onde o "trabalho invisível" de gerir o fluxo substitui a análise aprofundada de cada caso.

Consequentemente, a estatística de eficiência pode estar mascarando uma racionalidade limitada, onde a qualidade da decisão é trocada pela fluência do processo.

Ao priorizar o volume, o sistema incentiva o uso de atalhos cognitivos e a aceitação passiva de formulações padrão. O resultado é uma eficiência burocrática, composta por atos de baixa complexidade, criando uma ilusão de celeridade enquanto as questões que exigem verdadeiro esforço deliberativo podem acabar sendo tratadas com a mesma lógica rápida e intuitiva da baixa administração.

Um dado que não é necessariamente negativo (um acordo é uma solução válida), mas sinaliza que o gargalo real para a finalização do litígio contencioso (julgamento de mérito) é a capacidade de proferir a sentença.

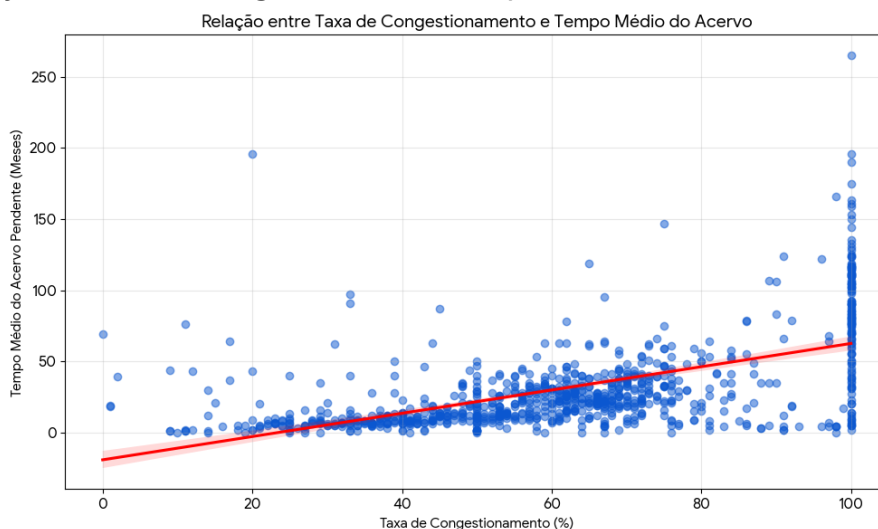
#### 4.3. O Paradoxo do congestionamento.

Por fim, os dados desmontam a crença de que o volume de entrada é o único culpado pela morosidade. A correlação entre *Casos Novos* e *Taxa de Congestionamento* foi virtualmente nula ( $r = -0.01$ ).

Isso é um achado contraintuitivo poderoso. Varas que recebem uma enxurrada de processos novos não são, estatisticamente, mais congestionadas do que varas pacatas. Algumas das unidades mais céleres do estado estão entre as mais demandadas.

O que explica o congestionamento, então?

**Figura 4: Relação entre Taxa de Congestionamento e Tempo Médio do Acervo.**



Fonte: elaboração do autor.

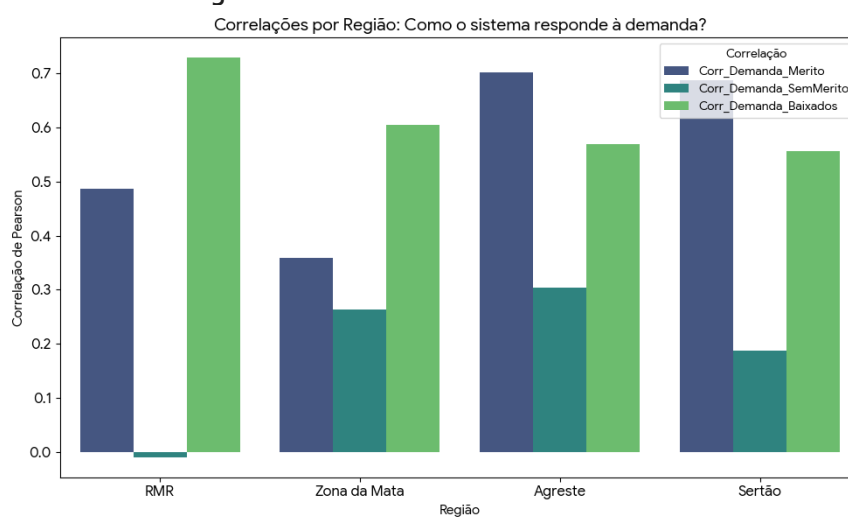
Nota: A correlação positiva confirma que o congestionamento é um proxy de morosidade (tempo), mas os dados mostram que ele não é causado diretamente pelo volume de entrada (demanda).

A correlação forte com o *Tempo Médio do Acervo* ( $r = 0.58$ ) sugere que o congestionamento é uma função do estoque: processos antigos que não foram julgados no passado e que agora travam a estatística daquela unidade jurisdicional. A eficiência, portanto, não é uma questão de blindar a vara contra novos casos, mas de capacidade de gestão do fluxo temporal.

## 5. Resultados II: a geografia da eficiência e as duas velocidades.

Ao aprofundarmos a análise desagregando os dados pelas macrorregiões do estado, descobrimos que as unidades jurisdicionais do TJPE não operam como um bloco monolítico. Existem, na verdade, dois modelos de funcionamento judicial operando simultaneamente, divididos pela geografia.

**Figura 5. Comparativo entre as regiões.**



Fonte: elaboração do autor

A análise regionalizada revelou nuances importantes sobre a geografia da eficiência no TJPE. O comportamento das comarcas da Região Metropolitana do Recife (RMR) difere substancialmente das comarcas do interior (Agreste e Sertão).

**Figura 6. Distribuição geográfica das correlações.**



Fonte: elaboração do autor.

Ela demonstrou o que aqui se denomina a geografia da eficiência, revelando que os órgãos do Tribunal de Justiça de Pernambuco não operam sob uma lógica uniforme, mas abriga ecossistemas judiciários distintos moldados pela pressão local.

Embora integrados à mesma arquitetura normativa e submetidos às mesmas metas do Conselho Nacional de Justiça, os órgãos judiciários pernambucanos exibem uma heterogeneidade comportamental marcante, desafiando a premissa de que o isomorfismo institucional produz resultados uniformes. A magistratura não opera em um vácuo burocrático; ela é profundamente reativa à "ecologia" local da litigância.

Enquanto a estrutura formal (códigos, sistemas de TI e corregedoria) empurra para a padronização, as características intrínsecas da unidade jurisdicional, como a predominância de litigância de massa predatória na capital versus conflitos cíveis tradicionais no interior, moldam a tecnologia de produção do juiz.

O magistrado, portanto, adapta sua racionalidade de gestão não apenas para cumprir a regra abstrata, mas para responder às pressões concretas do seu acervo, gerando estratégias operacionais distintas diante de incentivos teóricos idênticos.

Essa adaptação resulta em uma clara dicotomia funcional condicionada pela geografia e pelo perfil da demanda. Assim, sob o mesmo teto institucional do TJPE, coexistem dois modos de produção judiciária: um industrial, voltado para a vazão logística, e outro substantivo, voltado para a resolução do conflito, demonstrando que a eficiência é uma variável dependente do contexto local.

**Tabela 2: Correlações de Resposta à Demanda (Por Região)**

*Como reagem ao aumento de casos novos?*

Região	Correlação: Demanda x Mérito (Qualidade)	Correlação: Demanda x Sem Mérito (Fuga?)	Correlação: Demanda x Baixados (Fluxo)
RMR (Capital)	0.49 (Moderada)	-0.01 (Nula)	0.73 (Forte)
Zona da Mata	0.36 (Frac)	0.26 (Frac)	0.60 (Forte)
Agreste	0.70 (Forte)	0.30 (Moderada)	0.57 (Moderada)
Sertão	0.69 (Forte)	0.19 (Frac)	0.55 (Moderada)

Fonte: elaboração do autor.

**Tabela 3: O Hiato de Produtividade Regional***Quão alinhada está a produção de sentenças com a saída de processos?*

Região	Correlação: Baixados x Total Sentenças	Interpretação do Hiato
RMR	0.41	<b>Alto desacoplamento.</b> O fluxo administrativo (baixa) anda muito mais rápido que a sentença. É onde o "trabalho invisível" é mais intenso.
Zona da Mata	0.38	<b>Maior Hiato.</b> Região com maior dificuldade de converter fluxo em decisão.
Agreste	0.42	<b>Médio.</b> Similar à Capital, mas com maior entrega de mérito proporcional (ver Tabela 2).
Sertão	0.40	<b>Médio.</b> Padrão consistente com o resto do estado.

Fonte: elaboração do autor.

### 5.1. RMR: a máquina de fluxo administrativo.

A Região Metropolitana do Recife (RMR), que concentra o maior volume de litigância de massa (bancos, telefonia, fazenda pública), apresenta um perfil muito específico. Aqui, a correlação entre *Demanda* e *Baixados* atinge seu pico ( $r = 0.73$ ). As varas da capital são verdadeiras linhas de montagem processual. O fluxo é intenso e a capacidade de dar baixa nos processos é alta.

No entanto, a correlação com a *Sentença de Mérito* cai para um patamar moderado ( $r = 0.49$ ). É na capital que o "Hiato de Produtividade" é mais profundo ( $r = 0.41$ , na correlação *Baixados* vs. *Sentença*).

Isso sugere que a RMR vive um cenário de "desacoplamento" acentuado. Para sobreviver à avalanche de processos, as unidades da capital otimizaram ao máximo o trâmite burocrático. Elas limpam o que podem. Mas o gargalo cognitivo da sentença impede que a prestação jurisdicional substantiva acompanhe o ritmo da secretaria. *O resultado é uma justiça rápida no trâmite, mas engarrafada na decisão.*

### 5.2. O interior resiliente: Agreste e Sertão.

O cenário muda drasticamente quando olhamos para o Agreste e o Sertão. Nestas regiões, a correlação entre *Demanda* e *Sentença de Mérito* salta para  $r = 0.70$  e  $r = 0.69$ , respectivamente.

**Isso é um indicador de altíssima resiliência.** No interior, o aumento da demanda é respondido quase que diretamente com aumento de sentenças de fundo. O "desacoplamento" é menor. O juiz do interior, muitas vezes contando com uma estrutura de secretaria menor e menos automatizada do que a da capital, foca sua energia no ato essencial de julgar.

A distinção entre eficiência de fluxo e eficiência de jurisdição não é apenas semântica, mas descreve duas tecnologias de produção judicial fundamentalmente distintas que operam dentro do mesmo tribunal. Na capital, a eficiência de fluxo manifesta-se como uma resposta logística à saturação: o sucesso da unidade é medido pela sua capacidade hidráulica de dar vazão ao volume, priorizando a movimentação rápida, a limpeza de acervo e as saídas processuais que não exigem a cognição exauriente do mérito. É uma eficiência gerencial, focada na desobstrução dos canais de trâmite para evitar o colapso sistêmico, onde o juiz atua primordialmente como um gestor de carteira que administra gargalos administrativos.

Em contrapartida, a eficiência do interior resgata a vocação clássica da magistratura, caracterizando-se como uma eficiência de jurisdição. Nestas comarcas, os dados mostram que a energia institucional é canalizada para a resolução substantiva do conflito, mantendo-se o ato de sentenciar como o centro gravitacional da atividade forense. Ali, o processo não é tratado como um item estocado que precisa ser baixado a qualquer custo para cumprir metas estatísticas, mas como uma lide que demanda pacificação social através de uma decisão fundamentada.

Enquanto a capital vence pela velocidade da esteira burocrática, o interior vence pela efetividade da entrega de justiça, provando que a produtividade real reside na capacidade de decidir, e não apenas na capacidade de tramitar. O Sertão não baixa processos na mesma velocidade industrial da RMR (correlação de baixas é menor, **0.55**), mas quando o processo sai, ele sai com uma sentença de mérito com mais frequência.

### **5.3. Zona da Mata: a região de alerta.**

A Zona da Mata pernambucana mostra-se nesta análise censitária como a região crítica do judiciário pernambucano, apresentando os indicadores mais preocupantes de desempenho organizacional. Ao registrar a pior correlação estatística entre a entrada de novos casos e a produção de sentenças de mérito ( $r = 0,36$ ), a região sinaliza uma

incapacidade sistêmica de converter o aumento da demanda em prestação jurisdicional efetiva.

Diferentemente do que ocorre no Agreste ou Sertão, onde a pressão por novos processos impulsiona a produção de decisões, na Zona da Mata esse estímulo parece se dissipar antes de alcançar o gabinete do juiz, resultando em um represamento que não é solucionado nem pela via decisória, nem pela via administrativa.

O diagnóstico sugere que esta região vivencia o "pior dos dois mundos" em termos de ecologia judicial. Por sua proximidade com a metrópole e sua densidade econômica, a Zona da Mata recebe uma carga de trabalho de complexidade e volume consideráveis, assemelhando-se à pressão sofrida pela Região Metropolitana do Recife (RMR). No entanto, suas unidades judiciárias não dispõem da máquina administrativa robusta da Capital (com suas grandes secretarias e centrais de agilização), capaz de processar esse fluxo em massa. Simultaneamente, falta-lhe a resiliência jurisdicional típica do Sertão, onde a cultura de resolução de conflitos e a menor escala permitem um enfrentamento artesanal do mérito.

Essa conjunção de fatores resulta em um alto hiato de produtividade que é qualitativamente mais grave do que o da Capital. Enquanto na RMR o hiato é gerado por um excesso de baixas administrativas que superam as sentenças (limpeza de acervo), na Zona da Mata o hiato parece concretamente decorrer de uma paralisia operacional: o sistema não consegue nem baixar processos na velocidade industrial da metrópole, nem sentenciar na cadência constante do interior. O resultado é um acúmulo de passivo que combina o congestionamento do fluxo com a escassez de decisões terminativas, criando um gargalo estrutural onde o conflito tende a estacionar indefinidamente.

Consequentemente, a Zona da Mata demanda uma intervenção prioritária e cirúrgica por parte da Corregedoria Geral de Justiça. A aplicação de receitas genéricas ou o simples transplante de modelos da Capital ou do Sertão tendem a falhar, pois a patologia local é específica. Seria o destino ideal para um plano de resgate institucional que combinasse reforço de estrutura cartorária (para lidar com o volume) com suporte de assessoria de gabinete (para destravar o mérito), reconhecendo que, sem esse aporte diferenciado, a região corre o risco de se tornar uma "zona de silêncio" jurisdicional dentro do estado.

## 6. Discussão: interpretando o gargalo cognitivo.

Os achados deste estudo exigem uma reavaliação das premissas que orientam a política judiciária brasileira.

Tabela 4. Comparativo regional da produtividade judicial.

Indicador	RMR (Capital)	Interior (Agreste/Sertão)	Interpretação
Foco	Fluxo (Baixas)	Decisão (Mérito)	Modelos de gestão opostos.
Correlação Demanda x Baixa	0.73 (Alta)	0.56 (Média)	Capital limpa mais rápido.
Correlação Demanda x Mérito	0.49 (Média)	0.70 (Alta)	Interior decide mais o mérito.
Hiato de Produtividade	Alto	Moderado	Capital tem mais trabalho invisível.

Fonte: elaboração do autor.

### 6.1. O limite da gestão de fluxo.

A descoberta empírica do hiato de produtividade serve como um marco divisório na história da administração judiciária brasileira, sinalizando que alcançamos o teto evolutivo do que o *caseflow management* (gestão de fluxo processual) tradicional pode oferecer. Nas últimas duas décadas, inspirados por teorias de engenharia de produção e sob a tutela normativa do Conselho Nacional de Justiça, os tribunais brasileiros investiram maciçamente na racionalização do trâmite. A premissa era a de que o gargalo da justiça residia na desorganização logística, na burocracia do papel e na ineficiência dos cartórios.

De fato, as reformas focadas na modernização da secretaria, na digitalização integral dos autos e na padronização de rotinas cartorárias cumpriram seu papel histórico com louvor. O advento do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e a automação de atos ordinatórios (como citações e intimações em lote) destravaram o trâmite processual. O tempo morto (aquele período em que o processo ficava parado aguardando carimbo, costura de capa ou transporte físico) foi virtualmente eliminado da equação da morosidade.

Como resultado dessa revolução logística, a imagem do processo dormindo empoeirado na estante de aço do escrivão tornou-se uma relíquia do passado. Hoje, o processo trafega em alta velocidade pela via expressa da secretaria virtual unificada. No entanto, ele volta a dormir. Ele não dorme mais no balcão, mas repousa agora na fila eletrônica de "conclusos para sentença". A eficiência administrativa apenas empurrou o problema para a etapa seguinte, criando um represamento gigantesco na porta do decisor.

O gargalo, portanto, migrou. Ele saiu da esfera administrativa e instalou-se dentro do gabinete do magistrado. Essa migração altera fundamentalmente a natureza do problema da morosidade. Enquanto o gargalo estava na secretaria, a solução era gerencial e tecnológica: mais computadores, melhores softwares de fluxo e padronização de tarefas repetitivas. Mas, ao entrar no gabinete, a lógica de linha de montagem fordista colide com a realidade do trabalho intelectual.

Dentro do gabinete, a lógica de produção ainda é, e talvez sempre deva ser, a de um ateliê artesanal. Diferente de um ato de movimentação processual, que é binário e automatizável, a elaboração de uma sentença de mérito é um ato de criação intelectual complexa. Ela exige a mobilização de competências que resistem à padronização industrial: a leitura atenta de petições idiossincráticas, a compreensão das nuances probatórias e a síntese lógica dos fatos.

Essas são tarefas estritamente cognitivas, regidas pelo "Sistema 2" de pensamento: lento, deliberativo e custoso energeticamente. O ato de julgar exige a subsunção do fato à norma, um exercício hermenêutico que não pode ser comprimido no tempo sem perda de substância. Não se trata apenas de produzir um texto, mas de processar informação caótica e transformá-la em uma norma individualizada.

Por essa razão, a produtividade da sentença não escala linearmente com a demanda. Na lógica industrial, se você dobra a entrada de matéria-prima e dobra o número de operários, você dobra a produção. Na lógica cognitiva da magistratura, um juiz não consegue proferir 10 vezes mais sentenças com qualidade apenas porque recebeu 10 vezes mais processos. Existe um limite biológico para a quantidade de decisões complexas que um ser humano pode tomar por dia de forma responsável.

Forçar essa escalabilidade linear no trabalho intelectual gera o risco concreto do erro judiciário grave e da padronização da injustiça. Quando pressionado a decidir acima de sua capacidade cognitiva, o juiz é forçado a adotar heurísticas de atalho: o uso excessivo de

modelos pré-fabricados (*copy-paste*), a adesão cega à jurisprudência sem distinção do caso concreto (*distinguishing*) ou a delegação excessiva para estagiários e assessores sem a devida supervisão.

O hiato de produtividade que identificamos nos dados (a diferença entre a alta capacidade de baixar processos administrativamente e a capacidade limitada de sentenciar) é a expressão numérica dessa barreira intransponível pelo modelo atual. O sistema administrativo corre a 100km/h, mas o sistema cognitivo humano tem um limite de velocidade seguro muito inferior. A tentativa de acelerar o juiz na mesma proporção do software resulta em burnout ou em decisões superficiais.

Estamos diante, portanto, da lei dos rendimentos decrescentes aplicada à jurisdição. Adicionar mais pressão de meta ou mais ferramentas de fluxo (alertas de prazo, painéis de BI) não resultará em mais sentenças de mérito, pois o fator limitante não é mais a organização do trabalho, mas a capacidade de processamento de informação do cérebro humano.

O futuro da eficiência judicial não pode mais residir na insistência obsessiva pelo *caseflow management*. Precisamos de um novo paradigma tecnológico e organizacional. Se o gargalo é cognitivo, a ferramenta de auxílio também deve ser cognitiva. A introdução de inteligência artificial generativa para auxílio na minuta não é um luxo, mas a única saída viável para romper o teto de produtividade do ateliê judiciário, permitindo que a "artesanaria" da decisão ganhe escala sem sacrificar a qualidade que legitima o Poder Judiciário.

## 6.2. O trabalho invisível e as metas do CNJ

A predominância sistemática de baixas processuais sobre sentenças de mérito, especialmente observada na Região Metropolitana do Recife (RMR), sugere que o atual modelo de governança judiciária pode estar gerando efeitos colaterais não intencionais.

As Metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao elegerem o "total de baixados" como a métrica suprema de eficiência (Meta 1), criaram uma estrutura de incentivos que, inadvertidamente, premia a gestão de fluxo em detrimento da adjudicação substantiva. Sob a ótica da teoria dos incentivos, quando o regulador equipara, para fins de estatística, a complexa sentença de mérito à simples extinção formal ou à remessa de autos, ele sinaliza aos agentes que a quantidade de saídas é mais valiosa do que a qualidade da resolução.

Nesse cenário, juízes e diretores de secretaria comportam-se como os agentes racionais descritos pela teoria econômica. Confrontados com recursos escassos, nomeadamente tempo e capacidade cognitiva, e pressionados por metas rígidas, eles tendem a otimizar sua produção buscando o caminho de menor resistência. Percebe-se, na prática, que investir esforço institucional em saneamento de dados, movimentação processual em lote, declínios de competência e decisões interlocutórias terminativas gera "números" de baixa com uma velocidade muito superior à elaboração artesanal de sentenças de mérito. O sistema premia a vazão rápida, independentemente de o conflito subjacente ter sido pacificado ou apenas transferido.

Essa dinâmica resulta na priorização do que denominamos "trabalho invisível". Trata-se de um esforço hercúleo de limpeza de acervo, correções de cadastro e despacho de expedientes que, embora fundamental para a higidez administrativa da unidade, não entrega a prestação jurisdicional final ao cidadão. Na RMR, onde o volume de processos é massivo, essa estratégia de sobrevivência torna-se dominante: a vara transforma-se em uma máquina de triagem e despacho, focada em remover processos da estante (física ou virtual) para manter a Taxa de Congestionamento controlada, muitas vezes postergando o enfrentamento do mérito das causas mais complexas.

A consequência direta desse arranjo é uma grave distorção na percepção de produtividade entre as diferentes regiões do estado. Comarcas do interior, como as do Sertão, que demonstraram neste estudo uma alta correlação entre demanda e sentenças de mérito, acabam sendo penalizadas nos rankings globais de desempenho. Como o foco dessas unidades está na resolução efetiva do litígio (atividade que consome mais tempo e gera menos *baixas* por hora trabalhada) elas podem parecer estatisticamente menos produtivas do que as unidades da capital, que geram milhares de baixas administrativas.

Cria-se, assim, uma ilusão de eficiência. Uma unidade que baixa 2.000 processos por ano através de extinções sem mérito e remessas pode ser celebrada como modelo de gestão, enquanto uma unidade que sentencia 1.000 processos com análise exauriente de provas e fundamentação robusta é vista como lenta. Essa assimetria valorativa ignora que a função primária do Poder Judiciário não é movimentar papel ou bytes, mas pacificar conflitos sociais. A baixa processual que não resolve a lide é apenas uma eficiência burocrática, não uma eficiência de justiça.

Os indicadores de desempenho necessitam de refinamento: separar a eficiência de trâmite (a capacidade de fazer o processo andar e sair da secretaria) da eficiência de Juízo (a capacidade de decidir o conflito). Apenas "baixar" processos não constitui produtividade concreta se o cidadão continua sem a resposta estatal para sua demanda. O atual sistema de metas corre o risco de transformar o Judiciário em um grande departamento de arquivo, onde o sucesso é medido pela capacidade de encerrar o processo e não pela capacidade de resolver o problema.

Para o futuro das políticas judiciárias, o reconhecimento dessa distorção deve levar à criação de pesos diferenciados para os tipos de saída processual. Uma sentença que julga o mérito, homologa um acordo ou resolve efetivamente a lide deve ter um peso estatístico superior a uma baixa administrativa ou processual formal. Somente realinhando os incentivos para valorizar a resolução real do conflito será possível garantir que a busca pela celeridade não atropela a efetividade da justiça, restaurando o equilíbrio entre a necessidade de gerir o acervo e o dever constitucional de julgar.

## Conclusão

Este estudo empírico buscou, primordialmente, compreender a produtividade judicial pernambucana, indo além das métricas superficiais de movimentação processual. Ao submetermos os dados do TJPE a uma análise correlacional rigorosa, refutou-se categoricamente a visão cínica, frequentemente alardeada pela literatura de *Law & Economics*, de que magistrados adotam comportamentos oportunistas de "fuga do mérito" quando pressionados.

A evidência estatística de uma correlação positiva e robusta entre o aumento da demanda e a produção de sentenças de mérito demonstra que a magistratura não capitulou diante da sobrecarga; pelo contrário, o sistema responde ao incremento de litigiosidade com um esforço proporcional de adjudicação substantiva.

*Constata-se uma magistratura que, em sua média, luta para entregar a prestação jurisdicional completa.* O mito da limpeza de gaveta: a ideia de que juízes extinguem processos em massa por razões formais apenas para bater metas não encontra respaldo nos dados censitários deste tribunal. O que os números revelam é um corpo de juízes operando no limite de sua capacidade biológica e intelectual, tentando preservar a natureza decisória

de sua função mesmo diante de um cenário de litigância de massa que desafia as capacidades operacionais tradicionais do Estado.

Por outro lado, o diagnóstico positivo sobre a postura do juiz convive com um diagnóstico preocupante sobre a arquitetura do sistema: identificamos uma falha estrutural grave que se chamou hiato de produtividade. O Judiciário pernambucano, impulsionado pelas reformas do CNJ e pela digitalização, construiu uma via expressa para o trâmite processual.

O Processo Judicial Eletrônico (PJe), as centrais de mandados e a padronização de rotinas burocráticas eliminaram os tempos mortos de secretaria, permitindo que o processo chegue à fase de decisão com velocidade inédita.

Contudo, ao final dessa via expressa, o processo encontra um bloqueio: enquanto o trâmite foi automatizado e acelerado, o ato de decidir permanece uma atividade cognitiva complexa, manual e intelectualmente intensiva. O hiato de produtividade é a métrica desse descompasso: a capacidade de movimentar e baixar processos administrativamente cresceu exponencialmente, mas a capacidade de proferir sentenças de mérito cresce apenas linearmente. *O sistema é eficiente em fazer o processo andar, mas se engasga na hora de fazê-lo terminar com uma decisão de mérito.*

A análise da geografia da eficiência aprofundou esse diagnóstico ao revelar que as unidades do TJPE não operam como um bloco monolítico, mas sim através de dois modelos judiciários distintos. O primeiro, o modelo metropolitano (RMR), é caracterizado por uma luta pela sobrevivência. Diante da avalanche de processos de grandes litigantes e da complexidade urbana, as varas da capital focam na eficiência de fluxo. Elas apresentam altíssimas taxas de baixa processual, muitas vezes limpando o acervo através de decisões interlocutórias, acordos e remessas, gerando um alto desacoplamento entre o volume de baixas e o volume de sentenças de mérito.

Em contraste, o modelo interiorano (Agreste e Sertão) preserva uma lógica mais tradicional de justiça. Nestas comarcas, a correlação entre demanda e sentenças de mérito é significativamente mais alta, indicando um sistema focado em resolver cada conflito através da adjudicação. O interior demonstra uma resiliência notável, onde o juiz ainda consegue atuar como o decisor do conflito social, mantendo o foco na sentença em vez da mera gestão de acervo. O hiato de produtividade é menor nessas regiões, sugerindo que o "tamanho" da

vara e o perfil da demanda influenciam diretamente a capacidade de manter a qualidade da prestação.

A principal implicação de política pública judicial destes achados é a necessidade de abandonar a abordagem única (*one size fits all*) na gestão judiciária. Insistir que uma vara cível no Recife e uma vara única no Sertão cumpram as mesmas metas de baixa ignora suas realidades díspares. A Capital, sofrendo com o gargalo cognitivo, precisa urgentemente de tecnologia de auxílio à decisão (como inteligência artificial generativa para minutas) que atue como um exoesqueleto cognitivo para o juiz, permitindo que a produção de texto jurídico ganhe a escala necessária para fechar o hiato de produtividade.

O interior necessita de estratégias de preservação, pois a imposição de uma lógica puramente gerencial, que valorize apenas a quantidade de baixas, pode corroer a cultura virtuosa de julgamento de mérito que hoje existe nessas regiões. Para o interior, o reforço deve ser na estrutura administrativa de apoio (assessoria e secretaria), garantindo que o magistrado continue tendo tempo para se dedicar ao que faz de melhor: julgar o fundo da causa com qualidade e atenção às peculiaridades locais.

Em última análise, este estudo convida a uma redefinição do conceito de eficiência judicial. A eficiência não pode ser reduzida à arte burocrática de "limpar gavetas" ou arquivar autos digitais para melhorar estatísticas em painéis de controle. *Uma justiça que muito baixa acervo, mas decide pouco, é uma justiça que falha em sua missão constitucional pacificadora.* A verdadeira eficiência deve ser medida pela capacidade de entregar, em tempo razoável, a resposta substancial que o cidadão foi buscar no Estado: a resolução efetiva e fundamentada de seu conflito.

## Referências

EPSTEIN, Lee; KNIGHT, Jack. **The choices justices make**. Washington, D.C, CQ Press, 1998.

FERREIRA, Guilherme Viana; SILVA, Jeovan Assis da; PRATA, Ana Carolina Aires Cerqueira. Desempenho na Justiça Estadual no Brasil: trajetória da produtividade à luz do neoinstitucionalismo e da variável tecnologia. In: **Encontro de Administração da Justiça (ENAJUS)**, Brasília: ENAJUS, 2019.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar./abr. 2013.

GOMES NETO, José Mário Wanderley. Como decidem os juízes? Comparando os Modelos Formais Explicativos do Comportamento Judicial. **REI-Revista Estudos Institucionais**, v. 6, n. 1, p. 228-255, 2020.

GOMES NETO, José Mário Wanderley; BARBOSA, Luís Felipe Andrade; PAULA FILHO, Alexandre Moura Alves de. **O que nos dizem os dados. Uma introdução à pesquisa jurídica quantitativa**. Editora Vozes, 2023.

KAHNEMAN, Daniel. Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual. **Revista Asturiana de Economía**, [S.l.], n. 28, p. 181-225, 2003.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, New Series, 185 (4157), p. 1124-1131, 1974.

SADEK, Maria Tereza (Org.). **O judiciário em debate**. Rio de Janeiro, Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

SADEK, Maria Tereza. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. **Revista USP**, São Paulo, n. 101, p. 55-66, 2014.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004b.

SADEK, Maria Tereza. Os estudos sobre justiça no Brasil. **Mediações**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 9-16, 1999.

SADEK, Maria Tereza. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 1-62, 2004a.

SADEK, Maria Tereza; DANTAS, Humberto. Os bacharéis em direito na reforma do judiciário: técnicos ou curiosos? **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 14, p. 33-45, 2000.

SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Administração da justiça: um ensaio sobre as dimensões e as variáveis explicativas do desempenho judicial. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, 2025 [data estimada conforme arquivo].

SBICCA, Adriana. Heurísticas no Estudo das Decisões Econômicas: Contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 579-603, jul.-set. 2014.

SCROBACK, Lucca Negrão; CAZITA, Rodrigo Antunes; SILVA, Vitor Kuniyoshi. O tempo do processo e o custo da ineficiência: impactos econômicos da morosidade judicial no Brasil. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 23, n. 10, p. 1-19, 2025.

SOUSA, Marcos de Moraes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 321-344, 2014.

Detalhes do(s) autor(a/es)

**José Mário Wanderley Gomes Neto**

Doutor em Ciência Política e Mestre em Direito Público pela UFPE. Professor no PPGD e no PPGDI na Universidade Católica de Pernambuco. Advogado e cientista político.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8519132753277329>.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4003-856X>